

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет будівництва і архітектури

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МАКСИМ'ЮК ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 65.45:69.009] 339.138:](477)(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ-ДЕВЕЛОПЕРІВ БУДІВНИЦТВА**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ Ю.С.Максим'юк

Науковий керівник: Чуприна Христина Миколаївна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Максим'юк Ю.С. Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – Київський національний університет будівництва і архітектури, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023 р.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального завдання розробки та вдосконалення методико-аналітичних засад і практичних рекомендацій щодо економічної оцінки та подальшого вибору стратегій маркетингу для підприємства-девелопера в будівництві, яке у роботі розглядається як підприємство з мультипроектною операційною системою, використовуючи органічне поєднання підходів економічної діагностики із інструментарієм геоінформаційного маркетингу, «ключових критеріїв успіху» (KPI), управління за відхиленнями, кластерного аналізу та управління ризиками на основі ідеології маркетинг-менеджменту.

У *вступі* подано висвітлення міркувань автора щодо актуальності теми дисертаційної роботи, обґрунтування мети роботи та переліку завдань дослідження; зв'язок змісту дослідження з науковими програмами та темами; характеристики новизни та практичної цінності результатів дослідження; сутність особистого внеску здобувача та підсумки апробації результатів роботи.

У *першому розділі* подано опрацювання змісту базових дефініцій дослідження на ґрунті огляду та критичного аналізу науково-теоретичної, методичної та аналітико-прикладної літератури в області дослідження. Досліджено теоретичні підходи до оцінювання девелоперської діяльності у

будівельній сфері, виділено функції та особливості маркетингової діяльності підприємства девелопера в будівництві (ПДБ), серед яких: економічно-раціональний господарський портфель – портфель проектів, які надані в адміністрування девелоперу від різних замовників, мають різне регіональне розташування, рівні ефективності та ступені ризику, що вимагає диференційованого підходу до організації маркетингової діяльності девелопера при реалізації різних інвестиційно-будівельних проектів, а також до системи економічної діагностики маркетингової діяльності, побудова якої також має підлягати мультипроектному принципу побудови.

Другий розділ присвячено розробці методичних компонент для економічного обґрунтування та діагностування стратегії маркетингу компанії-девелопера. В складі методичного підґрунтя дослідження інтегровано засади та підходи: економічної діагностики, маркетинг-менеджменту, кластерного аналізу, геопросторового маркетингу, управління за відхиленнями (MbE), ключових показників успіху (KPI) та інформаційного моделювання. Сформоване методичне підґрунтя дозволяє виявити як локальний вплив характеристик об'єкту, макро- та мікросередовища по окремим проектам в складі портфеля, так й інтегрований вплив портфеля проектів на надійність маркетингового середовища та результативність стратегії маркетингу девелоперської компанії (за умови розгляду компонент портфеля девелопера як специфічних СГО та частково-автономних компонент економічної надійності стратегії маркетингу девелопера). Запропоновано адаптивний підхід до діагностування ефективності маркетингової діяльності девелопера, у якому враховується геопросторові параметри об'єкту та стан ділової активності й ризикованості зведення об'єктів на регіональних ринках нерухомості, з урахуванням негативного впливу воєнних дій, на основі яких проведено їх зонування за чотирьохкомпонентною класифікацією «обережно оптимістичний – помірний – повільний – песимістичний» прогноз розвитку, що має

забезпечити підприємства додатковим діагностичним інструментарієм відповідності маркетингової стратегії відновленню ділової активності на ринку та загальній стратегії девелопера.

Запропоновано здійснювати корегування планів реалізації продукції, і відповідно маркетингової стратегії девелопера, в залежності від рівня воєнного ризику регіонального ринку нерухомості, шляхом використання показника продажів воєнного часу (of wartime sales), який розраховується як плановий обсяг реалізації корегований на регіональні індекси відновлення будівництва й зміни цін на нерухомість, що дозволить девелоперу не тільки прогнозувати обсяги реалізації та обирати відповідні продуктові стратегії для окремих ринків, але й адаптувати маркетингові заходи до мінливої ситуації на ринках нерухомості, пов'язаною із війною.

У *третьому розділі* подано економіко-аналітичний інструментарій обґрунтування та діагностування ефективності маркетингових стратегій підприємств-девелоперів в будівництві та їх впровадження в хід стратегічної та операційної діяльності зазначених підприємств. Запропоновано інструментарій економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера, який включає у себе восьмикомпонентну методику, формалізовану шкалу оцінювання напрямків маркетингової діяльності девелопера та систему корегувальних коефіцієнтів, які дозволяють враховувати ризик, пов'язаний зі зменшенням обсягів реалізації, спричиненими війною. Відображено зміст восьмипараметричного інтегрального діагностичного показника, та запропонованої на базі ідеології «маркетинг-мікс 8Р» системи оцінювання, де рейтингове оцінювання відповідності та адаптивності маркетингової діяльності здійснюється за множиною ключових показників ефективності (КРІ) в наступних областях: продуктова, геопросторова стратегія, просування, персонал, бізнес-процеси, сприйняття і партнерство, що дозволило упорядкувати і обрати відповідну множину показників ефективності для кожного напрямку маркетингової

діяльності девелопера, а також діагностувати ефективність обрання маркетингових стратегій, відповідно до рівня воєнного ризику регіону. Сукупне використання інструментарію забезпечує поетапну оцінку та вибір маркетингових альтернатив ПДБ з використанням системи формалізованих індикаторів, які налаштовані на особливості операційної системи девелопера в будівництві.

Ключові слова: девелопмент, ринок нерухомості, економічна діагностика, маркетингова діяльність, будівництво, геомаркетинг, кластерний аналіз, ризик маркетинг, міх-маркетинг, конкурентоспроможність, функціонально–економічна діагностика, стратегія, конкуренція, стейкхолдери, управління підприємством, цифровий маркетинг, маркетингова політика, маркетингова стратегія, кластерний загрози, ризики, ключові показники ефективності.

ABSTRACT

Maksym'yuk Yu.S. Economic diagnosis of the effectiveness of marketing activities of construction developer enterprises.

Thesis for the Doctor of Philosophy degree in specialty 051 – Economics, branch of knowledge 05 – Social and behavioral sciences. – Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the solution of the current task of developing and improving methodological and analytical principles and practical recommendations for economic evaluation and further selection of marketing strategies for the enterprise-developer in construction, which is considered in the work as an enterprise with a multi-project operating system, using an organic combination of approaches of economic diagnostics with tools of geoinformation marketing, "key success indicators" (KPI), deviation management, cluster analysis and risk management based on the ideology of marketing management.

The introduction provides an overview of the author's reasoning regarding the relevance of the topic of the dissertation, justification of the purpose of the work and the list of research tasks; connection of research content with scientific programs and topics; characteristics of novelty and practical value of research results; the essence of the applicant's personal contribution and the results of the approval of the work results.

The first chapter presents the development of the content of the basic definitions of the study based on the review and critical analysis of the scientific-theoretical, methodological and analytical-applied literature in the field of research. Theoretical approaches to the evaluation of developer activity in the construction sector have been studied, the functions and features of the marketing activity of the developer's enterprise in the construction sector (PDB) have been highlighted, including: an economically rational business portfolio - a portfolio of projects that are provided to the developer's administration from different customers and have different

regional locations, the level of efficiency and the degree of risk, which requires a differentiated approach to the organization of the developer's marketing activity during the implementation of various investment and construction projects, as well as to the system of economic diagnostics of marketing activity, the construction of which should also be subject to the multi-project construction principle.

The second chapter is devoted to the development of methodical components for economic substantiation and diagnosis of the marketing strategy of the developer company. The principles and approaches of: economic diagnostics, marketing management, cluster analysis, geospatial marketing, deviation management (MbE), key success indicators (KPI) and information modeling are integrated into the methodological basis of the research. The formed methodological basis allows to identify both the local influence of the characteristics of the object, the macro- and microenvironment on individual projects in the portfolio, and the integrated influence of the portfolio of projects on the reliability of the marketing environment and the effectiveness of the marketing strategy of the development company (provided that the components of the developer's portfolio are considered as specific SGOs and partially - autonomous components of the economic reliability of the developer's marketing strategy). An adaptive approach to diagnosing the effectiveness of the developer's marketing activity is proposed, which takes into account the geospatial parameters of the object and the state of business activity and the riskiness of the construction of objects on regional real estate markets, taking into account the negative impact of military actions, on the basis of which their zoning was carried out according to a four-component classification "cautiously optimistic - moderate - slow - pessimistic" development forecast, which should provide enterprises with additional diagnostic tools for the compliance of the marketing strategy with the restoration of business activity on the market and the general strategy of the developer.

It is proposed to adjust product sales plans and, accordingly, the developer's marketing strategy, depending on the level of military risk in the regional real estate market, by using the wartime sales indicator, which is calculated as the planned

volume of sales adjusted for regional indices of construction recovery and price changes on real estate, which will allow the developer not only to forecast sales volumes and choose appropriate product strategies for individual markets, but also to adapt marketing measures to the changing situation in the real estate markets associated with the war.

In the third section, an economic-analytical toolkit for substantiating and diagnosing the effectiveness of marketing strategies of developer enterprises in construction and their implementation in the course of strategic and operational activities of these enterprises is presented. A toolkit for economic diagnosis of the developer's marketing activity is proposed, which includes an eight-component methodology, a formalized scale for evaluating the directions of the developer's marketing activity, and a system of adjustment coefficients that allow taking into account the risk associated with a decrease in the volume of sales caused by the war. The content of the eight-parameter integral diagnostic indicator and the evaluation system proposed on the basis of the "marketing-mix 8P" ideology, where the rating evaluation of the relevance and adaptability of marketing activity is carried out according to a set of key performance indicators (KPI) in the following areas: product, geospatial strategy, promotion, personnel, business processes, perception and partnership, which made it possible to organize and select an appropriate set of performance indicators for each direction of the developer's marketing activity, as well as to diagnose the effectiveness of the selection of marketing strategies, according to the level of military risk in the region. The collective use of the toolkit provides a step-by-step assessment and selection of marketing alternatives to the PDB using a system of formalized indicators that are tuned to the features of the developer's operating system in construction.

Keywords: development, real estate market, economic diagnostics, marketing activity, construction, geomarketing, cluster analysis, risk marketing, mix-marketing, competitiveness, functional and economic diagnostics, strategy, competition,

stakeholders, enterprise management, digital marketing, marketing policy, marketing strategy, cluster threats, risks, key success indicators.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях категорії «Б»

1. Максим'юк Ю.С. Методичний інструментарій економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. № 51(1). С. 74-89. DOI 10.32347/2707-501x.2022.51.74-89

2. Максим'юк Ю. С., Шевчук К.І. Функціональні аспекти системи управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Будівельне виробництво*. 2022 випуск 73. С. 90 – 97. (Особистий внесок здобувача: вдосконалено підхід до формування маркетингової інформаційної системи підприємства-девелопера в будівництві, обґрунтовано переваги застосування геопросторового маркетингу в складі підходу мікс-маркетингу для девелоперських компаній). <http://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/436> DOI 10.36750/2524-2555.73.90-97

3. Максим'юк Ю. С. Маркетинг та маркетингова діяльність: сучасний стан проблем. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. Вип. 50, частина 2 С. 203 – 219. DOI 10.32347/2707-501x.2022.50(2).203-219

4. Максим'юк Ю.С., Гавріков Д.О., Бородавко М.В. Теоретико-методичні стратегії розвитку управління маркетингової діяльності. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. № 38, 190 –204. (<http://ways.knuba.edu.ua/article/view/201537>(Особистий внесок здобувача: пошук механізмів комплексного розгляду факторів зовнішнього середовища, з наступною деталізацією регульованих індикаторних шарів в управлінні маркетингом для компанії-девелопера). DOI 10.32347/2707-501x.2018.38.190-204

5. Рижаков Д. А., Шпакова Г. В., Хоменко О.М. , Максим'юк Ю. С. Сучасна технологія економічної діагностики в системі процесно –

структурованого менеджменту будівельних організацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. випуск 1. С. 77 – 84. <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2020/05/1-2020.pdf> (Особистий внесок здобувача: характеристики стейкхолдер-орієнтованості діяльності компанії-девелопера та змістовно-процесна структура стейкхолдерської моделі діяльності будівельного підприємства-виконавця БПВ в межах операційної системи девелоперського проєкту) DOI 10.5281/zenodo.3699139

6. Малашкін М.А., Рижаков Д.А., Кушнір І.І., Дружиніна І.В., Ваколюк А.С., Максим'юк Ю.С. Функціональні та інструментальні підходи ідентифікації бенчмаркінгової стратегії будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. випуск 45. С. 150 – 160. <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-45/article-1507> (Особистий внесок здобувача: викладено інновації щодо оцінки стратегії маркетингу підприємства-девелопера у форматі «мікс-маркетинг 8P Ukraine Developer». Подана алгоритмізація процедур вибору оптимальної стратегії девелопера на основі імплементації елементів бенч-маркінг») DOI 10.32347/2412-9933.2021.45.150-160

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

7. Chupryna Kh., Pokolenko V., Maksymiuk Yu., Rovenskyu A., Mironov O. Innovative constituent components of the methodical foundation of the activity of construction enterprises, taking into account the transformational processes. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2022. № 9. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3463279> (Особистий внесок здобувача: представлено доцільність інтегрованого застосування сучасної економічної діагностики, маркетинг-менеджменту

та BIM–технологій як компонент методичного забезпечення маркетингової діяльності девелопера в мульти-проектному операційному середовищі)

8. Maksymiuk Yu. Organization of marketing management at construction contractors *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2020. №5. С. 21-25. https://czvestnic.eu/ojs/index.php/cz_ojs/article/view/20

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

тези доповідей на конференціях

9. Максимюк Ю.С. Економіко-аналітична та прикладна модернізація систем моніторингу рівноваги характеристик циклу девелоперського проекту/ Петруха С.В., Максимюк Ю.С. *Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: матеріали I. Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 10–11 жовтня 2019 р.). К.: ДКС. Центр, 2019. С. 127-128. *(Особистий внесок здобувача: відображено аналітичні процедури вияву впливу характеристик циклу та девелоперського мікросередовища по окремим проектам в складі портфеля - на надійність маркетингового середовища та результативність стратегії маркетингу девелоперської компанії).*

10. Максим'юк Ю.С. Розвиток концепції соціально-етичного маркетингу у застосуванні до умов операційної діяльності будівельних підприємств. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 11 груд. 2020 р., Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. 387 С.58-59*

11. Максим'юк Ю. С. Методика вибору пріоритетних виробничих процесів реінжинірингу будівельних підприємств./ Рижаківа Г. М., Ровенський А. Є., Максим'юк Ю. С. *Програма Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку агропромислового сектору: глобальні виклики і національні тенденції»*. Ніжин: ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут». 2021. С.16-17. *(Особистий внесок*

здобувача – запропоновано шляхи реорганізації маркетингової діяльності будівельних підприємств на базі тіх-маркетинг 8 «Р»)

12. Максим'юк Ю. С. Врахування стратегічних тенденцій розвитку будівельної галузі при формуванні інструментів маркетингово-орієнтованого менеджменту. *Програма V Міжнародної конференції «Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України»* (17 листопада 2022 року, м. Київ: КНУБА). Київ. КНУБА. С. 16

13. Максим'юк Ю. С. Адаптація новітніх концепцій маркетингу в системі адміністрування підприємством / О.М. Шевчук, О.В. Куріпко, Ю.С. Максим'юк. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : зб. матер. IV Всеукр. круглого столу з міжнар. Учасцю* (17 листопада 2021 р.) Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : КОМПРИНТ, 2022. С. 304 – 306. (До 75-річчя з дня створення ООН з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО)).
<https://repository.knuba.edu.ua/items/0eff18ca-4f58-47d0-b574-b1b989d73e02>

(Особистий внесок здобувача: економічно раціональну структуру портфеля проектів визначено як домінанту успішності маркетингової стратегії будівельної девелоперської компанії (БДК)).

14. Максим'юк Ю. С. Діяльність підприємств будівництва на засадах маркетинговоорієнтованого менеджменту. *Програма Круглого столу «Налаштування освітніх траєкторій в підготовці менеджерів будівництва в контексті відбудови України»* (30 травня 2023 року). Київ. 2023. С.11

15. Максим'юк Ю. С. Концепція Digital-маркетинг на основі 8Р *Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. Ч.2. С.32-33.

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО ЗМІСТУ КАТЕГОРІЙ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ДЕФІНІЦІЙ ДЕВЕЛОПМЕНТУ У БУДІВНИЦТВІ.....	25
1.1. Систематизація онтологічно-економічного базису будівельного девелопменту.....	25
1.2. Гармонізація економіко-управлінської взаємодії стейкхолдерів будівництва в контексті сучасного девелопменту.....	46
1.3. Загально-теоретичні передумови застосування технології «marketing-managment» в умовах динамічного середовища девелоперських проєктів.....	58
Висновки до 1-го розділу	68
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА....	71
2.1. Методичні підходи та етапи організації процесу економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії.....	71
2.2. Аналітичне забезпечення та формування оціночної бази економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера.....	89
2.3. Геомаркетинговий аналіз і класифікація регіональних ринків нерухомості як основа для вибору і діагностування ефективності маркетингових стратегій девелопера.....	100
Висновки до 2-го розділу	120
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ	3 122

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ
 МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-
 ДЕВЕЛОПЕРА.....

3.1. Методичні підходи та етапи процесу економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії.....	122
3.2. Показники та тренди процесу економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії у регіонах із різним рівнем воєнного ризику.....	140
3.3. Практичне впровадження інструментарію економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера у навчальний процес КНУБА.....	162
Висновки до 3-го розділу	168
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	177
ДОДАТКИ	202

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Появу девелопменту на ринку нерухомості необхідно пов'язувати з приділенням замовником уваги не лише кількісним характеристикам проєкту, але і якісній складовій, якій необхідно приділяти увагу, коли постає необхідність реалізації збудованого об'єкта з максимальною вигодою.

Виникнення та розвиток девелопменту, як нового професійно-підприємницького виду діяльності, і одночасно нової моделі ведення бізнесу, відбувається в прямій залежності зі становленням ринку нерухомості. Якісні зміни в цьому секторі економіки останні декілька десятиріч стали суттєво кардинальними, оскільки в радянські часи сфера організації та фінансування капіталовкладень належала до найбільш контрольованих та централізованих.

Підприємства-девелопери в будівництві являють собою особливий тип операційної системи, яка має ознаки як проєктно-орієнтованої (підрядної) системи, так і операційної системи з надання адміністративно-управлінських послуг. Тому й маркетингова діяльність для такої компанії принципово відрізняється від традиційно-структурованого маркетингу, як в концептуально-теоретичних, так і в прикладних аспектах. Перед формуванням стратегії маркетингу для підприємств-девелоперів будівництва (ПДБ), слід одержати достовірні та науково-обґрунтовані відповіді на питання щодо того, які концепції маркетингу слід сполучити в остаточній, гібридній концепції маркетингу, яка відповідатиме вимогам специфіки операційно-виробничої діяльності та її мульти-проєктному налаштуванню, на які стратегічні маркетингові пріоритети мають спиратись девелоперські компанії в будівництві та які критерії й економіко-діагностичні індикатори слід використати для формування системи оцінювання концепції, стратегії маркетингу та елементів маркетингового забезпечення компанії-девелопера, яка працює в будівництві у форматі "built-to-suit".

Дослідженням сутності девелопменту займалися А.І. Білоконь, О.Ю. Беленкова, Н.В. Боліла (Н.В. Лисиця), Є.В. Бондаренко, Я.С. Бляхарський, Д. Гамільтон, Л.В. Гусарова, С. Дюжев, І.С. Івахненко, Т.Є. Кіщенко, М.М. Климчук, Т.В. Майорова, П.О. Пантелєєв, О. Панько, Р. Пейзер, А.А. Пересада, Є.А. Поліщук, О.А. Рашковський, Д.А. Рижаков, Л.А. Свистун, Є.В. Скакун, В. Товбич, А. Фрей, Дж. Фридман, Л.О. Цибульська, С.Г. Чигасов, Ю.А. Чуприна, О.С. Шарова, В.В. Шовківська, І.В. Яценко та інші. Аналіз їх праць дозволив визначити, що нагальна потреба суттєвої активізації будівельного ринку потребує посиленої уваги до процесів оновлення будівельного девелопменту, в середовищі якого здійснюється переважна частина проектів будівництва. Це, в свою чергу, вимагає оновлення стратегії маркетингу для підприємств-девелоперів, що виступають в якості провідних стейкхолдерів проектів будівництва.

Питання економічної діагностики маркетингової діяльності підприємств досліджувались у працях Л.В. Балабанової, М.І. Белявцева, О.А. Біловодської, А.В. Войчак, В.Н. Воробйова, О.О. Демидової, А.Ф. Гойка, К.В. Ізмайлової, О.В. Калініна, І.М. Комарницького, О.В. Кучер, В.М. Лича, А.А. Моголівця, І.В. Мосійчук, І.В. Новикової, Й.М. Петровича, В.О. Поколенка, А.Л. Скрипника, О.В. Скрипник, С.Ф. Смеричевського, Л.В. Сорокіної, С.П. Стеценка, Г.М. Рижакової, В.В. Россохи, Т.Ю. Цифри, І.Л. Федуна, та інших вчених. Не зважаючи на велику кількість наукових та прикладних джерел щодо еволюції маркетингових концепцій та їх прикладного втілення, практично відсутній інструментарій обґрунтування економічної стратегії девелопера, економічної діагностики та інструментів маркетингу для девелоперських компаній як провідних стейкхолдерів в будівництві.

В сучасних умовах будівництва, окрім типової проектно-конструкторської та проектно-кошторисної документації, девелопер проекту для формування сукупної виробничої програми (з кількох проектів

будівництва) та попереднього оцінювання її маркетингових та економічних переваг, потребують додаткового інструментарію, який би дозволив на сучасній інформаційно-аналітичній основі (з використанням цифрових технологій та інформаційних моделей будівельних об'єктів) візуалізувати та аналітично-узгодити стадії та етапи девелоперського управління проектами та отримати достовірну інформацію про відповідність цією програми стратегії маркетингу та – в цілому – загальній стратегії діяльності девелопера.

Потреба в створенні оновленого науково-методичного та прикладного забезпечення процесам обґрунтування стратегії маркетингу для підприємства-девелопера в оновлених обставинах середовища будівельного девелопменту, – визначає *актуальність обраної теми дисертації*, а надалі обумовлює мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана у межах науково-дослідної та науково-пошукової роботи, що здійснювалася за участі автора на кафедрі менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури, а саме:

- за темою *«Формування конкурентних стратегій та прогнозування показників розвитку стейкхолдерів будівництва, інвестиційно-будівельних проектів та організаційно-технологічних параметрів будов в умовах економічної динаміки»* (номер державної реєстрації 0121U110365) – авторкою обґрунтовано та впроваджено методика класифікації ринків нерухомості та діагностування ефективності маркетингових заходів, в залежності від обраного варіанту стратегії ПДБ – за рівнем досягнення ключових індикаторів результативності обраного варіанту;

- за темою *«Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом»* (номер державної реєстрації 0115U000860) – авторкою розроблено інноваційну методико-прикладну систему структуризації операційної системи підприємства-девелопера до адміністрування мульти-проектним портфелем та

модель первинної економічної оцінки стратегії маркетингу підприємства-девелопера в будівництві (ПДБ);

- при виконанні теми *«Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проектів»* (номер державної реєстрації 0121U111793) – авторкою обґрунтовано дієвість застосування комплексу програмних продуктів щодо моделювання інтегрального показника результативності стратегії маркетингу ПДБ на підставі опрацювання вихідних даних по тим проектам, які подано у розпорядження даній компанії-девелоперу.

Теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження, подані в дисертації та публікаціях здобувача, відповідають цільовій спрямованості Законів України: «Про інвестиційну діяльність» (із змінами, в чинній редакції від 10.10.2022 р.), «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання у сфері будівництва житла» (із змінами, в чинній редакції від 06.09.2022 р.), «Про захист економічної конкуренції» (із змінами, в чинній редакції від 30.05.2023 р.), «Про регулювання містобудівної діяльності» (із змінами, в чинній редакції від 24.02.2023 р.).

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення економічної діагностики результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва.

Для досягнення вказаної мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- здійснено систематизацію онтологічно-економічного базису будівельного девелопменту з метою виявлення напрямків економічної діагностики маркетингової стратегії підприємства-девелопера;

- обґрунтовано доцільність передумови застосування технології «marketing-managment» в умовах динамічного середовища девелоперських проектів як теоретичної передумови для економічної діагностики діяльності девелопера;

- запропоновано науково-методичний підхід до формування інструментарію та етапів організації процесу економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера;
- класифіковано регіональні ринки нерухомості в якості основи для вибору й діагностування ефективності маркетингових стратегій девелопера;
- обрано напрями з удосконалення економічної діагностики девелопера в межах концепції «marketing-mix 8P»;
- запропоновано інструментарій економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера;
- впроваджено пропозиції й розробки автора у практику.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретико-методичних засад удосконалення економічної діагностики результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва за рахунок розробки інструментарію мультипроектної діагностики, який дозволяє враховувати відповідність маркетингових стратегій окремих об'єктів будівництва, що входять у портфель замовлень девелопера, його стратегії розвитку, а також враховувати адаптованість маркетингової діяльності до рівня воєнних ризиків і ділової активності на ринках регіону, де будується або планується будувати нерухомість, зокрема:

удосконалено:

- концептуальний підхід до конкретизації ключових напрямів економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера на основі концепції «marketing-mix 8P», який, на відміну від існуючих, пропонується здійснювати із врахуванням результатів геомаркетингового аналізу та чотирьохфакторної класифікації регіональних ринків нерухомості, що дозволить не тільки обрати місце зведення об'єкту за шкалою «ефективність-ризик», але й формувати й оцінювати окремі заходи в області

продуктової, цінової, геопросторової стратегії, ефективності просування, персоналу, бізнес-процесів, сприйняття й партнерства об'єкту нерухомості із урахуванням сприятливості ринкового середовища та стратегії розвитку девелопера;

- розрахунково-аналітичний інструментарій економічної діагностики результативності маркетингової діяльності підприємства-девелопера, шляхом доповнення існуючих методів і моделей восьмипараметричною інтегральною діагностичною системою, створеною на базі ідеології «маркетинг-мікс 8Р», де рейтингове оцінювання відповідності та адаптивності маркетингової діяльності здійснюється за множиною ключових показників ефективності (КРІ) в наступних областях: продуктова, геопросторова стратегія, просування, персонал, бізнес-процеси, сприйняття й партнерство, що дозволило не тільки визначати загальну ефективність маркетингової діяльності девелопера, але і виявляти області, де існують невідповідності маркетингових заходів загальній стратегії підприємства та (або) вимогам ринкового середовища;

- методичний підхід до корегування планів реалізації продукції, і відповідно маркетингової стратегії девелопера, в залежності від рівня воєнного ризику регіонального ринку нерухомості, шляхом використання показника продажів воєнного часу (of wartime sales), який розраховується як плановий обсяг реалізації корегований на регіональні індекси відновлення будівництва і зміни цін на нерухомість, що, на відміну від існуючих підходів, дозволить девелоперу не тільки прогнозувати обсяги реалізації, та обирати відповідні продуктові стратегії для окремих ринків, але й адаптувати маркетингові заходи до мінливої ситуації на ринках нерухомості, пов'язаною із війною;

дістало подальшого розвитку:

- теоретико-методичний підхід до оцінювання девелопменту у будівництві, у якому, на відміну від існуючих, маркетингова діяльність

виступає на перший план, стаючи базисом для успішного функціонування підприємства-девелопера, а концептуальною основою створення та розвитку об'єктів будівництва є маркетинговий менеджмент, метою якого є аналітико-прикладне узгодження стадій та етапів девелоперського управління проектами до вимог мультипроектного середовища, де кожен із проектів має свої особливості та може реалізуватися у різних ринкових умовах, виходячи із чого метою економічної діагностики маркетингової діяльності є *отримання достовірної інформації про відповідність обраної маркетингової стратегії окремих проектів ринковим умовам та цілісній програмі загальної стратегії девелопера.*

- концептуальний підхід до конкретизації ключових напрямів побудови і діагностування стратегії девелопера, що, на відміну від наявних, базується на зонуванні ринків первинної нерухомості за чотирьохкомпонентною шкалою «обережно оптимістичний – помірний – повільний – песимістичний», що має забезпечити підприємства додатковим діагностичним інструментарієм та стати підґрунтям для адаптації маркетингових заходів до стратегії розвитку девелопера, з метою забезпечення їх ефективності;

- понятійно-категоріальний апарат економічної науки, зокрема розширено значення поняття «*підприємство-девелопер в будівництві*» як унікальний стейкхолдер, що надає послуги в адмініструванні проектами в рамках мульти-проектної виробничої програми; уточнено дефініції «*економічна діагностика маркетингової стратегії*» як безперервний процес оцінювання ступеня відповідності стратегії маркетингу розвитку ринкового середовища і загальній стратегії підприємства та «*економічна діагностика маркетингової діяльності девелопера*» як безперервний процес оцінювання за кількісними й якісними критеріями ступеня адаптивності, збалансованості та відповідності мульти-проектної сукупності маркетингових заходів розвитку ринків нерухомості та загальній стратегії девелопера.

Практична значимість дисертаційної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера, що враховує інструментарій діагностики можливості адаптації та цілеспрямованого використання маркетингових інструментів у відповідності до стратегії економічного розвитку девелопера, який повинен враховувати унікальні умови, за яких виконується кожен проект розробника, включаючи оцінку місця розташування проекту та, виходячи з цих конкретних обставин, пропонувати комплексний набір маркетингових заходів для кожного проекту, який повинен бути побудований індивідуально, що передбачає подальшу інтеграцію, зміцнення та об'єднання в єдину систему стратегічного розвитку для забудовника, який є ключовим стейкхолдером у будівельній галузі.

Практична цінність усього дослідження та його окремих висновків і результатів підтверджуються їх впровадженням у практичну діяльність будівельних підприємств, які працюють у сфері девелопменту нерухомості, а також у навчальний процес Київського національного університету будівництва і архітектури. Це підтверджується довідками про впровадження: ТОВ «Фомальгаут-Полімін» (довідка № 290/1 від 10.10.2023); ТОВ «Експертиза-С» (довідка № 87/2 від 02.10.2023 р.); ТОВ «Київздравреконструкція» (довідка № 331 від 12.09.2023 р.), КНУБА (довідка № 54-28Н від 07.09.2023 р.).

Об'єктом дослідження є процес діагностики результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва.

Предметом дослідження визначено теоретико-методичні та практичні засади удосконалення діагностики результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, маркетингу, менеджменту та економіки будівництва. Для досягнення

встановленої мети було використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема дедукція та індукція, метод ранжування (кластерний аналіз, що виконувався за допомогою пакету програми Statistica), контент-аналіз, системний підхід, групування. Обчислювальні процедури та наочне відображення їх результатів виконано за допомогою пакетів програм: Excel, Statistica.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є особистим доробком здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати досліджень доповідались на семи науково-практичних конференціях, а саме:

- I Міжнародній науково – практичній конференції "Просторовий розвиток територій: традиції та інновації" (2019 р., м. Київ);
- VI Міжнародній науково – практичній конференції "Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами" (2020 р., м. Луцьк);
- Міжнародній науково – практичній конференції " Стратегія розвитку агропромислового сектору: глобальні виклики і національні тенденції " (2021 р., м. Ніжин);
- V Міжнародній конференції " Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України " (2022 р., м. Київ);
- IV Всеукраїнського круглого столу з міжнар. участю "Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України" (До 75-річчя з дня створення ООН з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) (2022 р., м. Київ);
- Всеукраїнського круглого столу з міжнар. участю "Налаштування освітніх траєкторій в підготовці менеджерів будівництва в контексті

відбудови України " (2023 р., м. Київ);

- Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві» (2019 р., м. Київ)

Публікації. Основні положення дисертації викладені та опубліковані в 15 друкованих наукових працях, з яких: 6 – у фахових збірниках наукових праць України категорії «Б»; 2 статті – у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу; 5 – тези у збірниках матеріалів міжнародних наукових конференцій.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації становить 209 сторінок друкованого тексту. Загальний список використаних джерел становить 204 найменування. Додатки подано на 8-ми сторінках. Роботу виконано на кафедрі менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО ЗМІСТУ КАТЕГОРІЙ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ДЕФІНІЦІЙ ДЕВЕЛОПМЕНТУ У БУДІВНИЦТВІ

1.1. Систематизація онтологічно-економічного базису будівельного девелопменту

Стабільний розвиток будь-якої країни відбувається у тісному взаємозв'язку із функціонуванням ринків нерухомості, активізація яких значно посилює та підвищує ефективність економічного зростання усієї економіки. В зв'язку зі стрімкими змінами та трансформацією економічної системи країни внаслідок глобальних економічних, політичних та воєнних подій світового масштабу, спостерігається системний реінжиніринг, розвиток та вдосконалення підприємницької діяльності у будівельному секторі. До видів підприємницької діяльності, які мають швидко адаптуватись до змін, можна віднести діяльність, пов'язану з організацією, плануванням, мотивацією і контролем діяльності, спрямованої на дослідження ринків, залучення фінансування на реалізацію проектів будівництва, пов'язаним із створенням нових або повністю якісно глибокого, докорінного перетворення існуючих об'єктів, управління ними протягом життєвого циклу, із врахуванням принципів зеленого будівництва та сталого, збалансованого розвитку, соціальної й екологічної відповідальності, тобто діяльність, яку на практиці іменують девелоперською.

Появу девелопменту на ринку нерухомості необхідно пов'язувати з приділенням замовником уваги не лише кількісним характеристикам проекту, але й якісній складовій, а також коли постала необхідність реалізації збудованого об'єкта з максимальною вигодою.

Виникнення та розвиток девелопменту як нового професійно-підприємницького виду діяльності, як нової моделі ведення бізнесу відбувається в прямій залежності зі становленням ринку нерухомості. Якісні зміни в цьому секторі економіки стали суттєво кардинальними, оскільки в радянські часи сфера організації та фінансування капіталовкладень відносилась до числа найбільш контрольованих та централізованих, а тому потребувала кардинальних змін при становленні вільної ринкової економіки. При переході до ринку в країні зник будівельний комплекс та виникла будівельна сфера економіки, яка навіть у даний час бурхливо розвивається і видозмінюється. Будівництвом, як видом підприємницької діяльності, стали займатися підприємства та організації різних секторів економіки, що є звичайною практикою для західних країн. Саме на цьому етапі розвитку будівельного сектору почався процес формування девелопменту як інтегральної структурної інновації на ринку нерухомості України, здатної інтегрувати функції суміжних напрямків підприємницької діяльності в сферах менеджменту, маркетингу, нерухомості, інвестицій та будівництва. Однією із ознак розвитку первинного ринку нерухомості на засадах ринкової економіки стала поява ринково орієнтованих забудовників – девелоперських фірм. Це були як нововсторені підприємства, так і будівельні організації, замовники, підрядники старих радянських часів, які раніше за інших відчували на собі зміни, пов'язані з припиненням централізованого фінансування житлового будівництва, та залишились без постачальників та споживачів. Будівельні підприємства повинні були не тільки самостійно виживати у нестабільному і динамічному ринковому середовищі, займаючись пошуком замовлень та їх реалізацією, із забезпеченням належного рівня якості, орієнтуючись тепер на потреби споживачів, залученням фінансування, одночасно із процесами будівництва та представленням нерухомості покупцям та її реалізації.

В Україні зародження девелопменту нерухомості як самостійного виду бізнесу припадає на 1998 – 2000 рр. З кожним роком кількість девелоперських компаній зростає, але досить часто їх функції та призначення не відрізняють від функцій і призначення інших учасників ринку, а саме: будівельних підприємств, компаній з управління нерухомістю та консалтингових компаній, що не в повній мірі відповідає сутності девелоперської діяльності.

Термін «девелопмент» виник лише в середині 90-х років ХХ століття. У первинному значенні девелопмент (англ. – development) перекладається як «розвиток». Девелопмент означає розвиток нерухомості – проведення будівельних, інженерних та інших операцій над нерухомим майном, що ведуть до якісних змін в землі, будівлях і спорудах. Більшість спеціалістів вважають, що девелопмент, який інтегрує у собі функції, спрямовані саме на якісні зміни нерухомості, є найбільш складною, багатофункціональною та багатоаспектною з усіх можливих видів діяльності на ринках проектування, інвестування, будівництва та нерухомості.

Дослідженням сутності девелопменту займалися Я.С. Бляхарський, А.І. Білоконь, Н.В. Боліла, Є.В. Бондаренко, Д. Гамільтон, Л.В. Гусарова, С. Дюжев, І. С. Івахненко, Т.Є. Кіщенко, М.М. Климчук, Т.В. Майорова, О.А. Рашковський, П.О. Пантелеєв, О. Панько, Р. Пейзер, А.А. Пересада, Є.А.Поліщук, Л.А. Свистун, Є.В. Скакун, В. Товбич, А. Фрей, Дж. Фридман, Л.О. Цибульська, С.Г. Чигасов, О.С. Шарова, В.В. Шовківська, І.В. Яценко та інші.

Вітчизняна література здебільшого розкриває поняття «девелопмент» як «підприємницьку діяльність, що спрямована на створення або покращення об'єкту нерухомості для збільшення його вартості та подальшого продажу або оренди». Але саме поняття «девелопмент» має значно ширше значення, що часто відмічають зарубіжні дослідники.

Так, Р. Пейзер та А. Фрей [1] визначають девелопмент нерухомості як «різносторонній бізнес, який охоплює різні види діяльності – від реконструкції до здачі в оренду існуючих будівель, від придбання необробленої землі до продажу поліпшених земельних ділянок». В даному визначенні ми маємо конкретизацією видів діяльності девелопера, що на нашу думку не дає повного і суттєвого розкриття даного поняття у різних аспектах.

На переконання Є.В. Бондаренко та І.В. Яценко [2]: «девелопмент – це управління проектом, що девелопер здійснює на замовлення інвестора, виконуючи функції з управління проектом, який, якщо розглядати діяльність у будівельній галузі, складається з передпроектної стадії, стадії проектування, стадії будівництва та стадії експлуатації побудованого об'єкта». В даному визначенні ми маємо акцент на управління проектом, що на нашу думку не дає повного розкриття даного поняття.

На думку М.М. Климчук, І.С. Івахненко та В.В. Шовківської [3]: «сутність девелопменту полягає в підвищенні рівня вартості нерухомого майна за допомогою системних управлінських технологій інвестиційно-будівельними процесами».

Розглянувши та узагальнивши підходи різних учених до терміну «девелопмент нерухомості» можна переконатися, що існує безліч визначень, підходів і трактувань цього поняття (табл. 1.1). При цьому не можна заперечувати, що девелопмент об'єкту нерухомості передбачає низку управлінських впливів, які мають постійно здійснюватись протягом усіх етапів життєвого циклу проекту. Таке управління має на меті не просто зростання вартості нерухомості, або екологічні чи соціальні ефекти від будівництва, а саме «розвиток», тобто забезпечення необхідних якісних та кількісних параметрів проекту, які дозволять забезпечити зростання споживчої вартості об'єкту на ринку нерухомості. При цьому не відкидаються, а навпаки враховуються довгострокові ефекти для суспільства,

місцевих громад, докілья організаційно-технологічні, архітектурно-конструктивні, економічно-фінансові рішення. Більш того, ці ефекти мають передбачатись протягом усього терміну експлуатації, включаючи ліквідацію об'єктів із можливістю рециклінгу та/або повторного використання існуючих матеріалів і конструкцій.

Саме стратегічний ринковий, девелоперський підхід до розвитку об'єктів нерухомості вимагає виходу на перший план маркетингової діяльності девелоперських компаній, як визначального вектору усіх інших управлінських впливів, що відбуваються протягом життєвого циклу об'єкту, а діагностика маркетингової діяльності девелопера має розглядатися як зміст, методи та послідовність процесу оцінювання маркетингової діяльності у відповідність до стану ринків нерухомості або особливих економічних умов.

Таблиця 1.1

**Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття
«девелопмент» (узагальнено авторкою [4-10])**

<i>№ п/п</i>	<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
1	Поліщук Є.А. [4]	Професійна діяльність на ринку нерухомості, що пов'язана з організацією інвестиційного проекту розвитку об'єктів нерухомості (розробка ідеї та концепції проекту, підбір команди учасників проекту, дослідження ринку, проектування, фінансування, будівництво, маркетинг, управління та реалізація результатів) з метою підвищення і/або надання їм нової споживчої вартості
2	Пантелеєв П.О. [5]	Управління витратами і доходами, оптимізацію їхнього співвідношення, недопущення надмірних витрат на утримання будинку та передчасного припинення експлуатації і падіння доходів
3	Пейзер Р., Гамільтон Д. [6]	«Девелопмент нерухомості – мистецтво підвищувати цінність нерухомості ...» «Девелопмент як форма підприємницької діяльності виражається в інвестиційному процесі розвитку (створення) об'єктів нерухомості, що включає підбір команди учасників проекту, дослідження ринку, маркетинг, проектування, будівництво, фінансування, бухгалтерський облік, управління майном та ін...»
4	Cambridge Dictionary [7]	Девелопмент – це сфера будівництва для отримання прибутку
5	Economic- definition [8]	Девелопмент – це вид підприємницької діяльності, пов'язаний зі створенням, реконструкцією або зміною існуючого об'єкта нерухомості або земельної ділянки в сфері будівництва багатоквартирних будинків, торгових, офісних, промислових і складських приміщень, з метою отримання прибутку від збільшення

		їх вартості
6	Рашковський О.А. [9]	Девелопмент – форма організації інвестиційного проекту в сфері нерухомості, який являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів для створення нових активів довгострокового використання з метою подальшого повернення вкладених коштів і отримання доходів
7	Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. [10]	Девелопмент є своєрідною комплексною діяльністю у сферах інвестування, будівництва та нерухомості, яка починається ще з передпроектної стадії та стадії проектування, охоплює безпосередньо будівництво, і крім того передбачає контроль за експлуатацією після реалізації об'єкта

Отже, узагальнюючи наявні на сьогодні визначення, можна спостерігати, що поняття «девелопмент нерухомості» використовується у трьох самостійних значеннях для цілей різних галузей наук, а саме:

- як якісне матеріально-технічне перетворення нерухомості;
- як управлінський процес;
- як вид підприємницької діяльності.

В українському законодавстві поняття «девелопер» у даний момент відсутнє. Чинна на сьогодні законодавчо-нормативна база оперує поняттями «замовник», «забудовник», «інвестор», «генеральний підрядник», «субпідрядник».

Найближчими за функціональним наповненням та видами діяльності до поняття «девелопер» є визначення «замовник», «забудовник». Відповідно до ст.1 Закону України «Про архітектурну діяльність» [11]: «замовник – фізична або юридична особа, яка має у власності або у користуванні земельну ділянку, подала у встановленому законодавством порядку заяву (клопотання) щодо її забудови для здійснення будівництва або зміни (у тому числі шляхом знесення) об'єкта містобудування». До 2011 року у даному тексті використовувалась подвійна термінологія, а саме йшлося і про «замовника» і про «забудовника», але таке трактування викликало ряд спірних питань, різночитань, постійно виникала необхідність уточнень. Тому у сучасній редакції Закону термінологію приведено до єдиного терміну «замовник». Але тепер виникла інша колізія – у цілій низці інших законів, а

також підзаконних актів термін «забудовник» іще використовується. Тому нагальною потребою на сьогодні є приведення усієї законодавчої бази до єдиної термінології.

Термін «забудовник» у чинному законодавстві також міститься, зокрема, в Законі України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» від 19.06.2003 р. 978-IV [12]. Відповідно до ч. 4 ст. 4 вказаного Закону «забудовником може бути особа, яка згідно із законодавством має право на виконання функцій замовника будівництва для спорудження об'єктів будівництва та укладання договору з управителем».

Переходячи до порівняння наступних понять, зазначимо, що, на думку Є.А. Поліщук [4, с. 24–25]: «основна відмінність між девелопером та забудовником полягає у фінансуванні девелоперського проєкту. Зокрема, авторка вказує, що забудовник самостійно розпоряджається та здійснює забудову власної земельної ділянки, фінансує таке будівництво та стає власником (співвласником) новоствореного об'єкта нерухомості. Натомість, девелоперська компанія (девелопер) може не брати участі у фінансуванні девелоперського проєкту та не набувати жодних прав на результати будівництва. Завданням девелопера в такому випадку є максимізація прибутку від операцій з об'єктом нерухомості». З цього Є.А. Поліщук робить висновок, що [4, с. 24–25]: «девелопер може виконувати функції, притаманні забудовнику, проте забудовник функцій девелопера в повному обсязі виконати не може, оскільки сфера діяльності останнього значно ширша».

По-суті девелоперська діяльність є значно ширшою ніж діяльність кожного окремо взятого учасника будівництва, вона поєднує у собі більшість функцій по управлінню різними сферами реалізації проєктів та включає в себе наступні етапи [13, с. 43]:

- «аналіз ринку, визначення сфери інтересів, сектору нерухомості (житлова, торгова, офісна тощо), пошук об'єктів, що можуть мати перспективу збільшення вартості;

- вибір конкретного об'єкту нерухомості або декількох альтернативних об'єктів та їх порівняння;

- аналіз передумов реалізації проекту, вибір виду будівництва (нове будівництво, реконструкція, технічне переоснащення тощо), отримання необхідних дозволів на здійснення будівництва, реконструкції або капітального ремонту будівлі;

- визначення розміру потрібних інвестицій, долі власних та залучених коштів, що спрямовуються на реалізацію проекту, вивчення умов фінансування, вибір форми фінансування, розробка укрупненого плану руху грошових потоків та прогнозування їх потреби, аналіз та вибір механізмів залучення коштів та управління грошовими потоками;

- на конкурсній основі відбір виконавців проектних, будівельних та інших видів робіт, а саме: генерального підрядника та субпідрядників, генерального проектувальника, постачальників, укладення з ними договорів;

- здійснення контролю за фінансуванням етапів проекту, контроль якості та термінів реалізації проекту, контроль діяльності основних учасників проекту;

- продаж або здача в оренду побудованого (реконструйованого або технічно переоснащеного) об'єкта нерухомості або передача його в експлуатацію».

Отже, проаналізувавши сутність поняття «девелопмент» сформовано авторське визначення девелопменту, а саме девелопмент – це своєрідна комплексна інтегруюча діяльність на ринку нерухомості (інвестування, будівництво, нерухомість) в рамках девелоперської угоди із замовником, з метою не тільки підвищення вартості нерухомого майна, що є наслідком а не кінцевою метою управління, але й його сталого комплексного розвитку.

Іноді до сфери девелопменту зараховують також і будівництво об'єктів під власні потреби будівельних підприємств, хоча такий вид будівництва не має на меті отримання прибутку [14].

Також в літературних джерелах часто виокремлюють *fee-development* *speculative-development*, як два антогоністичні види розвитку об'єктів нерухомості. Якщо інвестор обирає варіант *fee-development*, девелоперська компанія працює за гонорар (інші назва цього виду девелопменту – гонорарний) і не бере на себе фінансові ризики проекту. Тобто девелоперська компанія працює на кшталт служби замовника, займається організацією будівництва об'єкту на обраній земельній ділянці, також у функції девелопера можуть входити дослідження ринку, пошук орендарів або продаж нерухомості кінцевим власникам (власнику), створення управляючої компанії та інші. В даному випадку девелопер не залучає свої кошти, а всі необхідні матеріали, послуги та інше купуються за кошти інвестора або замовника. Але повну відповідальність за успішність реалізації проекту бере на себе девелопер. При такому способі організації будівництва комісія девелоперської компанії може досягати 10 % від вартості проекту.

Якщо обирають варіант *speculative-development*, то девелопер виступає організатором проекту, який вкладає у проект власні кошти або інші джерела фінансування. Девелопер виконує всі ті ж функції по організації, управлінню, контролюванню, адмініструванню проектів будівництва, але відповідає за реалізацію власними коштами.

Девелоперські проекти за варіантом *speculative-development*, в зв'язку з наявністю високих ризиків є не досить поширеними в українській практиці, оскільки організаційно-управлінська схема є досить складною і передбачає виконання одночасно маркетингових, проектних, будівельних, ріелтерських, юридичних та фінансових операцій.

Також існує такий вид девелопменту, як BTS – девелопмент (*built-to-suit*), який займається вирішенням комплексу задач по створенню об'єкта

нерухомості під ціль конкретного замовника. Проекти BTS передбачають будівництво, реконструкцію або модернізацію об'єкта власника під потреби конкретного орендатора по договору, згідно з яким орендатор зобов'язується оплатити роботи по зведенню або реконструкції (модернізації) вже зведеного об'єкта та укласти з власником новий договір оренди. В даному випадку інвестор зводить об'єкт нерухомості з урахуванням потреб та показників (планування, розмір і т.д.), а реалізацію здійснює девелопер.

Суб'єкти, що здійснюють девелоперську діяльність називають «девелоперами», «девелоперськими компаніями». В наукових дослідженнях присутні різні варіанти трактування поняття «девелоперська компанія», «підприємство-девелопер» та «девелопер».

У фінансово-економічному словнику А.Г. Завгороднього та Г.Л. Вознюка дане наступне визначення девелоперської компанії, а саме [15]: «фірма-девелопер – юридична особа, котра бере на себе функції щодо повної реалізації інвестованого капіталу. Як правило, самостійно здійснює пошук найвигіднішого місця вкладання коштів інвестора, розробляє проект, забезпечує його фінансування та реалізацію. Може бути компаньйоном інвестора». На нашу думку, дане визначення не є вичерпаним, адже не зазначено кінцеву ціль діяльності девелоперської компанії.

Т.В. Майорова та А.А. Пересада пропонують наступне визначення [16, с. 194; 17, с. 63]: «фірма-девелопер – юридична особа, яка бере на себе функції з повної реалізації капіталу, що інвестується, також приймає на себе відповідальність реалізувати інвестиційний проект».

На думку Л.А. Свистун [18, с.140]: «девелоперська компанія – це фінансовий посередник на ринку нерухомості, що акумулює кошти інвесторів або вкладає власні кошти, з метою реалізації проекту розвитку об'єкта нерухомості, виступаючи при цьому автором ідеї та беручи на себе відповідальність з організації й управління цим проектом».

Є.А. Поліщук переконана, що [4, с. 9]: «девелопер – це фінансовий посередник на ринку нерухомості, який акумулює кошти інвесторів, з метою фінансування проекту розвитку об'єкта нерухомості, виступає автором ідеї, бере на себе відповідальність з організації цього проекту та отримує за це комісійну винагороду». Девелоперами, на думку дослідниці, можуть бути фізичні та юридичні особи. Також дослідниця вважає, що [4, с. 9]: «*девелоперська компанія* – це юридична особа, яка є фінансовим посередником на ринку нерухомості, що акумулює кошти інвесторів з метою фінансування проекту розвитку об'єкта нерухомості, виступає автором ідеї, бере на себе відповідальність з організації цього проекту та отримує за це комісійну винагороду». Отже, в даному випадку дослідниця вбачає відмінність між даними поняттями лише в статусі особи, а саме девелоперська компанія – це девелопер, який має статус юридичної особи.

На нашу думку, девелопером стає підприємець, який організовує, фінансує (або ні) та контролює процес розвитку нерухомості від початку до кінця – протягом усього життєвого циклу.

Різномісним є й погляд науковців на задачі девелопера. На думку, Л.О. Цибульської [19, с. 51]: «завдання девелопера слід розглядати через призму етапів девелоперської діяльності (етапів реалізації девелоперського проекту) та відносить до них дослідження ринку нерухомості; підбір ділянок для будівництва з урахуванням інвестиційної привабливості; розробку концепції девелопменту; проектування; управління процесом і фінансуванням будівництва; реалізацію готових об'єктів; подальше управління об'єктами нерухомості».

Окремі автори до типових завдань девелопера відносять [20, с. 10]: «дослідження попиту на ринку нерухомості; придбання земельної ділянки; розроблення проекту; отримання необхідних дозвільних документів; пошук фінансових ресурсів; будівництво; управління експлуатацією, включаючи продаж та надання в оренду».

Ряд вчених [21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37] приділяють особливу увагу питанням сталого розвитку, роблячи акцент на соціальних або екологічних аспектах діяльності девелоперських компаній, які здійснюють діяльність на різноманітних ринках нерухомості.

На нашу думку, зазначені переліки задач (завдань) далекі від досконалості, а саме девелопер не є власником земельної ділянки, не здійснює безпосереднього будівництва тощо.

Проведене нами дослідження наукової літератури та праць прикладного характеру дає підстави вважати, що перелік функцій і завдань девелопера, їхнє призначення, обсяг, мета та зміст будуть суттєво відрізнятися у кожному з девелоперських проєктів. Тому запропоновано наступний узагальнений перелік задач, які вирішує девелопер (рис. 1.1).





Рис. 1.1. Перелік задач девелопера за його сутністю

Переходячи до аналізу функцій девелопера, зазначимо, що в науковій літературі можна відзначити різні підходи щодо визначення їхнього переліку.

Є.В. Скакун вважає [38, с. 87–88]: «що до найважливіших функцій девелопера відноситься збір аналітичних даних та діагностика проєктів; реалізація фінансових завдань та маркетингових досліджень; оцінювання інвестиційного проєкту та внутрішнього і зовнішнього середовища компанії; проведення комплексної оцінки проєкту, його переваг та недоліків, формування можливих варіантів бізнес-планів проєктів; комплексний інжиніринг всіх етапів діяльності; юридичний супровід, адміністрування, оформлення та постійне ведення усієї документації, а також виконання інших завдань; організацію тендерів та забезпечення проведення торгів із вибором переможців на виконання будівельних і проєктних робіт, купівлю необхідних для будівництва матеріалів, виробів і конструкцій, а також обладнання».

На думку Є.А. Поліщук девелоперські компанії при реалізації проєктів виконують ряд функцій [4, с. 9–10]:

1. «Оформлення в місцевих органах влади дозвільної документації на будівництво (розпорядження по проєкту, інвестиційний контракт, технічний паспорт, отримання узгоджень та дозволів).

2. Управління проєктуванням (формування групи проєктувальників, управління підготовкою ескізного проєкту та техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), управління на етапі робочого проєктування).

3. Управління будівництвом (проведення тендерів серед будівельних підрядників, управління будівництвом, здача об'єкту в експлуатацію).

4. Залучення зовнішніх кредитних та інвестиційних коштів (розробка інвестиційної стратегії проекту, розробка структури фінансування проекту, розробка договорів для підписання між компанією та фінансовими установами).

5. Просування об'єктів нерухомості (розробка маркетингової концепції та стратегії, розміщення реклами, розробка типового договору оренди або продажу та проведення переговорів з потенційними клієнтами».

Досить часто маємо під функціями девелопера його задачі, що є досить різними поняттями. На нашу думку, більш ґрунтовним та вдалим є перелік функцій девелопера запропонований дослідником Я.С. Бляхарським (Додаток А) [39].

Отже, в науковому прострі відсутнє однозначне бачення функцій девелопера. Різнобічним є і погляд на класифікацію девелоперів.

Запропоновано С.Г. Чигасовим наступну класифікацію девелоперів [40, с. 46-51]:

- за комплексністю управління проектом (девелопери-будівельники, девелопери-будівельники-комерсанти, девелопери-підрядники). Девелопер-будівельник виконує управління будівельним об'єктом, починаючи від передпроектної стадії і закінчуючи стадією будівництва (здача об'єкта в експлуатацію). Девелопер-будівельник-комерсант виконує управління будівельним об'єктом починаючи від передпроектної стадії і закінчуючи комерційною стадією (реалізація і управління нерухомістю). Девелопер-підрядник виконує управління тільки однією-двома стадіями або окремими видами робіт з комплексного зведення об'єкту [40, с. 46].

– за моделлю управління (комплексні, комплексно-посередницькими, посередницькими). Так, девелопер з комплексною моделлю управління має у своєму складі усі необхідні для виконання проекту підрозділи. Часто такий

девелопер може виступати безпосереднім інвестором. Але він також може виконувати замовлення або підключатися на певних стадіях виконання проекту. У складі організаційної структури девелоперів з комплексно-посередницькою моделлю управління присутні тільки окремі із основних підрозділів (в залежності від масштабу компанії, її можливостей, цілей). Виконання робіт за «відсутніми» підрозділами проводиться за допомогою інших компаній-партнерів. Девелопери, які належать до посередницької моделі управління досить поширені. Вони не мають підрозділів, але виконують функції управління проектом за допомогою оперативної служби управління інформацією [40, с. 50];

- за функціональною спрямованістю (ті що функціонують у житловому (багато- і малоповерховому), котеджному (заміському), офісному, соціально-побутовому і культурному, торговельному, складському, логістичному, змішаному секторах) [40, с. 51].

Є.А. Поліщук пропонує класифікацію девелоперів за функціональною спрямованістю, поділяючи їх на таких, що [4, с. 30]: «функціонують у житловому, заміському, офісному, торговельному, готельному, логістичному та змішаному секторах». Також окремо поділяє девелоперів [4, с. 30]: «1) за ознакою участі в будівництві – на таких, що у своїй структурі мають будівельно-монтажні підрозділи, та таких, які не займаються безпосереднім будівництвом; 2) залежно від участі у структурі інвестиційного капіталу проекту розвитку об'єкта нерухомості – девелопери-інвестори та девелопери-посередники; 3) залежно від статусу девелопера – девелопер – юридична особа та девелопер – фізична особа».

На думку А.І. Білоконь [41, с. 51]: «девелоперські компанії (девелоперів) варто поділяти на два типи: внутрішні, тобто такі, що створюється як підрозділ основної компанії-інвестора, або як окрема юридична особа у структурі холдингу чи в групі компаній; девелоперські компанії, які залучаються інвесторами до реалізації проекту на принципах

аутсорсингу». Також у своєму дослідженні згадує про девелоперські компанії повного циклу, які надають свої послуги від отримання прав на земельну ділянку до управління об'єктом нерухомості на експлуатаційній стадії [41, с. 51], проте не вказує, що вони є окремим видом.

А.І. Білоконь здійснено аналіз залучення девелоперських компаній у проект в залежності від їх типу та сформовано переваги та недоліки для інвестора при різних варіантах. Результати даного аналізу відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Перелік для першої особи переваг та недоліків від вибору типу залучення девелоперської компанії у проект

<i>Для інвестора (першої особи)</i>		
Тип залучення у проект девелоперської компанії	Переваги	Недоліки
Внутрішня структурна одиниця	Відсутність посередника аутсорсера Важкість пошуку спеціалістів Можливий непрофесіоналізм спеціалістів «Незбільшення» витрат для першої особи	Залежність керівника проекту від першої особи Упередженість прийняття рішення першою особою Відсутність незалежної зовнішньої оцінки про стан проекту девелопменту Неможливість виконати усі види робіт власними силами
Девелоперська компанія, залучена на умовах аутсорсингу	Професійність надання послуг Наявність незалежної оцінки про стан проекту девелопменту Незалежність керівника проекту від першої особи Кількість професійних зв'язків із вузькими спеціалістами	Збільшення у декілька разів числа необхідних комунікацій між учасниками проекту Збільшення витратної частини бюджету проекту за рахунок вартості послуг залученої компанії

Джерело: [4, с. 23]

В.В. Товбич, О.М. Панько та С.А. Дюжев наводять класифікацію девелоперських компаній в залежності від виконуваних функцій [14]:

- «інвестор-девелопер – розробляє проекти для власного користування. Він має для цього необхідний персонал і професійну компетенцію;
- трейдер-девелопер (проміжні інвестори) – вкладають кошти у земельні ділянки, делегують проектування і будівництво третім особам й продають об'єкт кінцевому інвестору, по можливості – до закінчення будівництва. Вони є забудовниками на визначений термін і при цьому беруть ризик девелопменту та продажу на себе. В Україні у сфері житлового будівництва трейдер-девелопер відомий як забудовник;
- сервіс-девелопер надає послуги девелопменту переважно для забудовника і може мати статус підприємства. При цьому він не зазнає фінансового ризику щодо нерухомості».

На основі аналізу наукових праць [4, 14, 40, 41] пропонуємо наступну класифікацію девелоперів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація девелоперів

Критерії класифікації	Види
В залежності від участі у будівництві	- девелопери, які у своїй структурі мають будівельно-монтажні підрозділи (БМП); - девелопери, які не займаються безпосереднім будівництвом; - девелопери, яких залучають БМП на засадах аутсорсингу
В залежності від участі у структурі інвестиційного капіталу проекту розвитку об'єкту нерухомості	- девелопери-інвестори; - девелопери-посередники
В залежності від статусу девелопера	- девелопер – юридична особа - девелопер – фізична особа
В залежності від функціональної спрямованості	Ті, що функціонують у: - житловому; - заміському; - офісному; - торговельному;

	- готельному; - логістичному; - змішаному секторах.
В залежності від обсягу наданих послуг	- повний цикл послуг (від отримання прав на земельну ділянку до управління об'єктом нерухомості на експлуатаційній стадії); - не повний цикл послуг.

Джерело: сформовано авторкою

Проектними ознаками девелопменту є унікальність кожного учасника будівництва, параметрів самого об'єкта, а також кожного разу різні обмеження за цільовими параметрами.

На думку Є.А. Поліщук [4, с. 4-5]: «*девелоперський проект* – це інвестиційний проект розвитку об'єкту нерухомості, що передбачає поетапну реалізацію цілеспрямованих дій в умовах обмеженого часу та витрат з метою підвищення попередньої і/або надання нової споживчої якості об'єкту нерухомості».

В свою чергу, О.С. Шарова переконана, що [42, с. 4-5]: «*проект девелопменту* – це розвиток земельної ділянки в умовах невизначеності та ризику шляхом створення об'єкта нерухомості через реалізацію інвестиційно-будівельного проекту та забезпечення комерційного, економічного, бюджетного та соціального ефектів як результату використання об'єкта нерухомості. При цьому інвестиційно-будівельним проектом, на думку авторки, є відокремлені часовими рамками інвестиційні заходи по виконанню технологічної послідовності робіт для створення в межах заданих термінів та бюджетних обмежень нового унікального об'єкта нерухомості, наявність та використання якого необхідні для досягнення мети інвестування».

Також є трактування і визначення девелоперського проекту як [43, с. 220-221]: «комплексу документів та заходів, що виконується з залученням інвестицій, обмеженням ресурсів та термінів, спрямований на створення унікального запланованого результату – якісної зміни існуючого стану

нерухомості (у т. ч. – земельних ділянок) з метою збільшення її цінності». Проте, й таке визначення не позбавлене недоліків.

Девелоперські проєкти, на відміну від інших інвестиційних, відрізняються своїм характером, привязкою до місцевості, ресурсними обмеженнями та іншими особливостями, які ускладнюють взаємодію учасників та загальний девелопмент. В.А. Алексеєвою здійснено аналіз особливостей девелоперських проєктів, як окремого підвиду інвестиційної проєктної діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Аналіз особливостей девелоперських проєктів як окремого підвиду інвестиційної проєктної діяльності

Умови організації девелопменту	Особливості організації	Фінансування проєктів
Урахування ринкових імплементацій при реалізації девелоперських проєктів з розвитку нерухомості.	Обсяги інвестицій перевищують сукупність ресурсів учасників проєкту	Можливе тільки за умови залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів
Залучення стратегічного інвестора	Значна частка стратегічного інвестора у проєкті при формуванні партнерства	Після вкладення приблизно 10% власних коштів у проєкт, девелопер залучає стратегічного інвестора, який бере на себе не менше 25% вартості проєкту
Використання фінансових ресурсів на досить великі строки	Значні залучені кошти страхових компаній або банків, іпотечних брокерів	Здійснюється за рахунок внесків замовників та коштів інвесторів
Невизначеність в досягненні цілей девелоперських проєктів і високих ризиків	Довгострокові терміни реалізації девелоперських проєктів	Додатковим джерелом фінансування є венчурне інвестування
Врахування незмінних факторів протягом	Місце розташування об'єкта девелопменту	Фінансування можливе за рахунок будівельних

реалізації проєкту		кредитів
Розвиток окремих територій	Економічне, соціальне та містобудівне значення проєктів девелопменту	Сек'юритизація та цінні папери, забезпечені іпотечними кредитами

Джерело: [44].

Якщо здійснити порівняння девелопменту та інших видів діяльності у будівництві, які часто пересікаються із функціями і напрямками діяльності девелопера, то саме девелоперська діяльність має ряд переваг і особливостей.

По-перше, девелопмент характеризується комплексністю, охопленням питань у рамках життєвого циклу проєкту – від розробки концепції та дослідження ринку, до експлуатації протягом життєвого циклу або просто введення в експлуатацію (це визначається відповідно до умов договору, але девелопер все рівно враховує витрати усього життєвого циклу проєкту). По-друге, девелопер не тільки постійно контактує із усіма учасниками проєкту, координуючи їх діяльність, але й утворює стійкі ділові зв'язки із іншими суб'єктами, що задіяні у процесах проєктування, будівництва, дослідження ринків, фінансування проєкту та інших. По-третє, девелоперські компанії, із огляду на складність їх діяльності мають залучати найкращих фахівців, які мають бути широкопрофільними фахівцями. І останнє, саме девелопер на конкурсній основі обирає інших учасників будівництва та несе відповідальність за успішність проєкту та ефективність його реалізації, тому дослідження ринку та вибір місця розташування об'єктів є базовими процесами, на яких будується уся подальша діяльність та залежить успіх або провал проєкту. Тому саме маркетингова діяльність девелопера має не тільки здійснюватись дуже ретельно, але й підлягати періодичній діагностиці на предмет її ефективності, адаптивності та відповідності вимогам мультипроєктного середовища, оскільки для кожного окремого проєкту будівництва, який знаходиться у конкретному регіоні України, існує потреба

у розробці цільових маркетингових заходів, адаптованих саме під економічні, соціальні, екологічні умови конкретного регіону.

Слід зазначити, що оскільки тенденції майбутнього розвитку нерухомості значною мірою не може бути визначено точно, то уникнути всіх ризиків в бізнесі неможливо, але використання адаптивної маркетингової стратегії дозволить суттєво зменшити існуючі ризики та передбачити майбутні загрози.

Отже, питання забезпечення діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії в рамках мультипроектного підходу, адаптація маркетингової діяльності до загальної стратегії, всебічно ускладнене постійними змінами економічного середовища, потребує оперативного реагування девелопера на нові виклики. Саме інвестори девелоперських проектів першими реагують на будь-які зміни в політичному, економічному і соціальному житті країни, тому дослідження ринку може виявити довгострокові тенденції та надати можливість адаптуватись до них.

Оскільки девелопери повинні вкласти час і гроші, підготувати документи для проекту, їм треба чітко розуміти, як і коли вони повернуть свої гроші, і чим вони ризикують. Іншими словами, вони повинні усвідомлювати, в чому буде перебувати їх вигода, якщо вони приймають на себе певні ризики. Діючи відповідно до такого розуміння, девелопери повинні реалізовувати тільки такі проекти, які ведуть до досягнення заделегідь певної мети (наприклад, намічений рівень прибутку і (або) ідея збереження (збільшення) ресурсів).

Сама велика невизначеність (і, таким чином, більший ризик) існує на ранніх стадіях розвитку проекту. Така ситуація існує тому, що в цей же самий час треба приймати ключові рішення, такі як вибір відповідного розташування об'єкта інвестицій і розробка обґрунтування проекту. З цієї причини дослідження ринку треба провести на можливо більш ранній стадії процесу розвитку, - на основі якісної інформації можна ухвалити більш

правильні рішення. Однак потрібно відмітити, що характер ризиків, змінюється протягом проекту, і хоч ризики повинні бути оцінені на початку проекту, безперервний моніторинг і оцінка ризиків будуть сприяти більш адекватній поведінці девелопера відповідно до змінних обставин.

Ризики можна ідентифікувати, тільки якщо девелопер добре знає ринок.

Задля збереження свого економічного потенціалу девелоперським компаніям необхідно першочергово вирішувати проблеми забезпечення своєї економічної безпеки. Отже, діяльність девелоперських компаній на ринку нерухомості є складним процесом, який має свої переваги та недоліки. При цьому маркетингова діяльність виступає на перший план, забезпечуючи компанію інформацією щодо розвитку і майбутніх тенденцій зміни ринкового середовища, а також надаючи інструментарій щодо просування продукції на ринках окремих регіонів, виявлення потенційних інвесторів, вибору ринкових ніш, а також адаптації діяльності до вимог мультипроектного середовища, де кожен із проектів має свої особливості. При правильному та конструктивному підході до виконання поставлених задач та ефективній і гнучкій маркетинговій стратегії, яка не тільки збалансована із стратегією розвитку девелопера, але й може реагувати на зміни навколишнього середовища, девелопмент є ефективним і прибутковим видом діяльності.

1.2. Гармонізація економіко-управлінської взаємодії стейкхолдерів будівництва в контексті сучасного девелопменту

Одним із фундаментальних аспектів будівельних проектів, їх особливістю є залучення багатьох учасників для реалізації, а також вплив на увесь процес зведення об'єкту, його експлуатації, залучення коштів, постачання матеріально-технічних ресурсів тощо різноманітних зацікавлених

сторін із різними ступенями впливу, інтересами та рівнями участі у виконанні проекту. Управління взаємодією з усіма зацікавленими сторонами базується як на офіційних правилах взаємодії, так і на неофіційних, неформальних відносинах між партнерами та учасниками проекту. Тому, хоча договори відіграють значну роль в реалізації будівельних проектів та виконанні вимог управління проектами, важливо визнати, що неможливо заздалегідь передбачити всі можливі умови та ризики реалізації проекту, а тим паче, на скільки конструктивною буде взаємодія учасників будівництва, а також вплив стейкхолдерів.

Договір зазвичай не охоплює всіх вимог і потреб кожної зацікавленої сторони. Іншими словами, виключно юридичний договір ніколи не забезпечить запровадження принципів ефективного управління будівництвом на практиці на стільки добре, на скільки може це зробити збалансована стратегія взаємодії із стейкхолдерами. Тому маркетингова діяльність девелопера має забезпечити не тільки дослідження ринку і споживачів, а й чіткий достовірний аналіз потреб і потенціалу стейкхолдерів, а також конкретні заходи щодо їх взаємодії в межах окремих девелоперських проектів, а також у мультипроектному середовищі. Крім того, сприяння взаємовигідних відносин залежить від зацікавлених сторін, які надають пріоритет міжкорпоративним комунікаціям для підтримки цих зв'язків. Отже, підвищення якості взаємодії між зацікавленими сторонами полегшує їхню співпрацю та має потенціал для зміцнення довірчих відносин у довгостроковій перспективі.

Стабільність відносин завжди передбачає прийняття курсу на довгострокову взаємодію, і часто супроводжується більш високим рівнем задоволеності відносин між сторонами [45]. Тому в основі розробки проектних взаємин існує необхідність розвитку управління проектами в тому контексті, який визначає та формує взаємини [46] шляхом заохочення більш

тісних міжособистісних контактів та міжфірмових відносин протягом усього життєвого циклу проекту.

У цьому контексті можна передбачити у подальшому зростання ролі стейкхолдерів у системі організаційно-управлінських зв'язків та відносин девелоперських проектів [47, 48, 49], а у межах мультипроектного середовища така взаємодія і взаємовплив ще більше ускладнюється та підлягає впливу багатьох чинників, що збільшує невизначеність. Також вплив стейкхолдерів має значення для збереження тенденцій до забезпечення якості [50, 51] та конкурентоспроможності учасників проекту [52, 53, 54, 55, 56, 57], що можливо досягти за умови соціальної відповідальності учасників будівництва [58, 59, 60, 61].

У вітчизняній практиці використовують Національний стандарт України «Система управління соціальною відповідальністю», вимоги ДСТУ ISO/CD 26000:2009, де визначено напрями взаємодії між стейкхолдерами [62]:

- «реалізація політики у сфері соціальної відповідальності;
- визначення підзвітності;
- забезпечення прозорості та етичної поведінки;
- повага до інтересів зацікавлених сторін;
- дотримання верховенства закону;
- дотримання міжнародних норм поведінки;
- дотримання прав людини;
- умови праці та соціальний захист;
- соціальний діалог;
- охорона праці та безпечність на робочому місці;
- розвиток людського потенціалу та підготовка на робочому місці;
- взаємодія із навколишнім середовищем;
- попередження забруднення;
- стале використання ресурсів;

- пом'якшення зміни клімату та адаптація до нього;
- захист та відновлення природного середовища;
- належна (добросовісна) ділова практика;
- протидія корупції;
- відповідальне залучення в політику;
- чесна конкуренція;
- пропагування соціальної відповідальності в рамках сфери впливу;
- повага права власності;
- взаємозв'язок зі споживачами;
- добросовісні (належні) практики маркетингу, укладення договорів та неупередженої подачі інформації;
- захист здоров'я та безпеки споживачів;
- обслуговування і підтримка споживачів та вирішення суперечок;
- доступ до послуг першої необхідності;
- соціальні інвестиції;
- гігієна та безпека праці;
- ідентифікація небезпек, оцінка ризиків та визначення заходів управління (керування);
- реалізація соціальної відповідальності в організації;
- позиціонування організації;
- взаємодія із зацікавленими сторонами;
- ідентифікація зацікавлених сторін;
- взаємодія із зацікавленими сторонами;
- взаємодія із постачальниками;
- вимоги до документації;
- забезпечення ресурсами;
- управління людськими ресурсами;
- забезпечення компетентності, підготовленості, обізнаності (комунікацій);

- характеристика ресурсів, ролі, обов'язків, відповідальності і повноваження;
- задоволеність зацікавлених сторін;
- здійснення внутрішнього аудиту;
- формування та реалізація моніторингу і вимірювання процесів;
- формування та реалізація моніторингу і вимірювання діяльності;
- забезпечення контролю невідповідної діяльності;
- аналіз даних;
- визначення зобов'язань керівництва;
- орієнтація на зацікавлені сторони;
- визначення рівня відповідальності, повноважень та інформування керівництва;
- визначення рівня відповідальності і повноважень зацікавлених осіб;
- внутрішнє інформування керівництва;
- критичний аналіз з боку керівництва».

Вагомий внесок у розвиток теорії стейкхолдерів внесли такі вчені, як Н. Аванесова, Р. Акофф, А. Аммарі, П. Данселмі, Л. Гаценко, В. Гросул, Т. Дональдсон, Д. Кліленд, А.Манделу, Дж. Пост, Л. Престон, Д. Рижаків, А.Фрімен та інші.

Науковцями досліджено та сформовано різні теоретичні положення щодо визначення поняття стейкхолдерів підприємства.

Саме поняття «стейкхолдер» походить від англійського варіанту «stakeholder», у буквальному значенні «власник частини підприємства», що часто трактується як поняття «акціонер» або особа, яка має частку у корпоративному капіталі. Спочатку поняття стосувалося менеджерів чи довірчих власників якогось майна, або, як вже написано вище, акціонерів компанії. Пізніше поняття трансформувалось і почало трактуватись більш широко, як «зацікавлена сторона» або «сторона, що зацікавлена будь-яким чином у діяльності підприємства». У ширшому розумінні стейкхолдер може

бути фізичною або юридичною особою, яка зацікавлена в результатах діяльності компанії. У сучасному розумінні, це поняття включає акціонерів, членів органів управління, працівників, фінансових агентів, клієнтів, місцеві громади, суспільство в цілому, державні установи та інші.

Поняття «стейкхолдер» вперше використали в Стенфордському університеті в 1963 році. За кордоном даний термін набув широкого розповсюдження, відображаючи собою тих партнерів та інших сторін, яких цікавлять особливості функціонування організацій, та які забезпечують взаємодію із девелопером у нестабільному висококонкурентному зовнішньому середовищі.

Л.В. Гаценко, виділяючи у своїй праці важливі питання класифікації та виокремлення ключових для окремого проекту чи підприємства груп стейкхолдерів, розділяючи положення функціонального підходу, зазначає [63]: «Однією з найважливіших сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чий інтереси потрібно зважати, бо кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства дуже велика. Значне коло проблемних питань, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, стосується того, які саме інтереси можна задовольнити при взаємодії стейкхолдерів. Тобто, потрібно виділити домінуючі групи стейкхолдерів, при цьому також дати оцінку їх важливості для підприємства та його діяльності. Не менш важлива сфера дослідження пов'язана саме з механізмом реалізації інтересів стейкхолдерів. Необхідно вивчити різноманітні стратегії впливу на зацікавлені сторони, при яких максимально задовольняються їх інтереси. Такі стратегії можуть бути як короткочасові, так і тривалі за часом, спрямовані на одну групу стейкхолдерів або на певну їх кількість тощо. На сьогодні більшість досліджень, пов'язаних із теорією стейкхолдерів, спрямовані саме на ідентифікацію інтересів зацікавлених сторін. На нашу думку, необхідно змістити акценти на визначення саме цілей, яких необхідно

досягнути при взаємодії з кожним зі стейкхолдерів, факторів, які впливають на досягнення цих цілей та можливих ризиків. Теорія зацікавлених сторін потребує не лише теоретичного обґрунтування знань про стейкхолдерів, а, в першу чергу, практичного застосування наукових досліджень з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства».

Стейкхолдерів підприємств досліджували Т. Дональдсон і Л. Престон, які визначають стейкхолдерів через шкалу «школа-вигода», які можуть бути фактичною або потенційною перевагою або втратою для компанії [64, с. 65]. Більш того визначаються витрати, що забезпечують взаємодію між стейкхолдерами у процесі функціонування підприємств [65].

Т. Дональдсон і Л. Престон здійснили узагальнення стейкхолдерів, які за класифікацією вчених поділяють на [64, с. 66]:

- «структурні складові і призначення зацікавлених сторін;
- виділенням органічних компонентів підприємства;
- можливостями вирішення поставлених задач».

В таблиці 1.5 зазначено різні підходи до визначення поняття стейкхолдерів.

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття стейкхолдер

(узагальнено авторкою [78-86])

<i>№</i>	<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
1	Е. Фрімен [78]	Визначає стейкхолдерів як будь-яка група або індивідум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети
2	А. Менделоу [79, с. 246]	Розглядає стейкхолдерів через призму владних повноважень та відповідних інтересів, які виникають на підприємстві
3	П. Данселмі [80]	Характеризує стейкхолдерів з позиції функціонального підходу та визначає їх як людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми
4	А. Аммарі [81, с. 151]	Характеризує стейкхолдерів з позиції функціонального підходу визначає зацікавлених осіб як особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності на різних рівнях

		господарювання
5	Р. Акоффа [82, 83, 84]	Характеризує стейкхолдерів з позиції функціонального підходу який характеризує зацікавлених осіб шляхом оцінки рівня ефективності у системі виробничих відносин
6	Д. Кліленд [85]	Визначає стейкхолдерів як людей або організацій або групи людей, що мають або вважають, що мають, законні вимоги щодо деяких аспектів проекту. Він вказує, що метою зацікавленості може бути забезпечення особистого інтересу, частки в участі або висунення вимог щодо проекту; ця мета може змінюватися від задоволення неформального інтересу в процесі участі в проекті до висунення законних претензій
7	В. Гросул, Н. Аванесова [86]	Характеризує стейкхолдерів із фокусуванням уваги на їх цілях, засобів досягнення та забезпечення ресурсною складовою виробничого процесу
	Дж. Пост [69]	Характеризує стейкхолдерів з позиції формування напрямів та особливостей їх управління на підприємствах, розглядаючи зацікавлених осіб як найважливіший актив, яким повинні управляти менеджери, і кінцеве джерело багатства

Розвиваючи і доповнюючи запропонований підхід щодо можливості вирішення поставлених задач, низка вчених оцінює стейкхолдерів з позицій ефективності процесу функціонування підприємства або реалізації проекту [66, 67, 68, 69].

Заслуговують на увагу праці [70, 71, 72, 73, 74], в яких стейкхолдерів здебільшого класифікують за наступними параметрами:

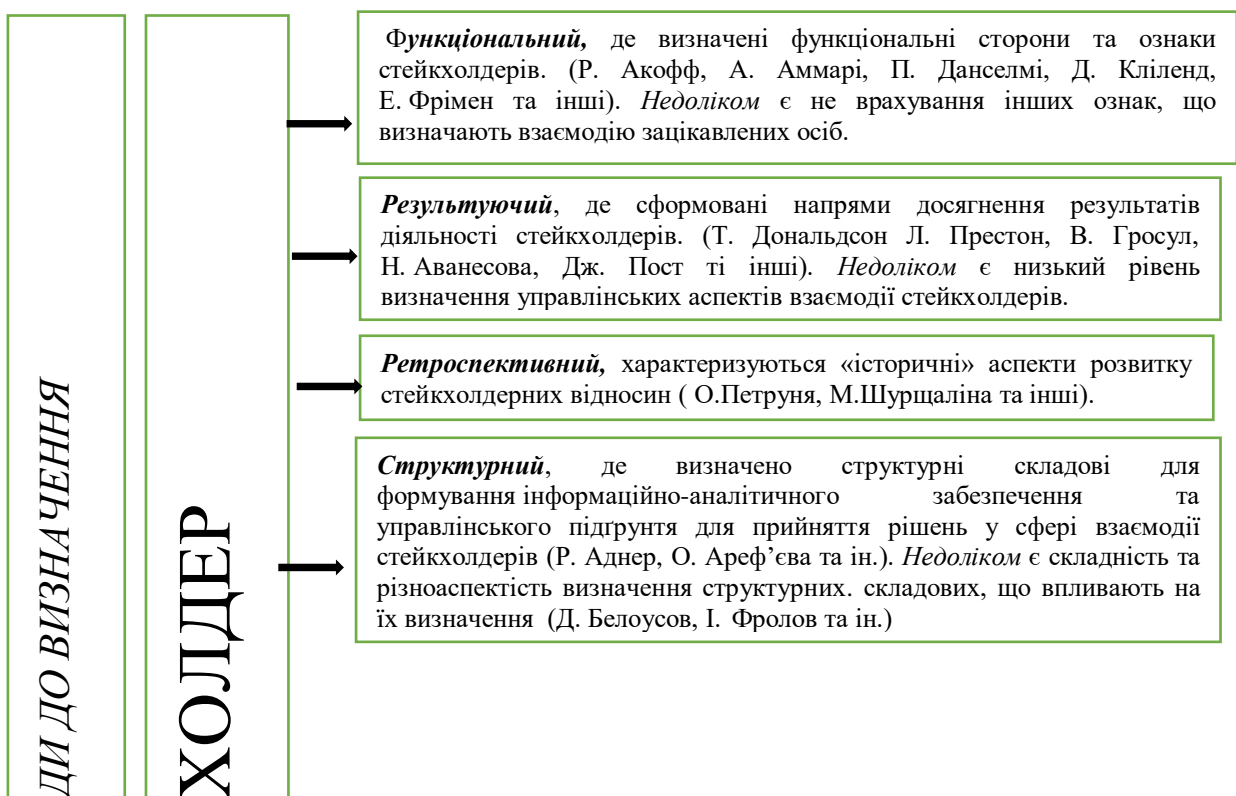
- «можливістю впливу на діяльність девелопера;
- відносини із капіталом (формування, використання, не приймають участі);
- формування довгострокової репутації».

Дослідник Д. Рижаків характеризує стейкхолдерів в аспекті їх впливу на розвиток будівельних підприємств або окремих будівельних проектів, вперше виділивши особливості діяльності стейкхолдерів у мультипроектному середовищі [75, 76, 77].

Слід вказати, що представлені дослідники виділили важливі напрями та особливості взаємодії стейкхолдерів [64]:

- «взаємодія зацікавлених сторін здійснюється в рамках єдиної, хоча інколи і змінюваної або тимчасово створеної мультипроектної системи;
- встановлення та підтримка системи взаємозв'язків між зацікавленими особами має відбуватися спільними зусиллями, а також трансформуватися разом із зміною структури проекту, його учасників та корпоративними відносинами;
- зацікавлені сторони охоплюють лише групи осіб, інтереси яких збігаються з інтересами підприємства і вони не протидіють, а намагаються взаємодіяти з підприємством;
- реалізація взаємних інтересів є ключовим результатом взаємодії стейкхолдерів із девелопером, а також рушійною силою для розвитку взаємовідносин;
- взаємодія зацікавлених сторін спрямована на досягнення сприятливого результату для кожної із них, або компромісного рішення, яке враховує інтереси усіх стейкхолдерів;
- в основі взаємодії зацікавлених сторін лежить принцип ділового співробітництва на основі партнерства та взаємодії».

Проаналізувавши та систематизувавши наявні підходи до визначення стейкхолдерів маємо наступні результати в рис. 1.2.



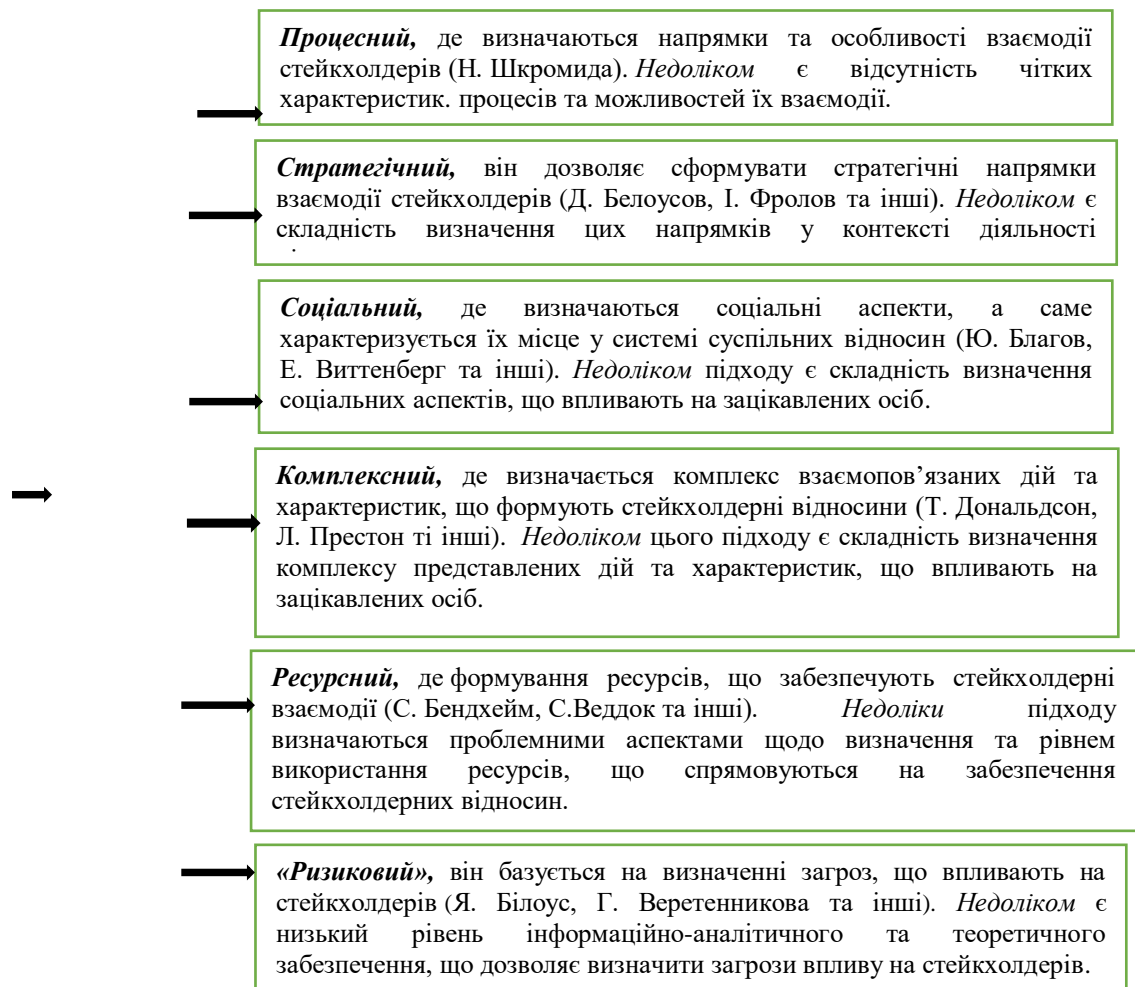


Рис. 1.2. Різні підходи до визначення стейкхолдерів *Джерело: [87].*

В системі взаємовідносин підприємств-стейкхолдерів будівництва в контексті сучасного девелопменту особливого значення має визначення їх груп.

Стейкхолдери будівельних проектів визначаються, здебільшого, як і в інших галузях.

Зокрема, класифікують групи стейкхолдерів, за впливом на діяльність, як зовнішні і внутрішні зацікавлені сторони [88, 89, 90].

Розширена класифікація стейкхолдерів на думку А. Аммарі має наступний вигляд [81]:

- «за приналежністю до підприємства: внутрішні та зовнішні;
- за рівнем впливу: прямі та непрямі;

- за соціальною сферою впливу: персонал, споживачі, населення, конкуренти;

- за громадською сферою впливу: територіальні спільноти, державні та громадські організації (об'єднання), місцеві громади, екологічний стан території, яка зазнає впливу від підприємницької діяльності, засоби масової інформації;

- за авіаційно-індустріальною та науковою сферами впливу: міжнародні авіаційні об'єднання, аеропорти, авіакомпанії, приватні аеродроми, авіапідприємства, обслуговування авіапідприємств, виробництво обладнання, виробництво засобів навігації та зв'язку, постачання паливно-мастильних матеріалів, заправлення паливом, кейтеринг, боргове харчування». Схожа класифікація представлена у працях [91, 92].

Заслуговує на увагу розробка, де визначаються групи стейкхолдерів в залежності від інтересів, які впливають на діяльність будівельних підприємств [93]:

- «клієнти та споживачі;
- постачальники сировини, матеріалів та конструкцій;
- співробітники підприємства та їх об'єднання;
- громада (ближнє суспільство – місце спорудження);
- контролюючі органи з будівництва;
- суспільство (дальнє суспільство – громада району або міста);
- державні та фіскальні органи;
- страхувальники;
- майбутні працівники (кадровий резерв);
- бізнес-партнери (субпідрядні організації, агенції з реалізації нерухомості);
- організації фінансової сфери (банки, кредитні спілки);
- місцеві органи влади;
- акціонери, інвестори, власники;

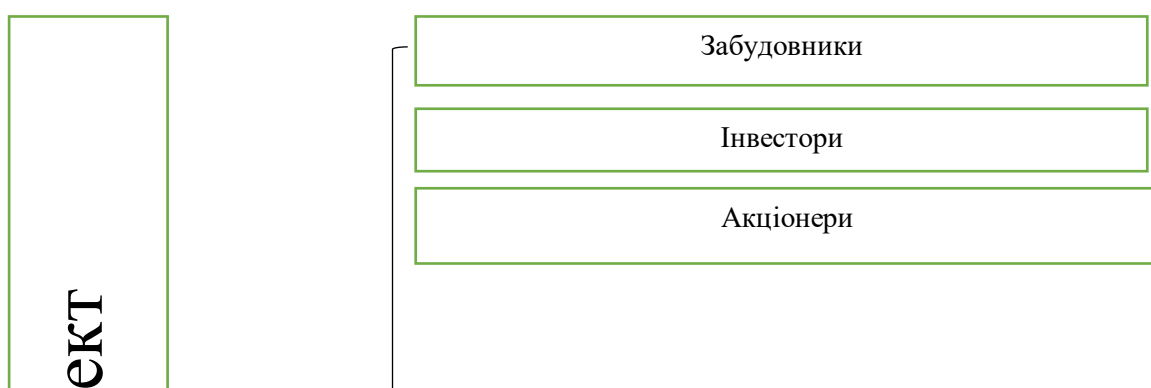
– рейтингові агенції».

Також слід виділити підхід зазначений в розробках [71, 82, 94] визначення групи стейкхолдерів в залежності від формування та реалізації корпоративних відносин підприємств, наприклад [71]: «акціонери, працівники, споживачі, постачальники, органи державної та регіональної влади, соціальні та суспільні групи, засоби масової інформації, учасники товариства, засновники, особи, що беруть участь у роботі корпоративних органів (установчі збори, лічильна комісія, наглядова рада, органи контролю)».

В розробках [95, 96, 97, 98] деякі вчені звертають увагу на важливість аналізу в пливу корпоративної соціальної відповідальності на діяльність та взаємовідносини із зацікавленими особами, розвиваючи корпоративний підхід до визначення груп стейкхолдерів.

Найчастіше зустрічаються групи стейкхолдерів в будівельній галузі зображені на рис. 1.3.

Але найбільш зацікавленою стороною, яка має зробити усе можливе для успіху проекту є девелоперська компанія, яка має на меті забезпечення зведення об'єктів з метою їх сталого розвитку та ефективну взаємодію із стейкхолдерами будівництва, а також задля досягнення інтегрального ефекту для усіх учасників будівництва [99, 100]. Тому в інтересах девелоперської компанії є забезпечення максимальної цінності проекту, а також забезпечення балансу інтересів всіх стейкхолдерів, що також досягається поміркованою та адаптованою до розвитку конкретного ринку та збалансованою маркетинговою діяльністю як на передінвестиційній, так і на експлуатаційній та будівельно-інвестиційній стадіях будівництва.



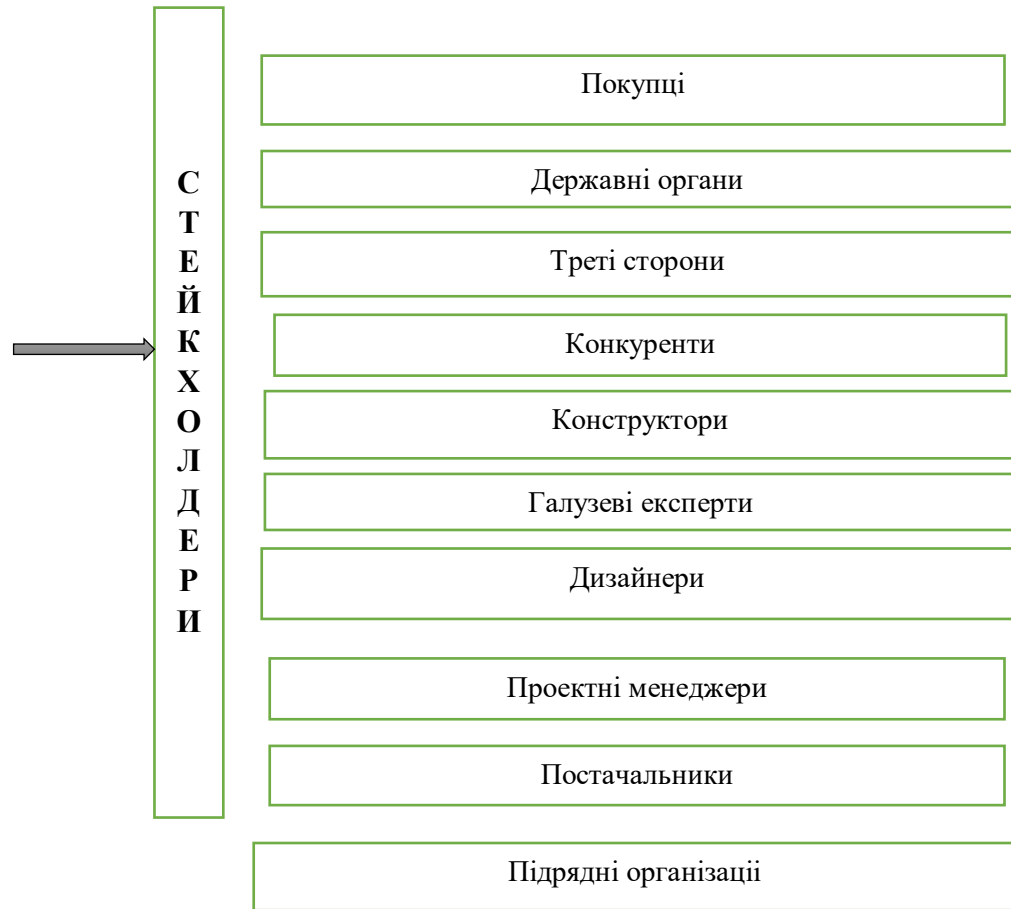


Рис. 1.3. Стейкхолдери в будівельній галузі

Організаційне забезпечення формування та реалізації відносин стейкхолдерів будівельних підприємств, як і інших учасників будівництва, можна описати за напрямками, методами та моделями управління. Напрями управління відносинами стейкхолдерів будівельних підприємств визначаються: із видами та рівнем впливу кожного із стейкхолдерів на діяльність підприємства та девелоперського проекту, взаємодією або протидією, ефективністю системи управління взаємовідносинами учасників проекту; методами і моделями управління відносинами в межах проекту та роллю кожного учасника у формуванні таких взаємовідносин; формування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в системі відносин стейкхолдерів для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

1.3. Загально-теоретичні передумови застосування технології «marketing-managment» в умовах динамічного середовища девелоперських проектів

Маркетинг відіграє вирішальну роль у діяльності девелоперських компаній, насамперед через його вплив на умови реалізації будівельних проектів. Оскільки об'єкти будівництва є нерухомими і їх не можна буде перенести у інше місце у випадку несприятливої ринкової кон'юнктури або, що відбувається зараз в Україні, у випадку наближення до окремого регіону лінії фронту або початку воєнних дій, то увага щодо розміщення таких об'єктів та вибору ринку нерухомості, або регіону, де буде відбуватися будівництво буде мати вирішальне значення. Наслідки такого вибору для девелопера будуть відчуватись багато років поспіль. Якщо рішення виявиться вдалим, то проект буде успішно реалізовано і девелоперська компанія крім економічного ефекту зможе підтвердити свою репутацію на ринку. Якщо вибір місця розташування об'єкту є невдалим, тоді девелопер не тільки отримає величезні збитки, порушить відносини із стейкхолдерами, але й отримає відчутні репутаційні втрати.

У міру розвитку наукової думки й загострення глобальної конкуренції розуміння маркетингу як способу функціонування компаній на ринку зазнає фундаментальних змін. Еволюція підходів до маркетингового менеджменту призводить до визнання розвитку ринків як окремої та невід'ємної складової, яка лежить в основі ефективності функціонування компанії [101, 102, 103, 104].

З виділенням маркетингу як окремої складової в рамках управління підприємством, він поступово набуває статусу самостійного суб'єкта, для якого має бути притаманним проведення комплексної або періодичної діагностики ефективності з метою корегування, перепрофілювання,

скорочення або навпаки розширення маркетингових заходів, з метою адаптації маркетингової діяльності до стратегічних цілей девелоперської компанії, і одночасно до зміни ринкових, фінансових, економічних, політичних та інших умов функціонування девелоперської компанії та інших стейкхолдерів будівництва.

Маркетингова діяльність стає однією із фундаментальних напрямів, які формують всю діяльність компанії. Ця інтеграція маркетингу та менеджменту породжує нову концепцію, відому як маркетинговий менеджмент, який, по суті, служить основою та відправною точкою для побудови процесів загального управління компанією.

При цьому, особливістю українського будівництва є те, що багато девелоперських компаній до сих пір використовують у своїй діяльності обмежений набір маркетингових інструментів, орієнтованих в основному на виконання функції збуту або представлення компанії в мережі інтернет. Більшість маркетингових заходів здійснюються несистемно, часто протирічать одне одному. Такий застарілий управлінський підхід перешкоджає створенню ефективних механізмів своєчасної адаптації до постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності девелопера. Впровадження комплексної системи маркетингового менеджменту на підприємствах із використанням сучасних інструментів, орієнтованих на клієнта, забезпечує оптимальне узгодження різноманітних інтересів усіх учасників ринку, одночасно одержуючи економічні та соціальні вигоди від підприємницької діяльності. А економічна діагностика маркетингової діяльності має стати тим інструментом, який дозволить не тільки покращити ринкові підходи до девелопменту нерухомості, враховуючи мультипроектний характер діяльності, але й основою до побудови нової адаптивної системи маркетингу.

У сучасних вчених немає одностайної думки щодо точного визначення поняття «маркетинговий менеджмент». Але, оскільки «менеджмент» у

перекладі з англійської означає «адміністрування» та охоплює навички, пов'язані з спілкуванням, адмініструванням і мистецтвом управління [105], а «маркетинг» означає «діяльність на ринку» [105, с. 77], то можна трактувати поняття «маркетинговий менеджмент» як управління ринковою діяльністю підприємства.

Проблема формування системи маркетингового менеджменту на підприємствах різних секторів економіки завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, що належать до різних наукових шкіл. Так, провідний дослідник, професор Гарвардського університету П. Друкер вважав, що [106]: «маркетинговий менеджмент – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити».

За визначенням Л.Б Балабанової [107]: «поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу».

На думку А.В. Войчак [108]: «маркетинговий менеджмент – аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілення».

О.А. Біловодська сформулювала наступне трактування маркетингового менеджменту [109]: «зміна подоби мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог

ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов».

За визначенням В.В. Россохи, маркетинговий менеджмент це [110]: «систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства».

М.І. Белявцев та В.Н. Воробйова трактують маркетинговий менеджмент, як [106]: «цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу».

За визначенням Й.М. Петрович [111, с. 168]: «маркетинговий менеджмент має цілісний і всеосяжний характер, він спрямовує діяльність підприємства відповідно до умов ринку, потреб споживачів та можливостей підприємства їх задовольнити і слугує інструментарієм для вирішення проблем дисбалансу між цими чинниками».

На думку І.М. Комарницького [112, с. 11]: «маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів».

І.В. Мосійчук має своє бачення даного терміну, а саме [113, с. 279]: «маркет-менеджмент – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо».

На думку О.В. Кучер [114, с. 131]: «маркетинговий менеджмент націлює на застосування широкого комплексу заходів стратегічного і

тактичного характеру, які спрямовані на ефективне здійснення підприємницької діяльності та забезпечення отримання максимального прибутку».

Теоретико-методичний огляд літературних джерел, аналіз підходів і трактувань поняття «маркетингового менеджменту» дає змогу виявити загальні підходи до ринково-орієнтованого управління девелоперськими компаніями. Наявні літературні джерела містять рекомендації щодо управління підприємствами на основі маркетингових засад та понять ринкового підходу, в основі чого стоїть управління усіма структурними елементами і бізнес-процесами підприємства на основі маркетингу. Такий підхід підтримує і М.М. Біловодська, яка стверджує [115]: «...Мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією, побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні...».

У сучасних девелоперських компаніях маркетинг не завжди може відігравати центральну роль в управлінні, побудові взаємовідносин із стейкхолдерами та створенні мультипроектного середовища, але важливо визнати, що саме маркетингова діяльність впливає на фінансову стійкість, майбутній розвиток і економічний стан у стратегічному періоді. Тому важливо розуміти, що хоча концептуальна основа побудови маркетингової діяльності у кожній девелоперській компанії може бути різною, але у будь-

якому випадку маркетингова діяльність є базовою для побудови ефективної системи розвитку у довгостроковому періоді.

Це означає, що ринкові умови, в яких працює компанія, можуть відрізнятися, що призводить до варіацій у ефективності застосування маркетингових заходів в управлінні окремими проектами зведення об'єктів промислового і цивільного будівництва, а також відрізнятися в залежності від місця розташування окремих об'єктів. Тому система економічної діагностики маркетингової діяльності повинна враховувати такі відмінності і надавати можливість управлінському персоналу швидко і якісно приймати корегуючі рішення.

Інтеграція маркетингу та менеджменту, де маркетинг виступає одним із ключових інструментів реалізації стратегії управління, базою для прийняття стратегічних рішень щодо напрямків розвитку та доцільності реалізації проекту, а менеджмент створює основу для застосування інструментарію маркетингової діяльності не загалом, а із адаптацією під конкретні умови та цілі реалізації кожного окремого проекту будівництва, що створює умови для ефективної діяльності девелоперської компанії в умовах мультипроектного середовища. Варто зазначити, що у діяльності девелопера маркетингові заходи і менеджмент не мають суперечити один одному, а повинні працювати як єдина система, спрямована на досягнення мети проекту, доповнюючи і посилюючи один одного. Тому надзвичайно важливим є вчасно виявляти і усувати розходження, протиріччя та різноспрямовані впливи маркетингових зусиль, спрямованих на просування або позиціонування окремих об'єктів будівництва, які не тільки можуть протиріччати загальній стратегії розвитку девелопера, але й не відповідати загальній маркетинговій стратегії самого об'єкту. Отже у мультипроектному середовищі роль економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперських компаній стає надзвичайно важливою для досягнення

збалансованого і стійкого розвитку та функціонування у ринковому середовищі.

Таким чином, маркетинговий менеджмент є надзвичайно важливою складовою частиною системи управління девелопера, а економічна діагностика виступає в якості інструментарію контролю, виявлення відхилень та наступного корегування діяльності. На підтвердження цього у роботі [116] стверджується, що: «маркетингове управління може функціонувати лише за умови, що управління підприємством здійснено на основі принципів маркетингу, тобто в центрі організації повинен бути споживач, і система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати всі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів». Тобто ефективне управління підприємством-девелопером є можливим лише за умови впровадження ідеології і принципів маркетингового менеджменту у поєднанні із дієвою системою економічної діагностики, що впливає зі змісту основних принципів маркетингового менеджменту (рис. 1.4).



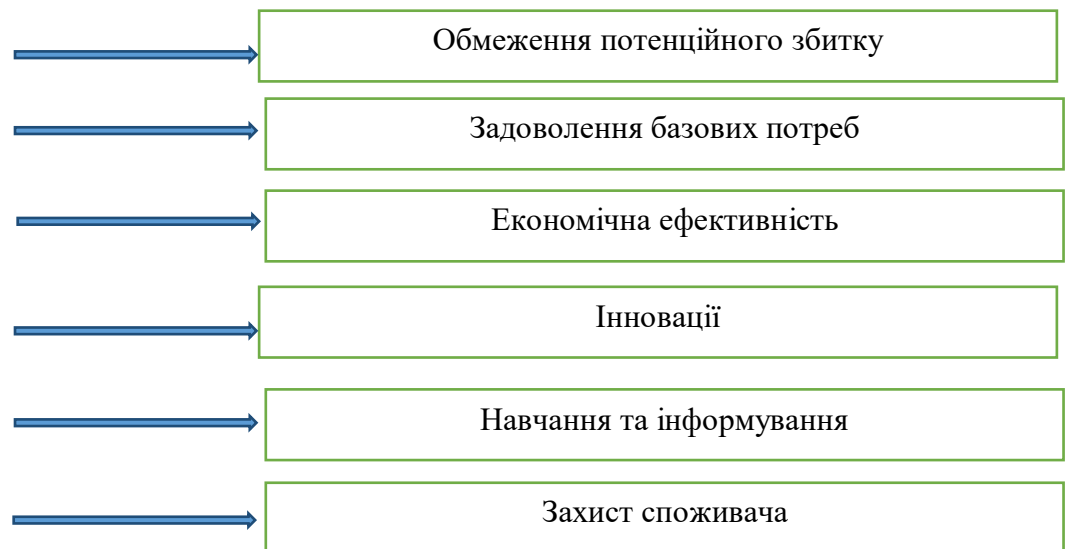


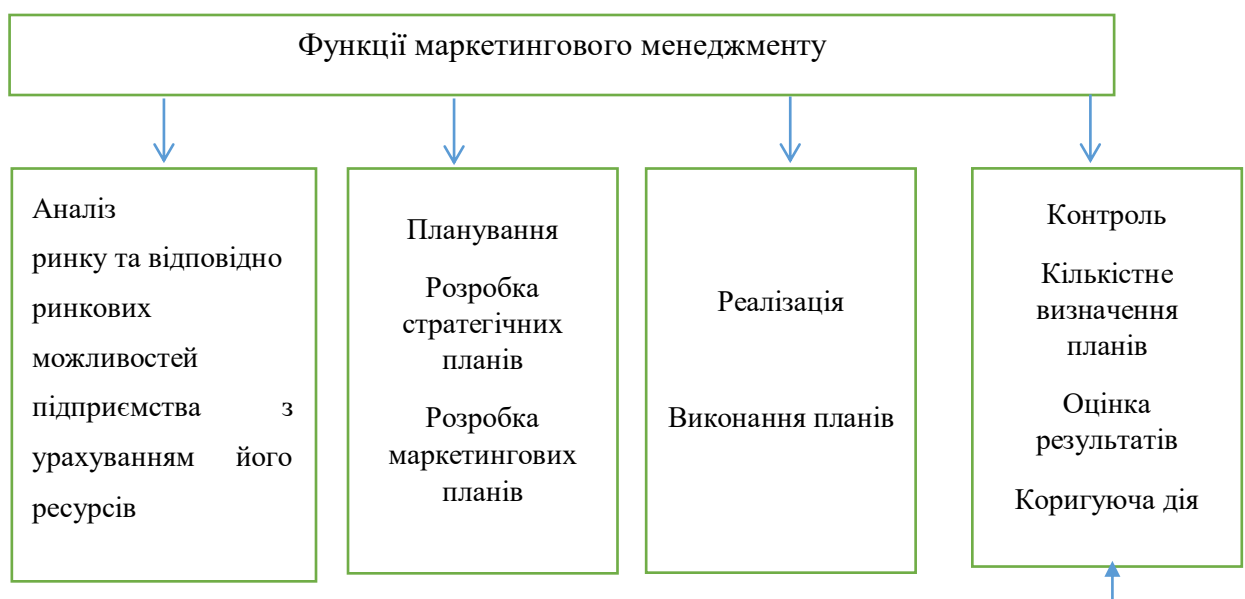
Рис. 1.4. Основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві

Отже маркетинговий менеджмент має стати основою для побудови системи стратегічного управління розвитком і функціонування девелоперської компанії, з огляду на мультипроектне середовище операційної діяльності, а його головними функціями будуть [117]: «аналіз ринку, організація, планування, мотивація, реалізація поставлених завдань, здійснення контролю та аналізу виконання маркетингових заходів».

З огляду на основні функції маркетингового менеджменту, запропоновано економічну діагностику маркетингової діяльності здійснювати у наступних напрямках, а саме: діагностика відповідності ринкових можливостей девелопера розвитку ринку нерухомості, діагностика відповідності маркетингових заходів щодо об'єктів стратегії підприємства та розвитку ринку, діагностика відповідності маркетингових планів стратегічним, діагностика ефективності системи контролю, діагностика відхилень фактичних показників від планових (рис. 1.5).

Виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що маркетингова стратегія девелопера має бути адаптована до його конкретних цілей, об'єктів,

які будуються або плануються до будівництва, цільової аудиторії та умов ринку, а економічна діагностика має оцінити ступінь її ефективності, адаптивності і гнучкості. Також діагностуванню має підлягати якість дослідження та аналіз ринку, щоб зрозуміти попит на будівельні проекти в окремому сегменті, аналізу конкуренції, ризиків, тенденцій та потреб потенційних клієнтів, взаємодію із стейкхолдерами, діяльність у цифровому середовищі. Ефективність маркетингової стратегії девелопера залежатиме від того, наскільки добре вона узгоджується з бізнес-цілями та унікальними характеристиками окремих будівельних проектів. Базисом стратегії маркетингу підприємства-девелопера в будівництві є економічно раціональний портфель проектів, який відповідає стратегії та розвитку і ризикам окремих ринків нерухомості. Тому в основу вибору стратегії успішного маркетингу підприємства-девелопера слід покласти поетапне мультикритеріальне оцінювання цих компонент.



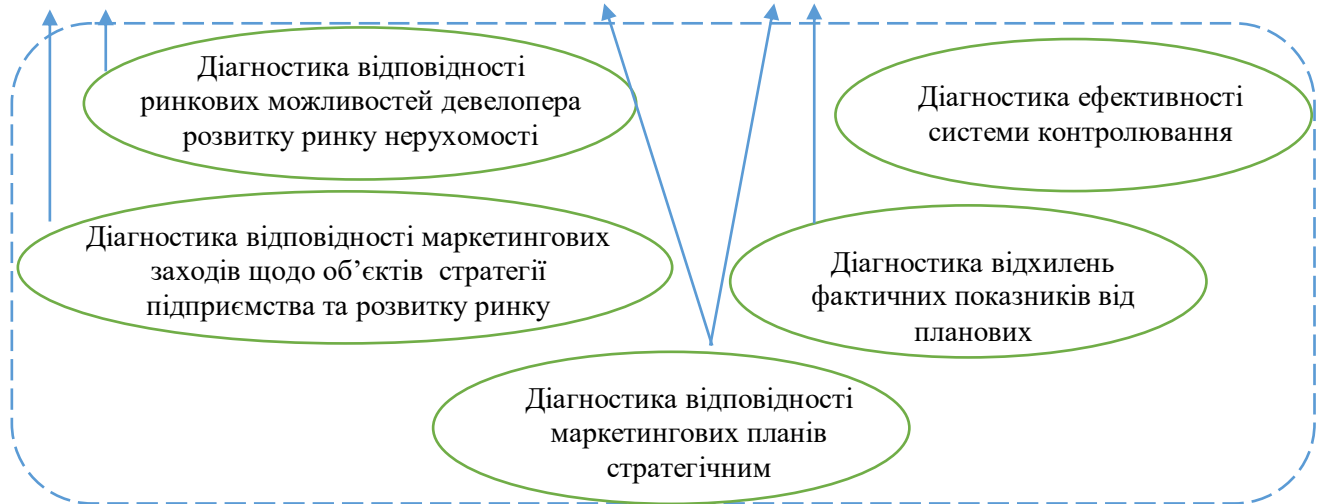


Рис. 1.5. Основні напрямки економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера в розрізі функцій маркетингового менеджменту

Джерело: розроблено автором

Визначальним критерієм успішного маркетингу ПДБ є вибір такого портфеля проектів, який забезпечуватиме максимум приросту всіх активів девелопера за досліджуваний стратегічний операційний цикл (2 роки). При цьому економічна діагностика маркетингової стратегії має слугувати інструментом інтегрального оцінювання, особливість якого полягає у спільному використанні кількісних і якісних критеріїв для виявлення ступеня збалансованості і відповідності стратегії маркетингу цілям і напрямкам розвитку девелопера.

Висновки до розділу 1.

1. Актуалізовано нагальну потребу розв'язання низки науково-методичних та аналітичних завдань щодо економічного оцінювання результативності вибору та впровадження стратегії маркетингу для підприємства, що виступає девелопером та часто реалізовує багато різних проектів будівництва, які вимагають індивідуальних підходів як до запровадження маркетингової діяльності у рамках окремих проектів, так і до діагностики ефективності такої діяльності.

2. Нагальна потреба суттєвої активізації будівельного ринку потребує посиленої уваги до процесів оновлення будівельного девелопменту, в середовищі якого здійснюється переважна частина проектів будівництва. Це, в свою чергу, вимагає оновлення стратегії маркетингу для підприємств-девелоперів, що виступають в якості провідних стейкхолдерів проектів будівництва. Незважаючи на велику кількість наукових та прикладних джерел щодо еволюції маркетингових концепцій та їх прикладного втілення, практично відсутні обґрунтування щодо адаптації та цільового використання інструментів маркетингу до економічної стратегії девелоперських компаній, яка потребує урахування окремих індивідувальних умов реалізації кожного проекту девелопера, оцінювання місця розташування об'єкту і, вже виходячи із цих умов, побудови комплексу маркетингових заходів для кожного об'єкту окремо, при цьому надаючи можливість їх взаємної інтеграції, посилення і поєднання в єдиній системі стратегічного розвитку девелопера, як провідного стейкхолдера в будівництві.

3. В сучасних умовах будівництва, окрім типової проектно-конструкторської та проектно-кошторисної документації, девелопер проекту для формування сукупної виробничої програми (з кількох проектів будівництва) та попереднього оцінювання її маркетингових та економічних переваг, потребує додаткового інструментарію, який би дозволив на сучасній інформаційно-аналітичній основі (з використанням цифрових технологій та віртуальних моделей будівельних об'єктів) візуалізувати та аналітично-узгодити стадії і етапи девелоперського управління проектами, і головне – *отримати достовірну інформацію про відповідність обраної маркетингової стратегії окремих проектів цілісній програмі загальній стратегії діяльності девелопера*. Потреба в створенні оновленого науково-методичного та прикладного забезпечення, що призначено для економічної діагностики та обґрунтування відповідності стратегії маркетингу підприємства-девелопера цілям і вимогам середовища будівельного девелопменту, – визначає

актуальність обраної теми дисертації, а надалі обумовлює мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

4. Базисом стратегії маркетингу підприємства-девелопера в будівництві (ПДБ) є економічно раціональний портфель проектів, який відповідає стратегії розвитку і ризикам окремих ринків нерухомості. Тому в основу вибору успішної стратегії маркетингу підприємства-девелопера слід покласти поетапне мультикритеріальне оцінювання цих компонент. Визначальним критерієм успішного маркетингу ПДБ є вибір такого портфеля проектів, який забезпечуватиме максимум приросту всіх активів девелопера за досліджуваний стратегічний операційний цикл. При цьому економічна діагностика маркетингової стратегії має слугувати інструментом інтегрального оцінювання, особливість якого полягає у спільному використанні кількісних і якісних критеріїв для виявлення ступеня збалансованості і відповідності стратегії маркетингу цілям і напрямкам розвитку девелопера.

5. Маркетингова стратегія девелопера має бути адаптована до його конкретних цілей, цільової аудиторії та умов ринку, а економічна діагностика має оцінити ступінь її ефективності, адаптивності й гнучкості. Також діагностуванню має підлягати якість дослідження та аналіз ринку, щоб зрозуміти попит на будівельні проекти в окремому сегменті, аналізу конкуренції, ризиків, тенденцій та потреб потенційних клієнтів, взаємодію із стейкхолдерами, діяльність у цифровому середовищі. Ефективність маркетингової стратегії девелопера залежатиме від того, наскільки добре вона узгоджується з бізнес-цілями та унікальними характеристиками окремих будівельних проектів.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА

2.1. Методичні підходи та етапи організації процесу економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії

Діяльність українських забудовників, які досить сильно постраждали під час світової епідемії Covid-19, наразі піддається новим випробуванням. Напад рф на Україну змінив життя цілого покоління та наніс неповторних втрат нашому народу, що буде відчуватись навіть після перемоги багато років поспіль. Війна змінила усе життя країни, позначившись безумовно і на діяльності будівельного сектору.

Що стосується великих і малих девелоперських компаній, то вони наразі ведуть боротьбу за існування, одночасно матеріально допомагаючи фронту, відбудовуючи пошкоджені та зруйновані об'єкти житлового й цивільного призначення, інфраструктуру, а також забезпечуючи воєнні потреби у будівництві фортифікаційних, оборонних споруд тощо. Будівельна техніка багатьох будівельних підприємств також надається для будь-яких потреб держави або місцевих органів влади. При цьому девелоперські компанії ведуть конкурентну боротьбу на ринку, який також переживає не найкращі часи.

Такі умови вимагають від девелоперських компаній упровадження такого керуючого і водночас адаптивного до різких змін економічного середовища організаційно-управлінського інструментарію, який дозволить не тільки забезпечити стабільне функціонування девелоперських проектів та постійну ефективну взаємодію учасників будівництва, що задіяні у реалізації інвестиційно-будівельного проекту, але й мобільно і ефективно

діагностувати майбутні ризики і загрози реалізації проектів та своєчасно реагувати на них. При цьому значно зростає важливість економічної діагностики, як дієвого інструменту превентивного управління діяльності підприємств.

Оскільки сам термін «економічна діагностика підприємства», який визначається як [118, с. 82]: «вивчення стану суб'єкта господарювання на основі аналізу і синтезу статистичної інформації з метою своєчасного виявлення недоліків та переваг його розвитку на певному етапі у визначений проміжок часу», передбачає виявлення ризиків і загроз щодо планового розвитку, то доцільним буде розробка інструментарію економічної діагностики для девелоперських компаній, який в умовах воєнного часу дозволить не тільки підвищити ефективність діяльності, але і вберегти від багатьох ризиків, які можуть загрожувати самому функціонуванню і навіть виживанню компанії.

Предмет економічної діагностики може змінюватись в залежності від цілей підприємства, часового горизонту планування, масштабів діяльності та ін. Як зазначається у статті [119]: «Залежно від масштабів, цілей і напрямків створюваної системи діагностики, а також доступної інформації та ресурсів, можна проводити такі види аналізу ризиків, як діагностичний експрес-аналіз (найпростіша та найперша діагностична процедура), комплексний діагностичний аналіз (найскладніший вид діагностики), діагностичний аналіз функціональних напрямків (зокрема діагностика ризиків виробництва, пов'язаних з високоризикованим природним середовищем), діагностичний аналіз прикладних питань, діагностику проблемних зон, діагностику в процесі організаційного розвитку».

З огляду на те, що війна і викликані нею наслідки є чинниками макросередовища, які впливають на діяльність підприємств і умови функціонування ринків будівельної продукції, а самі підприємства на ці чинники вплинути не можуть або мають дуже обмежені важелі впливу, то

особливо актуальним напрямком дослідження є економічна діагностика системи маркетингу девелоперських компаній, як такої, що дозволяє формувати політику розвитку та діяльності на ринках нерухомості і є критично важливою для виживання девелоперів в умовах воєнного стану.

Економічна діагностика ефективності маркетингової діяльності відноситься до систематичного процесу аналізу та оцінки фінансових і економічних аспектів маркетингових зусиль, що проводяться компанією або організацією. Вона є надважливою для компаній, виснажених війною і дозволить визначити не тільки головні напрямки маркетингових зусиль девелопера, але й дослідити ринкове середовище в умовах крайньої нестабільності і мінливості умов. Ця оцінка має на меті визначити, наскільки добре маркетингова діяльність сприяє забезпеченню стабільності грошових потоків та фінансового стану компанії та загальним бізнес-цілям, а також виявити ризики і загрози функціонуванню компанії на ринках під час дії воєнного стану.

Економічна діагностика ефективності маркетингової діяльності передбачає вивчення різних економічних та ринкових показників девелоперської компанії, аналіз фінансових даних і показників ефективності девелоперських проектів окремо і у сукупності в портфелі проектів девелопера і спрямована на те, щоб отримати уявлення про ефективність маркетингових стратегій у довгостроковому періоді, виявити ключові виклики і загрози.

Напрямами економічної діагностики в аспекті оцінювання ефективності маркетингу є фінансова віддича від маркетингових заходів, оцінювання ефективності використання ресурсів і бюджетів, оцінювання динаміки ринків та сегментів нерухомості, на яких працює девелопер або має намір почати зводити об'єкти, оцінювання ризиків окремих девелоперських проектів та оцінювання ризиків маркетингових заходів і компаній, дослідження інвесторів та інших стейкхолдерів проектів, оцінювання

конкурентних переваг девелоперських проектів, оптимізація продуктивності, оцінювання сталості і життєдіяльності маркетингових стратегій окремих девелоперських проектів та їх узгодження із довгостроковими цілями компанії (рис. 2.1).

Економічна діагностика завжди оперує кількісними даними та показниками ефективності, на основі яких приймаються управлінські рішення. Перевагою використання інструментарію економічної діагностики є те, що замість того, щоб покладатися на інтуїцію чи неофіційні докази, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення на основі конкретних економічних показників.



Рис. 2.1. Напрямки економічної діагностики в аспекті оцінювання ефективності маркетингу (розроблено авторкою на основі аналізу літературних джерел [118, 119])

Економічна діагностика необхідна для оцінки ефективності маркетингової діяльності будівельних підприємств з метою виявлення наступних параметрів:

1. *Фінансова віддідча від маркетингових заходів.* Допомагає виміряти фінансову ефективність маркетингових заходів. Це дозволяє оцінити, чи маркетингова діяльність генерує позитивну віддачу від інвестицій в межах окремого девелоперського проекту або усієї компанії і сприяє прибутковості інвестиційної діяльності, визначити віддачу від інвестицій у маркетингові заходи і визначення того, чи маркетингова діяльність генерує позитивні чи негативні фінансові результати для компанії. Ця інформація має вирішальне значення для побудови майбутніх маркетингових кампаній і функціонування девелопера на ринку в цілому.

2. *Допомагає визначити пріоритетність використання ресурсів,* які маркетингові заходи, канали розподілу, кампанії чи окремі стратегії дають найкращі результати, як розподіляються маркетингові бюджети та ресурси, і оцінка того, чи ефективно вони використовуються для досягнення маркетингових цілей. Ця інформація дає змогу компаніям ефективніше розподіляти свої ресурси (персонал, грошові потоки, часові параметри) та визначати пріоритетність маркетингових заходів за їх ступенем впливу на ефективність розвитку.

3. *Дає змогу оцінити вплив ринкових умов,* зокрема попиту на окрему будівельну продукцію, розвиток сегментів нерухомості, конкуренцію на аналізованих ринках за географічним або продуктовим характером розподілу та головні принципи ціноутворення. Ефективний маркетинг вимагає глибокого розуміння ринку, вивчення його особливостей, прогнозування динаміки і тенденцій розвитку. І навіть це не гарантує успішності компанії на ринку. Економічна діагностика допомагає компаніям

адаптувати свої маркетингові стратегії до змін ринкових тенденцій, виявити нові можливості і перспективи розвитку.

4. Навіть в стабільному ринковому середовищі, девелопмент нерухомості є складним, довготривалим і часто досить ризикованим процесом. Економічна діагностика *може виявити, оцінити та проаналізувати потенційні ризики*, пов'язані з маркетинговими кампаніями девелоперського проекту або оцінити ризики діяльності самого девелопера, виходячи із мультипроектного характеру його діяльності, такі як перевитрати або неефективні стратегії, визначити потенційні заходи пом'якшення, усунення або нейтралізації ризиків, пов'язаних з маркетинговими ініціативами, і впровадження стратегій для пом'якшення цих ризиків до початку невідворотніх втрат.

5. Діагностика відносин та поведінки інвесторів та інших стейкхолдерів проектів може включати сегментацію та аналіз окремих зацікавлених сторін, допомагаючи компаніям зрозуміти, як різні групи стейкхолдерів реагують на маркетингову діяльність, чи є вони гнучкими щодо реалізації різних маркетингових стратегій, якими є найбільш впливові важелі. Ця інформація дозволяє проводити більш ефективні та цілеспрямовані маркетингові кампанії, які резонують із певною цільовою аудиторією та дозволяють прискорити реалізацію девелоперського проекту у результаті нівелювання організаційно-інформаційних перешкод з боку зацікавлених сторін.

6. Підприємства-девелопери майже завжди часто працюють у довгостроковому інвестиційному періоді, що під час воєнних дій у рази збільшує ризик втрати фінансової стійкості і неможливості закінчення проекту. Економічна діагностика дає змогу зрозуміти стійкість і довгострокову життєздатність проекту, а також маркетингових стратегій, спрямованих на його реалізацію. Ця інформація має вирішальне значення для

стратегічного планування та забезпечення відповідності маркетингової діяльності довгостроковим цілям компанії.

7. Отримання довгострокових конкурентних переваг. Враховуючи те, що процес економічної діагностики має довгостроковий характер і характеризується циклічністю, – після кожного етапу оцінювання настає етап корегуючих заходів, а потім знову етап діагностики – і так протягом усього життєвого циклу компанії або проекту, – *економічна діагностика сприяє виявленню і отриманню додаткових конкурентних переваг на ринку*. Оцінюючи економічний вплив маркетингової діяльності, компанії можуть визначити додаткові можливості, які можуть включати диференціацію цінових пропозицій, покращення обслуговування, відкриття нових точок продажу нерухомості недалеко від об'єкта, що зводиться або оптимізацію стратегій ціноутворення.

8. Постійний аналіз і коригування маркетингових стратегій на основі економічних даних для підвищення загальної продуктивності та повернення інвестицій. Регулярно оцінюючи економічний вплив маркетингової діяльності, девелоперські компанії можуть визначити сфери для їх вдосконалення та оптимізації. Цей ітерактивний процес дозволяє постійно вдосконалювати маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів.

Таким чином, економічна діагностика є критично важливим інструментом для оцінки фінансової, інвестиційної та операційної діяльності компаній, а також оцінювання їхньої маркетингової діяльності. Це допомагає девелоперам приймати рішення на основі даних, ефективно розподіляти ресурси, розуміти динаміку ринку, зменшувати ризики та, зрештою, вдосконалювати свої маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів на конкурентному ринку нерухомості.

Економічна діагностика маркетингової діяльності будівельних компаній має відмінні особливості порівняно з іншими видами діяльності. Ці

особливості сформовані унікальними характеристиками будівельної галузі та конкретними проблемами та можливостями, які є характерними саме для будівництва і девелопменту нерухомості, а саме:

Тривалі цикли зведення об'єктів: будівельні проекти часто передбачають тривалі цикли операційної діяльності, а також тривалий час здійснення продажу готової продукції (наприклад квартири у багатьох житлових комплексах продаються тривалий час після введення об'єктів в експлуатацію) через організаційно-технологічні особливості будівельної продукції, складність і капіталомісткість. Економічна діагностика в сфері будівельного маркетингу повинна враховувати те, що віддача від маркетингових заходів може наступити через тривалий час, під час експлуатації об'єкта, що вимагає у більшості випадків використання інструментарію стратегічного управління.

На відміну від багатьох інших галузей, *маркетингові заходи і кампанії* у будівельній сфері у значній мірі *орієнтовані на окремий проект*. Створюються окремі бренди для кожного будівельного комплексу, здійснюються окремі рекламні кампанії із різними бюджетами та різного спрямування. Девелопери розвивають і реалізують окремі будівельні проекти, і кожен проект має унікальні маркетингові стратегії. Також девелоперські компанії часто керують кількома проектами одночасно. Економічна діагностика має включати блок аналізу портфелю проектів для оцінки сукупного впливу маркетингової діяльності на кілька проектів або на кожен із них.

Оскільки *будівельна продукція є стаціонарною*, то девелоперські проекти як правило, залежать від конкретного місця, району, регіону і навіть країни. Так, будівельні проекти у м. Харків із початком воєнних дій втратили більше ніж 60% своєї вартості тоді як на сході країни вартість проектів навіть зросла завдяки підвищенню попиту. Тому маркетингові зусилля девелопера мають бути зосереджені на конкретних регіонах або місцевостях, що вимагає

розпорошення ресурсів, ретельного дослідження ринків та *обов'язкового* урахування регіональної складової у комплексі економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера. Географічне спрямування маркетингових стратегій девелоперських компаній робить геомаркетинг і локалізовані маркетингові дослідження вирішальними, а економічна діагностика має зосереджуватись не тільки на окремих сегментах ринку, але й підкреслювати ефективність маркетингових заходів у конкретних географічних і економічних зонах або регіонах.

Будівельний сектор економіки відносять до проциклічних [120, 121, 122, 123, 124, 125], оскільки на кожен девелоперський проект можуть впливати сезонні або циклічні коливання попиту через погодні умови, зміни ділової активності, бюджетні цикли та інші фактори, які обов'язково потрібно враховувати при розробці маркетингової стратегії. Економічна діагностика повинна враховувати ці коливання, оцінюючи ефективність маркетингової діяльності в різних економічних умовах та на різних стадіях коливань ділової активності. Тому під час фаз економічного циклу «скорочення» та «депресія» доцільно розмежовувати нормальні показники скорочення ділової активності підприємства та ті, що характеризують кризовий стан і можуть призвести до порушення нормальної діяльності, а скорочення фінансово-економічних показників не завжди мають трактуватись як ознака поганої маркетингової стратегії, а скоріше як відповідь на зміну макроекономічних умов.

Особливим аспектом маркетингової діагностики будівництва є *оцінка ефективності маркетингу задля виграшу торгів і тендерів*, розрахунок розміру економічно ефективною знижки, урахування власної стратегії в залежності від кількості конкуруючих організацій, які подали тендерні пропозиції, оцінювання доцільності участі в торгах та інші [126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134]. Маркетинг також може впливати на динаміку ланцюга поставок, включаючи постачання матеріалів, субпідряд і логістику.

Ця проблематика стала вкрай важливою під час війни, коли існуючі ланцюги поставок були порушені, а нові призводили до значного здорожчання продукції. Ця сфера є стратегічно важливою для девелопера, тому маркетингова стратегія має обов'язково включати зазначені вище параметри, мають бути розроблені окремі КРІ, а також під час здійснення економічної діагностики обов'язково аналізуватись загрози і ризики.

Побудова та підтримка довогострокових відносин із інвесторами в нерухомість, підрядниками та іншими стейкхолдерами відіграють вирішальну роль у будівництві [99, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 142]. Також будівництво об'єктів нерухомості часто передбачає значне залучення громади та зацікавлених сторін, будівництво має значний економічний вплив на місцеву та регіональну економіку. Будівельний ринок є динамічним і постійно змінюваним, не дивлячись на велику кількість підприємств, що функціонують на ньому, ділова репутація забудовника та його взаємовідносини зі стейкхолдерами мають довогостроковий вплив на результати діяльності. Негативна інформація або непорядність у взаємовідносинах зі стейкхолдерами призводить до довгострокових репутаційних втрат, які протягом тривалого періоду можуть негативно впливати на девелопера. Економічна діагностика повинна оцінити вплив маркетингу на побудову здорових відносин і довгострокове утримання партнерів. Будівельні компанії можуть співпрацювати з архітекторами, субпідрядниками та іншими партнерами на довгостроковій основі, що має враховуватись при здійсненні діагностики маркетингових стратегій.

Особливістю будівельного сектору є те, що уся будівельна продукція має зводитись із виконанням вимог нормативних документів і стандартів. Забезпечення цілей сталого розвитку і екологічне будівництво стає все більш важливим у будівництві, маркетингові зусилля можуть зосередитися на практиках екологічного будівництва та сертифікації продукції за європейськими стандартами. Діагностика повинна включати показники,

пов'язані з ініціативами сталого розвитку [143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150]. Маркетингова діяльність має враховувати відповідність нормативним вимогам та принципам сталого розвитку, а діагностика має забезпечувати аналіз дотримання цих стандартів.

Будівельні компанії часто спеціалізуються на певних видах робіт або зведенні певних об'єктів нерухомості (наприклад, житлові, комерційні, промислові, інфраструктурні об'єкти або каркасне будівництво, котеджне будівництво, зведення будинків із пінобетону та ін.). Економічна діагностика повинна визначати, як стратегія маркетингу охоплює ці спеціалізовані області.

Однією із провідних тенденцій, яка впливає на розвиток будівництва є цифровізація [151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171]. Запровадження новітніх будівельних технологій і цифрових засобів, серед яких можна виділити впровадження таких технологій, як інформаційне моделювання будівель (BIM), програмне забезпечення для управління будівництвом, використання безпілотних літальних апаратів має вплинути на маркетингові стратегії. Діагностика повинна оцінювати роль інформаційних технологій в ефективності маркетингу.

Таким чином, економічна діагностика стратегії маркетингової діяльності в девелоперських компаніях відрізняється від такої в багатьох інших галузях через проектний, локалізований і орієнтований на відносини зі стейкхолдерами і регіонально-орієнтований характер будівництва. Тому методи і підходи до економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперських компаній мають бути спрямовані на вирішення унікальних проблем і можливостей, характерних для будівельного сектору, допомагаючи компаніям оптимізувати свої маркетингові зусилля в цей складний час.

Для досягнення мети дослідження пропонується наступний покроковий методичний підхід до діагностування результативності вибору та

впровадження стратегії маркетингу для підприємства, що виступає девелопером проектів будівництва.

Крок 1. Аналіз літературних джерел в області девелопменту нерухомості, маркетингової діяльності девелопера та українських ринків житлової нерухомості з метою визначення цілі і завдань дослідження та змісту категорій та економічної сутності дефініцій девелопменту у будівництві (рис. 2.2).

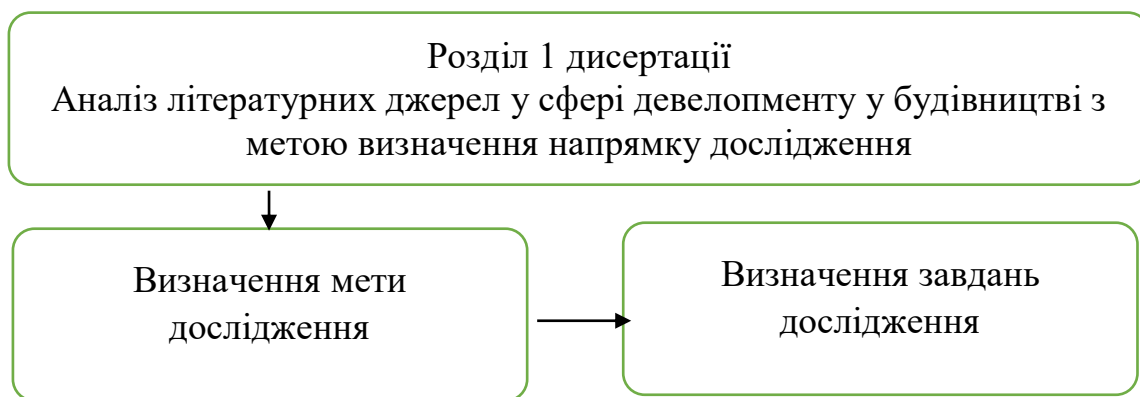


Рис. 2.2. Крок 1. Визначення цілі і завдань дослідження
(розроблено авторкою)

Крок 2. Визначення особливостей маркетингової діяльності девелоперських кампаній, розробка рекомендацій щодо етапів та методичних підходів до економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперів з урахуванням проектного, локалізованого і орієнтованого на відносини зі стейкхолдерами з метою досягнення цілей сталого розвитку і регіональний характер будівництва (рис. 2.3).

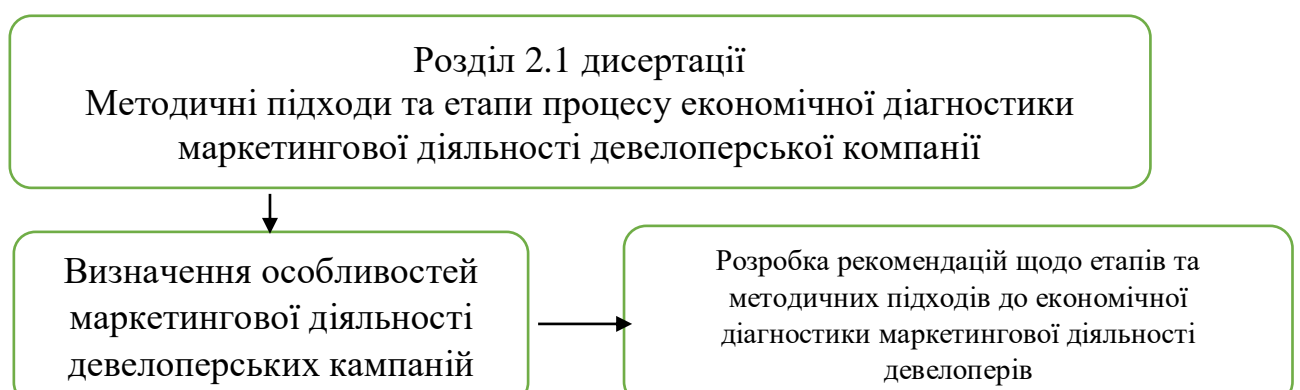


Рис. 2.3. Крок 2. Визначення методичного підходу до проведення дослідження (розроблено авторкою)

Чітко визначити цілі економічної діагностики, а саме які конкретні аспекти маркетингової діяльності потрібно оцінити (ROI, економічна ефективність, частка ринку). Також на цьому етапі потрібно встановити конкретні часові межі, обсяг, включаючи параметри конкретних проектів чи маркетингових кампаній або стратегій, які потрібно оцінити.

Також на цьому етапі визначають відповідні джерела даних, зокрема фінансові звіти, маркетингові звіти, дані про продажі та результати дослідження ринку. Оцінюють точність і узгодженість даних, а також здійснюється вибір і можливість використання спеціалізованих програмних інструментів для аналізу.

Крок 3. Визначення ключових економічних показників, пов'язаних з ефективністю маркетингової діяльності девелоперських компаній (рис. 2.4).

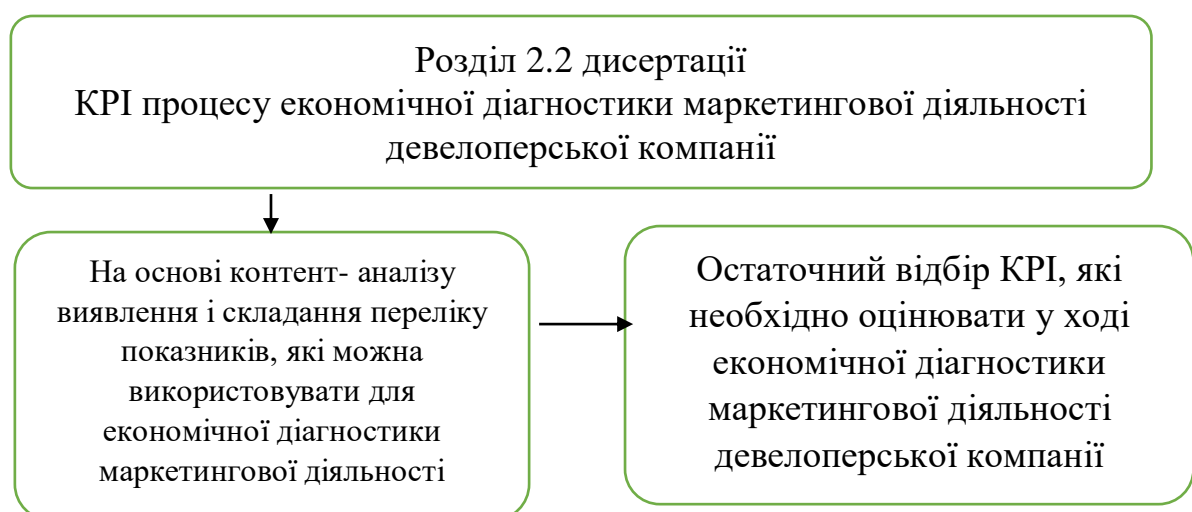


Рис. 2.4. Крок 3. Визначення переліку КРІ, які необхідно оцінювати у ході економічної діагностики *(розроблено авторкою)*

Ключові економічні показники, пов'язані з ефективністю маркетингової стратегії часто поділяють на групи, в залежності від функціонального призначення. Так, у статті [172, с. 191] виділено наступні групи показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства:

1. Продукт (приріст чистого прибутку, індекс товарообороту, частота обсягу інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, коефіцієнт інноваційності, коефіцієнт співвідношення реалізованої і нереалізованої продукції, маржа прибутку, рентабельність продукції).

2. Ціна (витрати на 1 грн. товарної продукції, коефіцієнт рівня цін).

3. Збут (індекс зростання частки ринку, рентабельність продажу, частка продукції, що відвантажена за межі України, частка валового доходу, частка витрат на збут, яка припадає на загальні витрати підприємства).

4. Просування (рентабельність витрат на маркетинг, частка витрат на рекламу та (або) просування товару у загальній структурі або окремих елементах витрат, наприклад у загальній структурі витрат на маркетинг, частка витрат на маркетинг у структурі витрат товару).

5. Функціональна ефективність маркетингу (обсяг реалізації, що припадає на одного працівника, або на одного працівника в області маркетингу та (або) збуту, витрати на маркетингову діяльність, які так само відносять до бази із працівників різних функціональних напрямів, дотримання норм керованості, витрати на заробітну платню працівників відділів маркетингу і збуту, що припадає на загальну суму заробітної плати персоналу підприємства, питома вага працівників відділу маркетингу, що мають спеціалізовану освіту, якість виконання маркетингових функцій,

інтенсивність зв'язків маркетингового підрозділу із іншими підрозділами підприємства).

Вище наведено далеко не повний перелік показників, які можуть характеризувати маркетингову стратегію підприємства, при цьому для девелоперських компаній наведений перелік має переглядатись, уточнюватись, а також доповнюватись показниками, що характеризують галузеву, проектну та іншу специфіку компаній.

Також на цьому кроці здійснюється порівняння розрахованих показників з галузевими, контрольними показниками або історичними даними з попередніх маркетингових кампаній, щоб оцінити ефективність порівняно з аналогами або минулими зусиллями.

Наступним етапом є визначення ключових факторів продуктивності для девелоперських компаній. Для цього потрібно проаналізувати дані, щоб визначити ключові фактори, що впливають на ефективність маркетингу девелопера. Такі чинники можуть включати показники, які описують ринкові умови, демографічні та секторальні дані клієнтів, які знаходяться на ринках бізнес-бізнес (B2B), так і з бізнес-споживачем (B2C), стратегії ціноутворення та фактори конкуренції.

Крок 4. Сегментація ринків, і відповідно клієнтської бази, щоб зрозуміти, як різні групи клієнтів реагують або на якому ринку яка маркетингова стратегія буде оптимальною або більш ефективною. Це може допомогти адаптувати маркетингові зусилля для конкретних сегментів ринку. При цьому сегментація може проводитись як в регіональному, так і в продуктовому, професійному, віковому, доходному або якомусь іншому аспектах (рис. 2.5).

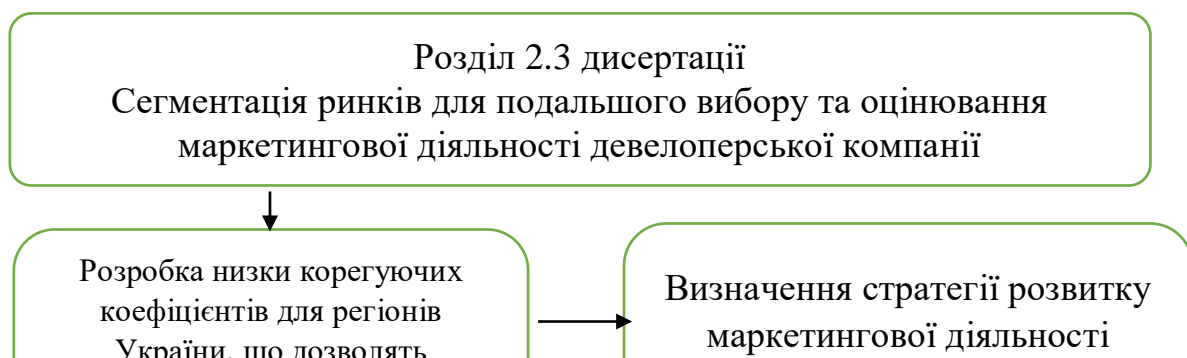


Рис. 2.5. Крок 4. Сегментація ринків нерухомості на підставі коефіцієнтів ризиків (розроблено авторкою)

З огляду на те, що війна змінила структуру регіональних ринків, суттєво вплинувши на їх функціонування, то потребують уточнення існуючі класифікації ринків. Додатково ринки житлової і нежитлової нерухомості пропонується класифікувати на основі запропонованих авторкою у наступному підрозділі дисертації коефіцієнтів ризику, або інша назва – коефіцієнтами сприятливості розвитку. Зазначені коефіцієнти слід визначати за сукупністю чинників, які залежать від впливу воєнних дій на окремий регіон або його окремі територіальні одиниці.

Крок 5. Розробка, вибір нових та коригування існуючих маркетингових стратегій (рис. 2.6), придатних для окремих сегментів ринків пропонується проводити, урахувавши конкуренцію на регіональних ринках, динаміку розвитку девелопера, які коригуються, виходячи із ступеня ризику відповідного ринку нерухомості.

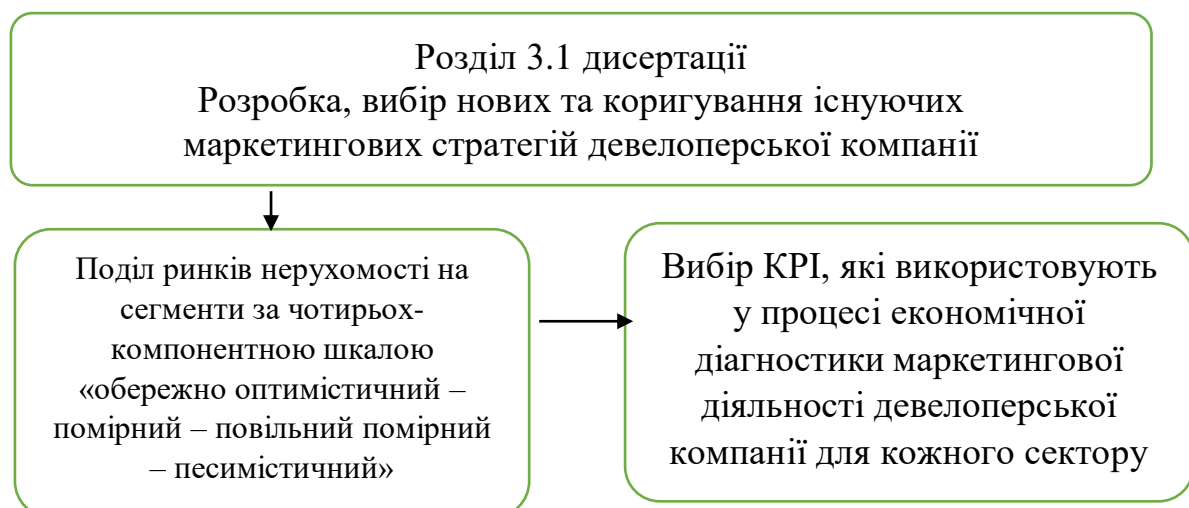


Рис. 2.6. Крок 5. Розробка, вибір нових та коригування існуючих маркетингових стратегій девелоперської компанії (розроблено авторкою)

Діагностику ефективності маркетингової діяльності проводять, порівнюючи доходи, отримані від маркетингових кампаній, із витратами, пов'язаними з цими кампаніями, якісних відгуків від клієнтів, відділів продажів і маркетингового персоналу, щоб отримати уявлення про задоволеність клієнтів, сприйняття бренду та ефективність маркетингових стратегій. На основі аналізу формують рекомендації щодо оптимізації маркетингової діяльності та вибору найбільш придатної для даного сегменту ринку і відповідної компанії маркетингової стратегії. Ці рекомендації можуть включати коригування маркетингових заходів, перерозподіл ресурсів або зміни цілей.

Крок 6: Моніторинг та оцінка ефективності маркетингової стратегії (рис. 2.7). На цьому кроці запропоновано механізм корегування маркетингової стратегії із урахуванням позиції девелоперської компанії на ринку, коефіцієнта ризику ринку та продуктової стратегії, який дозволить здійснювати постійне відстеження впливу впроваджених змін на ефективність маркетингової стратегії та оцінку їх ефективності протягом життєвого циклу об'єктів девелопера або періоду їх технічного або гарантійного обслуговування.

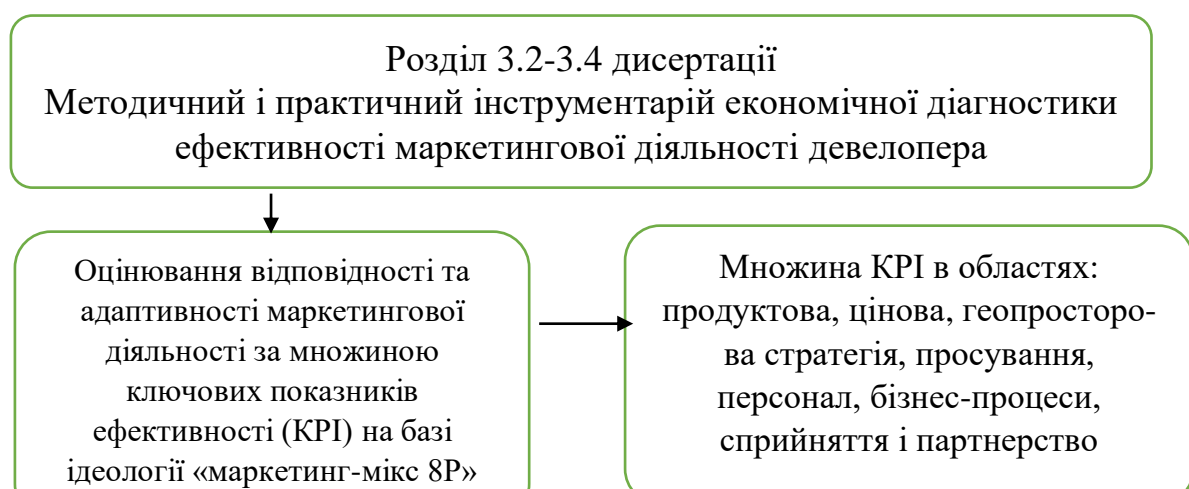


Рис. 2.7. Крок 6. Моніторинг та оцінка ефективності маркетингової стратегії (розроблено авторкою)

За результатами постійного моніторингу пропонується формувати звіти із узагальненням результатів економічної діагностики, ключовими показниками, висновками, рекомендаціями та планом подальших дій. Також є можливість представлення звіту відповідним зацікавленим сторонам окремого девелоперського проекту або компанії-девелопера.

Оскільки економічна діагностика є постійним процесом, необхідно регулярно переглядати та оновлювати як склад КРІ, так і методики збору і обробки інформації, розрахунку показників та стану ринків, щоб адаптуватися до мінливих умов ринку воєнного часу та забезпечити постійну оптимізацію маркетингової діяльності.

Дотримуючись наведених вище рекомендацій, за допомогою представленого методичного підходу, компанії-забудовники зможуть систематично оцінювати економічний вплив своїх маркетингових зусиль і приймати обґрунтовані рішення для вдосконалення своїх маркетингових стратегій і досягнення кращих результатів.

Сучасна парадигма управління девелоперськими компаніями, орієнтованими на ринок, вимагає швидкого пристосування до вимог високодинамічного, мінливого та багатомірного ринкового середовища, стохастичність якого посилюється під впливом війни. Важливою складовою розвитку девелопера з метою утримання стійкої ринкової позиції та досягнення конкурентних переваг виступає *маркетинговий підхід до управління підприємством*.

Основою операційної діяльності девелопера є економічно раціональний портфель проектів, який має бути збалансованим за ступенем ризику і доходністю. Тому в основу вибору стратегії успішного маркетингу девелопера слід покласти поетапне мультикритеріальне оцінювання компонент портфеля об'єктів у поєднанні із оцінюванням ступеня ризику регіональних ринків нерухомості, в залежності від географічної віддаленості від лінії бойових дій. Визначальним критерієм успішного маркетингу є виір такого портфеля проектів, який забезпечуватиме максимальну ефективність девелоперської компанії протягом операційного циклу в залежності від рівня розвитку окремого ринку нерухомості (на прикладі первинного ринку житлових об'єктів будівництва).

2.2. Аналітичне забезпечення та формування оціночної бази економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера

У роботі [173, с. 5] зазначається, що: «методика формування системи показників діагностичного аналізу фінансового стану підприємства має бути гнучкою, здатною діагностувати кожен етап розвитку підприємства, обґрунтовувати стратегію, визначати ризики та можливості своєчасно обґрунтовувати ті або інші управлінські рішення». Тому автори розрізняють групи ключових для підприємства показників в залежності від стадії життєвого циклу, у системі координат «зародження» – «зростання» – «зрілості» – «спаду» – «відродження», що на думку авторів дозволить підвищити точність діагностичного аналізу діяльності підприємства (табл. 2.1).

За даними показниками можна зробити більш точний висновок про ступінь фінансової стійкості аналізованого підприємства, у порівнянні із набором традиційних показників, якщо точно визначити його етап життєвого циклу.

Економічна діагностика ефективності маркетингової діяльності девелоперської компанії є комплексною оцінкою, яка виходить за рамки аналізу і трактування традиційних маркетингових показників та має враховувати ключові показники ефективності (КРІ) на різних стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту. При цьому у різних наукових і прикладних джерелах існують різні підходи та показники оцінювання ефективності маркетингової діяльності девелоперів.

Таблиця 2.1

Групи КРІ в залежності від стадії життєвого циклу підприємства

№ п/п	Стадія	Ключові показники ефективності
1	Створення (зародження)	Показники забезпеченості ресурсним потенціалом; показники приросту майна; прогнозний показник обсягу реалізації; показники попиту та стану ринку; показники витрат, якості продукції; показники забезпеченості джерелами формування виробничих засобів; порівняльні показники виробництва, збуту, якості та цін підприємств-конкурентів
2	Зростання (молодість)	Показники динаміки обсягів виробництва, збуту та прибутку, беззбиткового обсягу виробництва; показники якості; платоспроможність; показники ефективності використання активів; показники руху працівників; показники ефективності витрат; показники фінансової стійкості (показники забезпеченості оборотних засобів власними джерелами, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт фінансової незалежності); показники організаційно-технічного рівня підприємства
3	Зрілість	Показники приросту майна, виробництва і збуту, виконання планів з прибутку; показники асортиментності; показники технічного рівня виробництва; показники фінансового та операційного ризику; показники оборотності засобів; показники фінансової стійкості (коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт фінансової незалежності)
4	Спад (старіння)	Показники резервів (економії ресурсів, зниження витрат, збільшення обсягів виробництва та реалізації, збільшення прибутку (зниження збитку); коефіцієнти ліквідності; показники структури та оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, баланс заборгованостей; показники оборотності

		активів; показники рентабельності продажів в т.ч. окремих видів продукції
5	Відродження	Показники асортиментності, номенклатурності; коефіцієнт структури довгострокових зобов'язань; склад та структура грошових потоків; рентабельність капіталу (за видами)

Джерело: [173, с. 5]

Економічна діагностика має забезпечувати цілісне уявлення про те, як маркетингові зусилля впливають на фінансові та економічні аспекти планування, організації, мотивації та контролю діяльності девелопера у рамках окремих інвестиційно-будівельних проектів та усього портфелю проектів у разі, якщо девелоперська компанія застосовує мультипроектний підхід, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення, ефективно розподіляти ресурси та оптимізувати маркетингові стратегії для досягнення поставлених цілей на основі використання наступних показників (табл. 2.2) [174-186].

Таблиця 2.2

Групи КРІ маркетингової діяльності (узагальнено авторкою за[174-186])

№ п/п	Показник	Призначення
1	Рентабельність інвестицій [174, с. 116]	Вимірює фінансовий прибуток, отриманий від маркетингової діяльності, відносно вартості цієї діяльності. Це допомагає оцінити прибутковість маркетингових кампаній
2	Вартість залучення клієнта [175]	Витрати, пов'язані із залученням нового клієнта. Це допомагає оцінити ефективність маркетингових витрат на придбання нового бізнесу
3	Довгострокова цінність клієнта [176]	Оцінює загальну цінність, яку клієнт, як очікується, принесе протягом усіх своїх відносин із підприємством. Це допомагає оцінити довгостроковий вплив маркетингових зусиль
4	Коефіцієнт конверсії потенційних клієнтів [177]	Вимірює відсоток потенційних клієнтів, отриманих завдяки маркетинговій діяльності, які в кінцевому підсумку перетворюються на платних клієнтів. Він оцінює ефективність процесів пошуку лідерів і продажів
5	Зростання продажів [178]	Вказує на збільшення доходу завдяки маркетинговим зусиллям. Це допомагає оцінити загальний вплив маркетингу на зростання прибутку девелоперської компанії
6	Частка ринку [179]	Вимірює відсоток загального ринку, який контролює підприємство. Він дає уявлення про конкурентну позицію

		підприємства та ефективність його маркетингових стратегій у здобутті частки ринку
7	Показники відвідуваності веб-сайту та залучення [180]	Трафік веб-сайту, показник відмов, час перебування на сайті та коефіцієнти конверсії на веб-сайті, можуть допомогти оцінити ефективність онлайн-маркетингових зусиль і залучення користувачів
8	Коефіцієнт утримання клієнтів [181]	Вимірює відсоток існуючих клієнтів, утриманих протягом певного періоду. Він відображає здатність маркетингової діяльності підтримувати лояльність клієнтів

Продовження табл. 2.2

№ п/п	Показник	Призначення
9	Показники соціальних мереж [182]	Такі показники, як рівень залученості, зростання підписників і частка, можуть допомогти оцінити ефективність маркетингових зусиль у соціальних мережах
10	Маркетингове посилення [182]	Аналіз віднесення продажів або конверсій до різних маркетингових каналів (наприклад, звичайний пошук, платна реклама, соціальні мережі) допомагає визначити, які канали забезпечують результати
11	Відгуки клієнтів та опитування [182]	Збір відгуків клієнтів і проведення опитувань можуть забезпечити якісне розуміння задоволеності клієнтів і сприйняття бренду в результаті маркетингових заходів
12	Конкурентний аналіз [183]	Оцінка того, як маркетингова ефективність підприємства порівнюється з маркетинговими зусиллями конкурентів, може надати цінний контекст
13	Вартість скарг клієнтів і усунення недоліків [184]	Моніторинг витрат, пов'язаних зі скаргами клієнтів і поверненням продукту, може виявити потенційні проблеми з маркетинговими повідомленнями або якістю продукту
14	Впізнаваність бренду [185]	Вимірювання впізнаваності та обізнаності бренду за допомогою опитувань або досліджень відстеження може допомогти оцінити ефективність маркетингової діяльності зі створення бренду

У сукупності ці показники забезпечують комплексне уявлення про ефективність маркетингової діяльності будівельних підприємств. Важливо

аналізувати ці показники в контексті конкретних цілей і завдань підприємства, щоб приймати обґрунтовані рішення та відповідно оптимізувати маркетингові стратегії.

Крім показників, які часто використовують для діагностики маркетингової діяльності підприємств, згаданих раніше (див. табл. 2.1), девелоперським компаніям слід розглядати можливість додаткового використання чинників, пов'язаних із цифровізацією діяльності, що характеризують рівень представлення компанії в соціальних мережах, а також можливості використання цифрових технологій та штучного інтелекту у власній діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Перспективні КРІ цифрового виміру маркетингової діяльності

(узагальнено авторкою за [174-186])

№ п/п	Показник	Призначення
1	Показники контент-маркетингу	Слід оцінювати кількість завантажень брошур про нерухомість, взаємодію з публікаціями в блогах або перегляди віртуальних турів по нерухомості. Ці показники допомагають оцінити ефективність маркетингових заходів, орієнтованих на споживача
2	Онлайн огляди та рейтинги	Онлайн-огляди та рейтинги на таких платформах, як Google, Facebook, або на сайтах оглядів нерухомості. Позитивні відгуки та високі оцінки можуть свідчити про задоволеність клієнтів і вплив маркетингу на ділову репутацію
3	Залучення віртуальної реальності доповненої реальності	Віртуальні тури використовують багато девелоперських компаній, це дозволяє відстежувати залучення користувачів, взаємодію та час, витрачений на віртуальні тури. Ці показники можуть вказувати на ефективність подальших маркетингових компаній, а також дозволять розробляти нові тури із врахуванням вподобань клієнтів
4	Показники вмісту, створеного користувачами	Контент, створений користувачами, наприклад згадки в соціальних мережах, фотографії, якими поділилися клієнти, або створені користувачами відгуки. Цей контент може надати достовірну інформацію про задоволеність споживачів і додаткову рекламу
5	Сегментація ринку та показники персоналізації	Вимірювання ефективності персоналізованих маркетингових зусиль, у тому числі показники кліків для персоналізованих електронних листів або коефіцієнтів конверсії для сегментованих

		маркетингових кампаній, дозволить оцінити вплив індивідуальних маркетингових повідомлень на споживачів
6	Взаємодія мобільним додатком	3 Якщо підприємство або окремих девелоперський проект має мобільний додаток, потрібно відстежувати показники, пов'язані із завантаженнями, використанням і утриманням користувачів. Це особливо актуально, якщо додаток використовується для пошуку нерухомості та транзакцій
7	Аналіз настроїв ринку	Компанії варто оцінити настрої громадськості щодо нових і існуючих девелоперських проектів в онлайн-обговореннях, соціальних мережах і статтях новин. Позитивний настрої може свідчити про успішне просування бренду та маркетингові зусилля.
8	Порівняльний аналіз конкурентів у соціальних мережах	Порівняння показників ефективності соціальних мереж (наприклад, зростання кількості підписників, рівень залученості) з показниками ключових конкурентів, дозволить отримати уявлення про відносне позиціонування компанії на ринку
9	Метрики відеомаркетингу	Такі показники як перегляди відео, тривалість перегляду та рівень залучення можуть бути потужним інструментом для демонстрації об'єктів і підвищення поінформованості про бренд

Аналіз літературних джерел дозволив виявити, що цифровізація вплинула на діяльність девелоперських компаній, оскільки багато бізнес-процесів щодо взаємодії із споживачами будівельної продукції, учасниками будівництва, стейкхолдерами перенесені у цифровий віртуальний простір. Багато цифрових інструментів девелоперські компанії вже використовують у власній діяльності. Це – віртуальні тури на об'єкти, що зводяться, он-лайн контроль процесу будівництва, взаємодія між підрядними організаціями, що зводять об'єкт, проектувальниками, постачальниками, службами технічного обслуговування протягом життєвого циклу об'єкту та іншими учасниками будівництва в рамках єдиної BIM-моделі. Також заслуговують уваги науковців і потребують проведення додаткових досліджень наступні напрямки: використання безпілотних літальних апаратів при обстеженнях або зведенні будівель і споруд, використання роботів для виявлення дефектів та контролю якості будівельних робіт, використання засобів штучного інтелекту для визначення оптимального для окремих сегментів споживачів розміру і дизайну внутрішнього і зовнішнього простору квартир, встановлення цінової політики, розрахунку знижок на будівельну продукцію,

проведення операцій із забезпеченими віртуальними активами, а також шляхом створення і впровадження незабезпечених віртуальних активів [187].

Наведені у табл. 2.2 показники можна успішно використовувати девелоперським компаніям не тільки при здійсненні діагностики маркетингової діяльності, але й при плануванні, організації та контролі власної діяльності на основі мульти- і монопроектного підходів реалізації будівельної продукції у різних секторах і регіонах.

Крім показників, які вимірюють рівень і ефективність цифровізації діяльності девелопера, доцільно також використовувати відносно нові інструменти для оцінювання і діагностики майбутніх девелоперських проектів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Додаткові показники оцінювання діяльності девелоперських компаній у межах мульти- та монопроектного підходів

(узагальнено авторкою за [174-186])

№ п/п	Показник	Призначення
1	Якісні показники потенційних клієнтів	Окрім кількості потенційних клієнтів, потрібно оцінити якісні показники потенційних клієнтів (структуру, доходи, поведінку, спосіб життя тощо), отриманих завдяки маркетинговим зусиллям
2	Вплив сталого розвитку	Кількість отриманих сертифікатів екологічного будівництва або відсоток екологічних та соціальних складових проекту, які підкреслюються у маркетингових матеріалах. Це відображає узгодженість маркетингу з цілями сталого розвитку
3	Показники залучення стейкхолдерів	Рівень взаємодії з місцевою громадою, як-от участь у громадських заходах, підтримка місцевих благодійних організацій або партнерство з місцевими підприємствами може продемонструвати прихильність девелопера до розвитку спільноти та його вплив на імідж бренду
4	Аналіз шляху клієнта	Опис і подальший аналіз шляху клієнта, від отримання початкової інформації про об'єкт до прийняття рішення до купівлі об'єкта нерухомості, дозволить зрозуміти канали поширення інформації, вплив окремих маркетингових заходів на поведінку покупців нерухомості та у подальшому

		дозволить проводити більш цілеспрямовані маркетингові компанії, зрозуміти, як маркетингова діяльність впливає на різні етапи шляху клієнта та стимулювати попит на нерухомість
5	Геопросторовий аналіз	Геопросторові дані використовують для оцінки географічного впливу маркетингової діяльності. Потрібно визначити які регіони чи райони найбільше реагують на маркетингові зусилля, найбільш швидко розвиваються та мають потенціал до зведення об'єктів житлової і нежитлової нерухомості

Вимірювання якості потенційних клієнтів у маркетингу має вирішальне значення для того, щоб маркетингові заходи девелопера були зосереджені на найбільш перспективних потенційних клієнтах. Хоча кількість потенційних клієнтів важлива, якість потенційних клієнтів є настільки ж, якщо не більш, важливою. Для оцінювання якісних показників необхідно, насамперед визначити канали, через які залучаються майбутні клієнти, чи відповідає клієнт цільовій аудиторії маркетингової кампанії, яким демографічним показникам має відповідати потенційний клієнт, бюджет, намір придбати нерухомість, поведінку потенційних клієнтів, як-от сторінки, які вони відвідують на веб-сайті, вміст, з яким вони взаємодіють, і дії, які вони виконують (наприклад, завантаження ресурсів або запит на демонстрації). Потенційні клієнти, які виявляють сильну залученість і інтерес, як правило, вищої якості.

Також інформативним показником може бути відсоток потенційних клієнтів, які зрештою перетворюються на покупців нерухомості. Високий коефіцієнт конверсії свідчить про хорошу якість потенційних клієнтів.

Низькі витрати, пов'язані із залученням і перетворенням потенційних клієнтів на дійсних клієнтів також можуть сигналізувати про ефективність маркетингової стратегії девелопера. Зосередження на якості потенційних клієнтів може призвести до покращення коефіцієнтів конверсії, підвищення рівня задоволеності клієнтів і підвищення рентабельності інвестицій у ваші маркетингові заходи.

Заходи щодо впровадження принципів сталого розвитку є дуже важливими для девелоперських компаній, оскільки вони допомагають сформувати репутацію соціально і екологічно відповідального підприємства, що особливо важливо при реалізації проектів у сфері житлової нерухомості, де цим питанням приділяється неабияка увага.

Вимірювання впливу сталого розвитку на маркетингову стратегію розробника має важливе значення для оцінки ефективності ініціатив сталого розвитку та розуміння їхнього впливу на брендинг компанії та залучення клієнтів.

Цілі сталого розвитку для окремого девелоперського проекту або усієї компанії можуть включати покращення репутації, залучення екологічно свідомих клієнтів або досягнення конкретних цілей сталого розвитку, таких як подолання бідності, сталий розвиток міст та інші.

Ключові показники ефективності, як і у попередніх випадках, можуть включати чинники ефективності залучення до сталого розвитку, сприйняття клієнтів, показники продажів і конверсії, відвідуваність веб-сайту, показники соціальних мереж і висвітлення в ЗМІ, але ці дані та показники, мають бути пов'язані з ініціативами щодо сталого розвитку та маркетинговими кампаніями. Показники девелоперських проектів можуть включати оцінку заходів з забезпечення енергоефективності, зменшення відходів, використання стійких матеріалів або програм залучення громади. При оцінюванні заходів щодо забезпечення сталого розвитку і відповідно, здійснюючи економічну діагностику маркетингових кампаній, слід мати на увазі, що орієнтація на сталий розвиток часто має довготерміновий ефект. Тому потрібно визначати вплив зусиль щодо досягнення окремих цілей сталого розвитку протягом певного часу, щоб визначити тенденції та області для вдосконалення у стратегічному вимірі.

Вимірювання впливу сталого розвитку на маркетингову стратегію девелопера вимагає цілісного підходу, який поєднує кількісні дані, якісні

висновки та постійний моніторинг, щоб оцінити ефективність ініціатив щодо сталого розвитку та їх вплив на сприйняття бренду проекту та довгострокового залучення клієнтів.

Показники залучення і ступеня задоволеності стейкхолдерів мають важливе значення для девелоперських проектів, реалізація багатьох із яких у великих містах України довоєнний час супроводжувалась скандалами із місцевими жителями, які протестували проти забудови навколишніх територій, включаючи силове протистояння із викликом поліції, позовами до суду тощо. Тому використання показників взаємодії зі стейкхолдерами, особливо із населенням, урахування потреб і вимог зацікавлених сторін щодо розвитку навколишніх територій, житлової, культурно-соціальної і промислової забудови міст, убезпечить девелоперські проекти від багатьох негараздів у майбутньому. А діагностика відповідності маркетингової стратегії девелоперів вимогам і потребам основних стейкхолдерів, дозволить найкращим чином сформувавши програму подальшого розвитку маркетингової діяльності у довгостроковій перспективі, нівелюючи головні ризики і загрози проекту, що відповідно покращить результативність і ефективність маркетингової діяльності забудовника.

Аналіз шляху клієнта компанії, починаючи від отримання інформації про об'єкт, і закінчуючи отриманням ключів від квартири, є одним із напрямків, який мають додатково досліджувати девелоперські компанії. Це допоможе сформувавши цільові заходи, спрямовані на залучення клієнтів на різних етапах прийняття рішення про купівлю нерухомості. Також більш детальне дослідження шляху клієнта дозволить виявити нові ефективні канали розповсюдження інформації, тригери, які вплинули на прийняття остаточного рішення про купівлю, чинники, які є важливими для кожного сегменту покупців тощо, а також доповнити існуючу систему економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства новими факторами.

Оцінка ефективності геомаркетингових зусиль забудовника нерухомості передбачає оцінку того, наскільки добре маркетингові стратегії та тактики, засновані на місці, досягають поставлених цілей і завдань. Геомаркетинг використовує географічну інформацію та дані про місцезнаходження для націлювання та залучення потенційних клієнтів у певних географічних регіонах.

Зараз для девелоперських компаній не є проблемою збирання та аналізування даних для вимірювання впливу геомаркетингу, вибору місця розташування нового об'єкту або аналізу геопросторових особливостей формування попиту на нерухомість, включаючи дані, пов'язані з місцезнаходженням, поведінкою клієнтів і ефективністю кампанії.

Багато будівельних підприємств зараз використовує геоінформаційні системи (ГІС) або інструменти аналізу розташування для аналізу просторових даних і візуалізації. Загальні ключові показники ефективності геомаркетингу включають пішохідний трафік, відвідування веб-сайтів із певних місць, коефіцієнти конверсії для рекламних акцій на основі місця та потенційних клієнтів із певних регіонів, показники кліків і коефіцієнти конверсії для геотаргетованих кампаній або девелоперських проєктів, реакцію на вміст і рекламні пропозиції, що стосуються певного місця, наприклад, списки нерухомості в певному регіоні, місті або районі міста, аналіз даних мобільних додатків, відстеження Wi-Fi або маяків, визначення того, які місця або будівельні комплекси викликають найбільший інтерес у клієнтів і активність, відгуки клієнтів у цільових регіонах за допомогою опитувань, співбесід або онлайн-оглядів, дані про продажі, щоб визначити, чи результати геомаркетингу призвели до реальних продажів нерухомості чи залучення потенційних клієнтів, коефіцієнти конверсії та доходи, отримані в різних географічних регіонах.

Геомаркетинг має вирішальне значення для девелоперських компаній з багатьох причин. По-перше, використання геомаркетингу забезпечує вибір

точного місця розташування об'єктів нерухомості. Розвиток нерухомості за своєю суттю залежить від місця розташування, а геомаркетинг дозволяє компаніям точно визначити свої маркетингові зусилля в конкретних географічних областях. Це гарантує, що маркетингові повідомлення досягнуть найбільш релевантної аудиторії, збільшуючи ймовірність залучення потенційних покупців або орендарів. По-друге, геомаркетинг дає цінну інформацію про динаміку місцевого ринку. Вартість нерухомості сильно залежить від таких факторів, як мікрорайон, розвиток інфраструктури та економічні умови. Геомаркетинг допомагає розробникам аналізувати ці локальні змінні, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо того, куди інвестувати кошти та які об'єкти будувати. Під час війни цей інструмент набуває особливо важливого значення.

Проекти нерухомості вимагають значних фінансових ресурсів, а геомаркетинг допомагає розробникам більш ефективно розподіляти свої бюджети, визначаючи райони з високим потенціалом, проводити персоналізовані маркетингові заходи, адаптовані до конкретних районів міста або регіонів або демографічних груп, підвищуючи релевантність повідомлень для потенційних покупців або майбутніх орендарів.

Також з позицій геомаркетингу варто здійснювати конкурентний аналіз, який можна використовувати для вдосконалення стратегій і отримання конкурентних переваг. Використовуючи географічні дані та аналітику, забудовники нерухомості можуть робити обґрунтований вибір щодо розвитку нерухомості, ціноутворення та маркетингових стратегій. Цей підхід на основі даних мінімізує ризики та максимізує прибутки.

Таким чином, геомаркетинг є незамінним для компаній, що займаються будівництвом нерухомості, завдяки своїй здатності орієнтуватися на потрібну аудиторію, надавати інформацію про місцеві ринки, оптимізувати розподіл ресурсів, посилювати залучення клієнтів, сприяти аналізу конкуренції та підтримувати рішення на основі даних, життєво важливий для

успіху у висококонкурентній та залежній від місця розташування галузі нерухомості.

Наведені вище показники можуть надати будівельним підприємствам більш цілісне розуміння ефективності їхньої маркетингової діяльності. Пристосування вибору показників до конкретних цілей і стратегій підприємства має вирішальне значення для точної діагностики ефективності та постійного вдосконалення.

2.3. Геомаркетинговий аналіз і класифікація регіональних ринків нерухомості як основа для вибору і діагностування ефективності маркетингових стратегій девелопера

Нерухомість, яку пропонують девелоперські компанії, є об'єктом аналізу і оцінювання багатьох зацікавлених сторін, включаючи покупців, ріелторів, банкірів, інвесторів в нерухомість та широкі верстви населення, які можуть виступати інвесторами, покупцями, просто жителями регіону, які можуть мати інтереси щодо параметрів майбутньої будівлі чи споруди. Усі ці учасники ринку нерухомості прагнуть до збалансованого та добре поінформованого підходу до визначення вартості об'єктів нерухомості, спираючись на повну та надійну ринкову інформацію.

До війни, на розвинутих ринках житлової та нежитлової нерухомості України, – де угоди із купівлі та продажу нерухомості та її оренди відбувались досить часто, існувала велика кількість первинних даних, доступних для аналізу, що полегшувало прийняття обґрунтованих рішень, – прийняття рішення щодо інвестування або оцінювання об'єкта нерухомості відбувалось досить легко на основі використання ретроспективних даних та великої бази даних щодо об'єктів-аналогів.

Існує ряд обмежень щодо можливості перенесення минулого досвіду прогнозування вартості і доцільності зведення об'єктів нерухомості на

окремих ринках або в окремих регіонах – ці ринки мають розвиватися поступально і не мати впливу різких сильнодіючих викликів або форс-мажорних обставин, які можуть суттєво вплинути на майбутні тенденції розвитку. Зрозуміло, що під час війни таку поступальність розвитку зберегти не вдається і тому обґрунтування доцільності зведення об'єктів нерухомості, а тим паче формування маркетингової стратегії девелоперів, відбувається із значним ступенем невизначеності у стохастичному середовищі.

Оскільки інформація про кількість угод, ділову активність та динаміку ринків під час війни суттєво обмежена, пропонується група коригувальних коефіцієнтів, які допоможуть девелоперським компаніям здійснювати оцінювання доцільності зведення об'єктів у окремому регіоні України. Відповідно до отриманого показника, маркетингова стратегія підприємства також повинна піддаватись коригуванню, аж до повного виходу із ринків в особливо ризикованих регіонах і заморожування будівництва об'єктів, що вже почали зводитись у таких регіонах, з метою запобігання іще більших втрат.

Коригувальні коефіцієнти у роботі запропоновано для ринків житлової нерухомості, оскільки існує більша кількість і доступність даних по кількості угод та іншим показникам ділової активності у регіонах, у порівнянні із ринками промислового та іншого, крім житлового, цивільного будівництва. Зовнішні макроекономічні чинники, насамперед воєнні дії на території країни, можуть зменшити або навіть збільшити (у регіонах, які якнайбільш віддалені від лінії фронту, і у які спостерігається значний приплив населення за рахунок біженців і переселенців із територій, на яких відбуваються бойові зіткнення). Тому пропонується зміна очікуваних результатів (обсяги продажів) із 0 (повна відсутність ділової активності і можливості продати побудовані квартири) до 100 % (зростання продажів).

Враховуючи значний ризик, пов'язаний із потенційними втратами девелоперських компаній на ринках житлової нерухомості, спричиненими

непередбачуваними зовнішніми факторами в результаті війни, пропонується плани продажів квартир в об'єктах–аналогах, що здійснювались у передвоєнний період, коригувати із використанням показника продажів воєнного часу (of wartime sales), який вимірюється у кв.м. (V_{wts}), як головного параметра майбутнього об'єкта нерухомості, який розраховується як корегований обсяг плановий обсяг продажів у залежності від рівня ризику регіону (K_r):

$$V_{wts} = V_p \cdot K_r \quad (2.1)$$

При цьому K_r представляє оцінку ризику, що стосується впливу воєнних дій на розвиток і функціонування первинного ринку нерухомості в регіоні, де девелоперська компанія планує зводити або вже зводить об'єкти нерухомості. Крім того, модель (2.1) може бути додатково скоригована шляхом введення інших коефіцієнтів, які враховують інші параметри об'єкта, що зводиться, наприклад відповідність вимогам зеленого будівництва та сталого розвитку, клас комфортності об'єкта нерухомості, відносини зі стейкхолдерами, рівень захисту від повітряних атак, розвиток інфраструктури тощо.

Коефіцієнти ризику пропонується визначати окремо для кожного регіону за формулою, що враховує зростання або падіння цін у регіоні у порівнянні із попереднім (довоєнним періодом) і відновлення обсягів будівництва в новобудовах, які розраховуються за даними сайтів нерухомості, зокрема Lun.ua:

$$K_r = \sqrt{I_{rc} \times I_{cp}} \quad (2.2)$$

де K_r – коригуючий коефіцієнт рівня ризику регіону (табл. 2.5);

I_{rc} (resumption of construction) – індекс відновлення будівництва, частка од.;

I_{cp} (changes in real estate prices) – індекс зміни цін на нерухомість, частка од.

Отже, цей процес дав кількість рівнів ризику, пов'язаного з будівництвом житлової нерухомості під час війни, який дорівнює кількості регіонів України. При цьому не оцінювались окуповані РФ території Донецької і Луганської областей, а також територія АР Крим.

За даними табл. 2.5, можна зробити висновок, що сім регіонів мають найвищий ступінь ризику на другий квартал 2023 року. Це Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області. Коефіцієнт ризику для цих областей складає 0, тобто девелоперським компаніям рекомендовано вихід із цих ринків. Така ситуація складається за рахунок того, що через Запорізьку, Миколаївську, Харківську, Херсонську області проходить лінія фронту, Сумська область знаходиться на кордоні з РФ, що суттєво підвищує ризик обстрілів та бойових зіткнень, а в Кіровоградській області зареєстровано малу кількість угод, що свідчить про низький рівень ділової активності та відсутності продажів нерухомості у цьому регіоні.

Таблиця 2.5

Показники ризику регіонів України для ринку первинної нерухомості

№ п/п	Регіон	Відновлення будівництва, частка од. [189]	Зростання або зменшення цін, частка од. [190]	Коефіцієнт ризику
1	Вінницька	0,94	1,11	1,02
2	Волинська	0,96	0,88	0,92
3	Дніпропетровська	0,63	1,12	0,84
4	Житомирська	0,59	0,98	0,76
5	Закарпатська	0,92	1,22	1,06
6	Запорізька	0,37	0	0,00
7	Івано-Франківська	0,94	1,09	1,01
8	Київська	0,61	0,92	0,75
9	Кіровоградська	0	1,22	0,00
10	Львівська	0,88	1,20	1,03

11	Миколаївська	0	0	0,00
12	Одеська	0,69	1,04	0,85
13	Полтавська	0,82	0,95	0,88
14	Рівненська	0,88	1,12	0,99
15	Сумська	0,39	0	0,00
16	Тернопільська	0,92	1,03	0,97
17	Харківська	0,08	0	0,00
18	Херсонська	0	0	0,00
19	Хмельницька	0,85	0,98	0,91
20	Черкаська	0,92	0,85	0,88
21	Чернівецька	0,69	1,18	0,90
22	Чернігівська	0,47	0	0,00
23	м. Київ	0,56	0,98	0,74

Вінницьку, Закарпатську, Івано-Франківську та Львівську області можна віднести до регіонів із відносно низьким рівнем ризику, де відновлення вже почалося, про що свідчить як зростання цін на нерухомість, так і відновлення будівництва більшої частки об'єктів. Маркетингові стратегії девелоперів на цих ринках мають бути орієнтованими на зростання і розширення частки ринку.

Інші області знаходяться у зоні помірному ризику, очікується, що падіння обсягів продажів тут складе від 74% у м. Київ, до 99% у Рівненській області. Якщо девелоперська компанія вже має об'єкти у цих областях, то можна рекомендувати відновлення будівництва та проведення стимулюючих маркетингових заходів, а якщо зведення об'єктів тільки планується, то має бути проведене ретельне дослідження ринку та оцінювання ризиків.

Розраховані у табл. 2.5 коефіцієнти рекомендовано коригувати кожного кварталу, оскільки рівень ділової активності та зовнішнє макроекономічне середовище девелоперських підприємств та умови функціонування ринків нерухомості постійно змінюються.

Для часткового вирішення проблеми порівняння та прогнозування розвитку ринків нерухомості в регіонах, ділова активність у яких характеризується дефіцитом даних, значною невизначеністю, викликаною

впливом воєнних дій, запропоновано здійснити кластеризацію регіонів з метою виявлення найбільш сприятливих ринків для зведення об'єктів нерухомості та оцінювання ступеня ризику неповної реалізації або оренди побудованих приміщень.

Для реалізації поставленого завдання, запропоновано використовувати кластерний аналіз, оскільки він призначений для класифікації багатомірних об'єктів або подій у відносно однорідні групи.

Рівень розвитку ринків нерухомості регіонів України характеризується наявністю численних індикаторів, які формуються складними багатовимірними даними. Часто показники вимірюються за різними шкалами, що створює складність під час вибору відповідного алгоритму класифікації.

Крім того, важливою вимогою для побудови математичних і статистичних моделей розвитку ринків нерухомості окремих регіонів у країні є ідентифікація однорідних районів на основі системи економічних показників. Вирішення цього завдання безпосередньо пов'язане з необхідністю використання різних методів і алгоритмів класифікації.

У роботі пропонується зонування ринків первинної нерухомості в залежності від коефіцієнтів концентрації CR-3, розрахованих за даними сайту lup.ua, у поєднанні із коефіцієнтами ризику регіону, наведеними у табл. 2.5, за допомогою кластерного аналізу на основі підходу, що пропонується використовувати у роботах [102, 190].

Використання двофакторного кластерного аналізу, який враховує такі фактори, як рівень концентрації та ризик, може бути корисним для девелоперських компаній, що ведуть діяльність на ринках України, при аналізі регіональних ринків нерухомості з багатьох причин. Так, розвиток регіональних ринків нерухомості в умовах воєнних дій є складними і залежить від дії різноманітних факторів. Використовуючи двофакторний кластерний аналіз, можна включити в свій аналіз вимірювання ризику, в

залежності від близькості до фронту, не переобтяжуючи модель великою кількістю чинників. До того ж більшість демографічних і економічних статистичних показників, які традиційно ураховують при здійсненні геомаркетингових досліджень та зонуванні ринків, під час війни не публікуються. Тому в умовах обмеженості інформації, кластерний аналіз забезпечує більш повне уявлення про ринок, що може бути особливо цінним під час прийняття інвестиційних рішень. Також двофакторний кластерний аналіз спирається на кількісні дані, що може підвищити об'єктивність інвестиційних рішень і зменшити вплив суб'єктивних упереджень.

Диверсифікація є ключовим принципом інвестицій у нерухомість. Під час війни, цінність такого способу зменшення ризиків та підвищення загальної фінансової стабільності девелоперської компанії іще більше зростає. Розглядаючи ризик як один із факторів при формуванні стратегічних, тактичних і оперативних планів, девелоперська компанія може визначити ринки з різними профілями ризику. Це дозволяє розподілити інвестиції між регіонами з різними рівнями ризикованості, зменшуючи загальний ризик, пов'язаний з портфелем інвестиційно-будівельних проектів девелопера.

Аналіз ризику разом із рівнями концентрації допомагає оцінити потенційний рівень продажів нерухомості, а отже і прогнозний прибуток з поправкою на ризик у різних регіонах. Девелоперська компанія може визначити ринки, на яких потенційна шкала оцінювання «доходність» – «ризик» є найбільш прийнятною для інвесторів та самого девелопера. Це допоможе сформувавши майбутню інвестиційну стратегію.

Кластерний аналіз може допомогти сегментувати регіональні ринки нерухомості на окремі категорії на основі вибраних факторів. Наприклад, можна визначити ринки з низьким ризиком і низькою концентрацією, що свідчить про розвиток конкуренції, ринки з високим ризиком і високою концентрацією, наближені до олігополії, а також різні комбінації між ними.

Ця сегментація може керувати інвестиційними рішеннями, надаючи чіткішу картину динаміки ринку. Двофакторний кластерний аналіз дозволяє розробляти більш індивідуальні інвестиційні стратегії. Інвестори можуть вибрати зосередження на ринках, які відповідають їхнім конкретним уподобанням і цілям.

Рівні концентрації та фактори ризику можуть надати уявлення про довгострокову стійкість регіонального ринку нерухомості. Ринки з високим рівнем концентрації можуть бути більш сприйнятливими до економічних спадів, тоді як ринки з меншим рівнем ризику можуть запропонувати більшу стабільність з часом.

Важливо зазначити, що вибір факторів (таких як концентрація та ризик) і конкретні дані, які використовуються в аналізі, можуть відрізнятися залежно від цілей інвестора та характеристик відповідного ринку нерухомості. Крім того, на ринки нерухомості може впливати цілий ряд факторів, окрім концентрації та ризику, тому інші чинники, можливо, доведеться враховувати під час комплексного аналізу.

Незалежно від задачі дослідження, кількості факторів, що використовують для аналізу, алгоритм застосування кластерного аналізу передбачає виконання основних шістьох етапів [190, с. 11]:

- 1) «Визначення множини характеристик, по яких будуть оцінюватися об'єкти у вибірці.
- 2) Вибір оптимальної кількості кластерів.
- 3) Обчислення значень тієї чи іншої міри схожості між об'єктами.
- 4) Обґрунтування застосування методів та алгоритмів кластерного аналізу для створення груп схожих об'єктів.
- 5) Перевірка достовірності результатів кластеризації.
- 6) Подання та інтерпретація отриманих результатів».

Існує два основних підходи до процедур кластеризації даних – ієрархічний (побудова дерева класифікацій і неієрархічний [191].

Деякі дослідники наводять наступну класифікацію методів кластерного аналізу [191]:

1. «За способом обробки даних:
 - ієрархічні (агломеративні, дивізимні);
 - неієрархічні.
2. За способом аналізу даних:
 - чіткі;
 - нечіткі.
3. За кількістю застосування алгоритмів кластеризації:
 - з одноетапною кластеризацією;
 - з багатоетапною кластеризацією.
4. За можливістю розширення обсягу оброблюваних даних:
 - масштабовані;
 - немасштабовані.
5. За часом виконання кластеризації:
 - потокові (on-line);
 - не потокові (off-line)».

Ієрархічний – передбачає об’єднання кластерів на основі відстані або подібності між точками даних у багатовимірному просторі ознак. Результатом цього процесу є дендрограма, по суті дерево рішень, яке ілюструє, як об’єкти групуються в кластери на основі різних показників та характеристик.

У прикладних статистичних дослідженнях важливу роль відіграє деревоподібна кластеризація, коли об’єкти групуються у більші кластери на основі міри подібності або відстані між об’єктами. Як правило, цей тип кластеризації створює ієрархічне дерево. Процедура починається з оцінки кожного об’єкта окремо. Потім поріг для об’єднання двох або більше об’єктів в один кластер поступово знижується. Це призводить до поступового з’єднання все більшої кількості об’єктів, утворюючи кластери, які можуть

містити елементи з різним ступенем відмінності. На останньому етапі розрахунку всі об'єкти об'єднуються.

Другий підхід є неієрархічним і використовує ітераційні методи групування. У цьому методі дані спочатку поділяються на певну кількість кластерів, а потім первинні дані обробляються ітеративно. Ітераційна процедура починається з розподілу даних на визначену кількість кластерів і обчислення центрів тяжіння для кожного кластера. Потім кожна точка даних призначається кластеру з найближчим центром ваги. Розраховуються нові центри кластерів, і цей процес повторюється, доки кластери не стануть стабільними, тобто вони більше не змінюватимуться.

Для здійснення процедур кластерного аналізу вихідні дані мають бути представлені у вигляді матриці:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & x_{i3} & x_{i4} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & x_{n3} & x_{n4} \end{pmatrix} \quad (2.3)$$

Для переходу до інших кроків аналізу, елементи матриці мають бути нормовані:

$$N_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j} \quad (2.4)$$

де $j=1,2,3\dots l$ – номер показника, $i=1,2,3\dots m$ – номер спостереження;

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij} \quad (2.5)$$

$$s_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2} \quad (2.6)$$

В якості відстані між двома точками n_a і n_b пропонується використовувати «зважену» евклідову відстань, яку розраховують за формулою:

$$\rho(n_a, n_b) = \sqrt{\sum_{k=1}^l w_k (n_{ak} - n_{bk})^2} \quad (2.7)$$

де w_k – «вага» показника; $0 < w_k < 1$

Якщо $w_k=1$ для кожного елемента k , то отримаємо звичайну евклідову відстань:

$$\rho(n_a, n_b) = \sqrt{\sum_{k=1}^l (n_{ak} - n_{bk})^2} \quad (2.8)$$

Отримані значення також можемо представити у матриці відстаней:

$$R = \begin{pmatrix} 0 & \rho_{12} & \rho_{13} & \cdots & \rho_{1n} \\ \rho_{21} & 0 & \rho_{23} & \cdots & \rho_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \rho_{i1} & \rho_{i2} & 0 & \cdots & \rho_{in} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \rho_{n1} & \rho_{n2} & \rho_{n3} & \cdots & 0 \end{pmatrix} \quad (2.9)$$

Оскільки матриця R є симетричною, тобто виконується рівність $\rho_{in} = \rho_{ni}$, то для розрахунку буде достатньо запису елементів матриці над діагоналлю.

Відстані між кластерами пропонується визначати за методом "найближчого сусіда", коли за відстань між кластерами приймають відстань між найближчими елементами цих кластерів.

Основою для проведення кластеризації слугують дані про коефіцієнти ризику кожного із досліджуваних регіонів, середня вартість 1 кв.м. житла (за даними сайту lun.ua), а також площа житла, введеного в експлуатацію у кожному регіоні в довоєнний період.

Усі розрахунки здійснювались за допомогою програмного пакету Statistika та модулів «Кластерний аналіз» і «Стандартизація».

На першому кроці, усі зібрані дані по регіонам України (крім виключених із подальшої роботи Донецької і Луганської областей, АР Крим) було стандартизовано шляхом віднімання кожного значення з базисного значення (яким обрано вибіркоче середнє) та поділ на стандартне відхилення (вибіркоче стандартне відхилення). Стандартизованні значення показників наведено у Додатку Б. Це важливе перетворення всіх вихідних значень (не зважаючи на їх початкові розподіли та одиниці виміру) призводить до набору порівняних елементів з нульовим середнім і стандартним відхиленням рівним 1. Даний вид перетворення дуже широко застосовується, оскільки він спрощує механізм порівняння змінних не залежно від того які одиниці виміру, або який розмах варіації ці дані мають.

У кластерному аналізі однією із процедур є побудова таблиці евклідових відстаней між спостереженнями, які є мірою прямолінійної відстані між точками даних у багатовимірному просторі. Ці відстані надають інформацію про подібність або відмінність між спостереженнями в наборі даних та показують числове представлення зв'язків між точками даних, а також слугує початковим етапом різних алгоритмів кластеризації, включаючи ієрархічну кластеризацію та кластеризацію k-середніх. Матриця евклідової відстані дозволяє групувати схожі спостереження за різними алгоритмами, зрештою формуючи кластери або групи на основі близькості точок даних у просторі ознак, що дозволяє створювати складні кластери та досліджуючи структури в даних.

Таблиця 2.6

Таблиця відстаней між усіма об'єктами дослідження

Микол	Львів.	Кіровогр.	Київська	Івано-Фр.	Запоріз.	Закарпат.	Житом	Дніпр.	Волинська	Вінниц.	1	
3,66	0,33	3,11	1,13	0,72	2,87	0,44	1,37	0,95	0,76	0,00	2	Вінницька
3,53	1,06	3,06	1,08	0,46	2,62	1,20	1,16	1,34	0,00	0,76	3	Волинська
3,00	0,77	2,38	0,67	1,29	2,45	0,92	1,04	0,00	1,34	0,95	4	Дніпропетр
2,91	1,43	1,90	0,49	1,09	2,29	1,64	0,00	1,04	1,16	1,37	5	Житомирська
3,76	0,21	3,22	1,34	1,13	3,05	0,00	1,64	0,92	1,20	0,44	6	Закарпатська
1,15	2,93	3,04	2,07	2,93	0,00	3,05	2,29	2,45	2,62	2,87	7	Запорізька
3,76	0,97	2,90	1,12	0,00	2,93	1,13	1,09	1,29	0,46	0,72	8	Івано-Фр-ка
2,72	1,15	2,14	0,00	1,12	2,07	1,34	0,49	0,67	1,08	1,13	9	Київська
2,95	3,03	0,00	2,14	2,90	3,04	3,22	1,90	2,38	3,06	3,11	10	Кіровоградська
3,64	0,00	3,03	1,15	0,97	2,93	0,21	1,43	0,77	1,06	0,33	11	Львівська
0,00	3,64	2,95	2,72	3,76	1,15	3,76	2,91	3,00	3,53	3,66	12	Миколаївська
3,64	2,23	4,17	2,72	3,15	3,31	2,11	3,18	2,18	3,05	2,45	13	Одеська
3,17	0,57	2,85	0,76	0,90	2,39	0,71	1,12	0,68	0,77	0,49	14	Полтавська
3,71	1,10	2,69	1,05	0,25	2,92	1,28	0,92	1,29	0,63	0,90	15	Рівненська
1,83	3,19	2,79	2,17	2,84	1,16	3,35	2,14	2,76	2,57	3,06	16	Сумська
3,63	0,96	2,86	1,01	0,14	2,79	1,12	1,01	1,23	0,35	0,70	17	Тернопільська
0,72	3,54	3,36	2,81	3,82	1,28	3,63	3,10	2,96	3,57	3,59	18	Харківська
0,80	3,71	2,63	2,66	3,63	1,24	3,86	2,72	3,08	3,42	3,69	19	Херсонська
3,41	1,02	2,67	0,81	0,36	2,59	1,20	0,79	1,13	0,41	0,80	20	Хмельницька
3,43	1,17	2,93	1,01	0,50	2,52	1,32	1,04	1,35	0,18	0,89	21	Черкаська
3,28	0,85	2,25	0,59	0,83	2,66	1,05	0,66	0,62	1,04	0,88	22	Чернівецька
1,53	2,82	3,05	1,95	2,70	0,44	2,95	2,13	2,42	2,36	2,72	23	Чернігівська
3,71	2,87	4,48	3,23	3,77	3,55	2,76	3,69	2,72	3,66	3,09	24	м.Київ

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Одеська	2,45	3,05	2,18	3,18	2,11	3,31	3,15	2,72	4,17	2,23	3,64	0,00	2,33	3,27	4,19	3,09	3,16	4,15	3,08	3,14	2,76	3,48	0,67
Полтав.	0,49	0,77	0,68	1,12	0,71	2,39	0,90	0,76	2,85	0,57	3,17	2,33	0,00	1,01	2,64	0,80	3,11	3,22	0,76	0,84	0,77	2,26	2,92
Рівнен.	0,90	0,63	1,29	0,92	1,28	2,92	0,25	1,05	2,69	1,10	3,71	3,27	1,01	0,00	2,76	0,30	3,81	3,54	0,35	0,60	0,75	2,69	3,88
Сумська	3,06	2,57	2,76	2,14	3,35	1,16	2,84	2,17	2,79	3,19	1,83	4,19	2,64	2,76	0,00	2,71	2,29	1,32	2,50	2,42	2,71	0,87	4,52
Терноп.	0,70	0,35	1,23	1,01	1,12	2,79	0,14	1,01	2,86	0,96	3,63	3,09	0,80	0,30	2,71	0,00	3,69	3,51	0,24	0,37	0,80	2,56	3,71
Харків.	3,59	3,57	2,96	3,10	3,63	1,28	3,82	2,81	3,36	3,54	0,72	3,16	3,11	3,81	2,29	3,69	0,00	1,50	3,50	3,50	3,35	1,72	3,15
Херсон	3,69	3,42	3,08	2,72	3,86	1,24	3,63	2,66	2,63	3,71	0,80	4,15	3,22	3,54	1,32	3,51	1,50	0,00	3,28	3,29	3,21	1,44	4,31
Хмельн	0,80	0,41	1,13	0,79	1,20	2,59	0,36	0,81	2,67	1,02	3,41	3,08	0,76	0,35	2,50	0,24	3,50	3,28	0,00	0,34	0,70	2,36	3,67
Черкаськ	0,89	0,18	1,35	1,04	1,32	2,52	0,50	1,01	2,93	1,17	3,43	3,14	0,84	0,60	2,42	0,37	3,50	3,29	0,34	0,00	1,02	2,26	3,74
Чернів	0,88	1,04	0,62	0,66	1,05	2,66	0,83	0,59	2,25	0,85	3,28	2,76	0,77	0,75	2,71	0,80	3,35	3,21	0,70	1,02	0,00	2,54	3,33
Чернігів	2,72	2,36	2,42	2,13	2,95	0,44	2,70	1,95	3,05	2,82	1,53	3,48	2,26	2,69	0,87	2,56	1,72	1,44	2,36	2,26	2,54	0,00	3,78
м.Київ	3,09	3,66	2,72	3,69	2,76	3,55	3,77	3,23	4,48	2,87	3,71	0,67	2,92	3,88	4,52	3,71	3,15	4,31	3,67	3,74	3,33	3,78	0,00

У результаті проведеного ієрархічного аналізу, побудовано дендрограму (рис. 2.8) для візуального представлення ієрархічних зв'язків між групами даних. Дендрограми особливо корисні для ієрархічних методів кластеризації, таких як агломеративна або роздільна кластеризація.

Ієрархічна структура: дендрограми ілюструє ієрархічну структуру кластерів у наборі даних та показує, як окремі точки даних або кластери поступово об'єднуються або розбиваються під час виконання алгоритму кластеризації, що допомагає визначити оптимальну кількість кластерів.

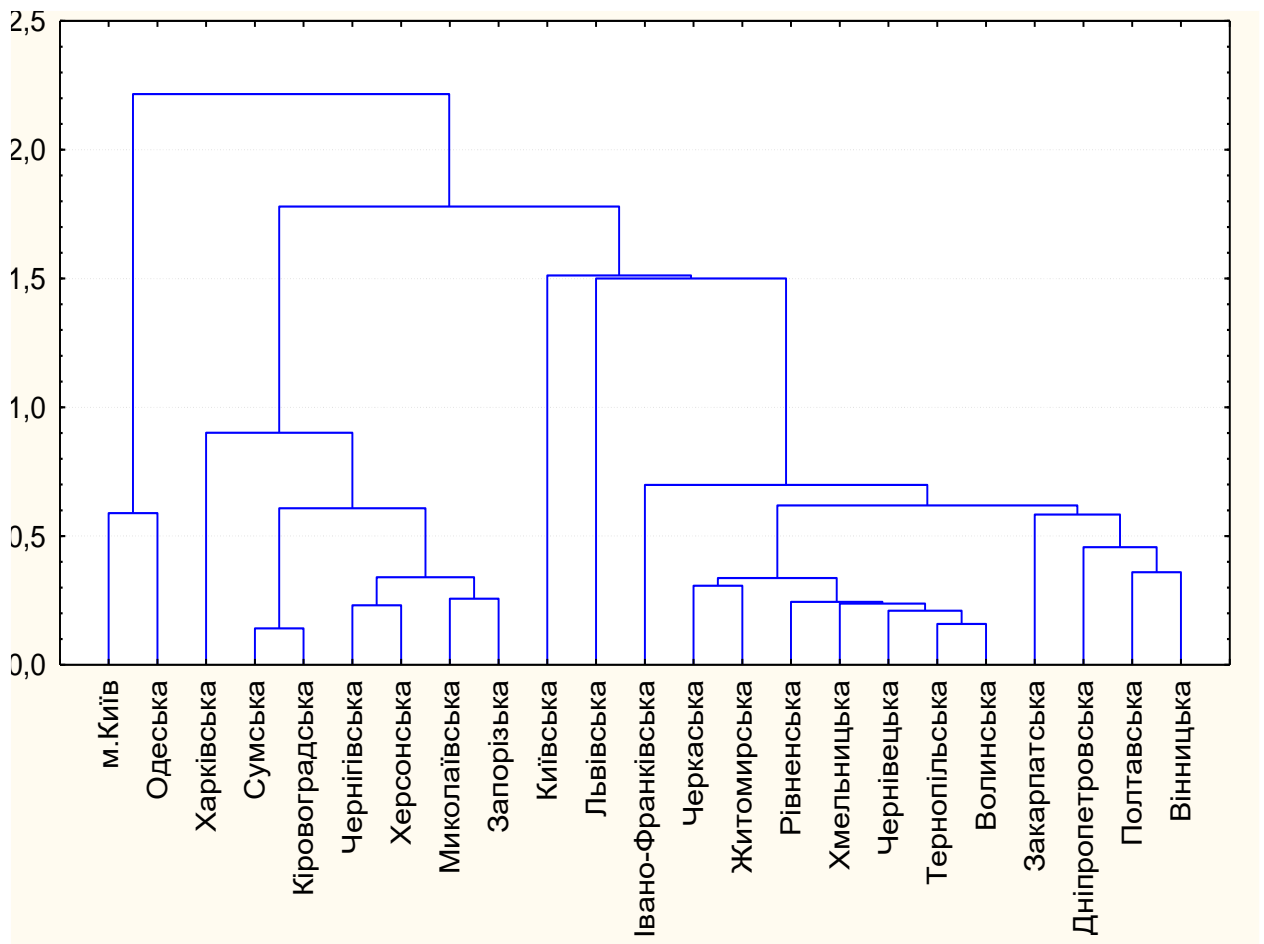


Рис. 2.8. Результати кластерного аналізу методом деревовидної класифікації (розрахунки авторки)

Точки даних (регіони, у яких досліджується функціонування ринків нерухомості) представлені у вигляді листків у нижній частині дендрограми, і, рухаючись вгору по дереву, можна побачити, як окремі листки об'єднуються у все більші та більші кластери. Це візуальне представлення може допомогти зрозуміти взаємозв'язки між різними точками даних і загальною структурою даних.

Дендрограми є цінними для вибору оптимальної кількості кластерів, оскільки обираючи горизонтальну лінію розрізу, можна визначити, скільки кластерів доцільно сформувати. Це забезпечує гнучкий і керований даними

підхід до кластеризації, оскільки можна обрати кількість кластерів, яка найкраще відповідає характеристикам досліджуваних даних.

Дендрограми допомагають визначити природні групи точок даних або зрозуміти взаємозв'язки між різними кластерами, що може бути життєво важливим для прийняття обґрунтованих рішень або висновків на основі згрупованих даних.

Як видно із рис. 2.8, ринки нерухомості регіонів України доцільно розподілити за рівнями ризику та ділової активності на чотири кластери.

Провівши кластерний аналіз за методом k-середніх, визначено також чотири кластери, які за складом дещо відрізняються від виявлених, за попереднім методом.

У першій кластер входять усього чотири регіони – м. Київ, Київська, Львівська та Одеська області, які за рівнем цін на нерухомість, та обсягами введеного в експлуатацію житла у довоєнний період суттєво випереджали інші регіональні ринки. Якщо оцінювати рівень воєнного ризику, то він суттєво зменшився після відходу військ противника за межі Київської і Миколаївської областей, і зараз є помірним (рис. 2.9). Тому на ринках нерухомості саме у названих чотирьох регіонів найбільш сприятлива ситуація для реалізації нових проектів. Також відновлення будівництва має розпочатись саме із цих ринків. Тому девелоперським компаніям варто зосередити маркетингову стратегію на ринках м. Києва, Київської, Львівської та Одеської областей.

Таблиця 2.7

Евклідові відстані до центру кластера 1

	Елементи кластеру номер 1 і відстані до центру кластера. Кластер включає 4 спостереження			
Регіон	Київська	Львівська	Одеська	м.Київ
Відстань	1,152271	0,661109	0,696987	0,977697

(розрахунки авторки)

Відстань	0,083159	0,334267	0,472863	0,154818	0,074107	0,087363	0,281543	0,202218
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

(розрахунки авторки)

Названі регіони характеризувались до війни помірним розвитком при достатньо низькому рівні цін на нерухомість. При цьому обсяги введення в експлуатацію житла у цих областях відбувались досить низькими темпами. І хоча ці регіони знаходяться, як і перші два кластери, у зоні помірної ризику, але низькі темпи довоєнного розвитку заставляють робити припущення, що навіть після перемоги, ці області будуть відновлюватись нижчими темпами, ніж перші два кластери.

У четвертий кластер входять Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська та Чернігівська області (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Евклідові відстані до центру кластера 4

Елементи кластеру номер 4 і відстані до центру кластера. Кластер включає 7 спостережень							
Регіон	Запорізька	Кіровоградська	Миколаївська	Сумська	Харківська	Херсонська	Чернігівська
Відстань	0,187473	0,566209	0,322104	0,495217	0,771635	0,145839	0,012636

(розрахунки авторки)

Більшість із названих регіонів, не залежно від рівня цін на нерухомість та довоєнного розвитку, знаходяться або на кордоні з РФ, або через них проходить лінія фронту, що підвищує рівень ризику будівництва в даних регіонах до критичних значень. Виключенням є Кіровоградська область, яка хоча і знаходиться досить далеко від лінії фронту, але будівництво у даному регіоні так і не відновилось. Тому у регіонах четвертого кластеру

будівництво проводити не слід. Рекомендується девелоперським компаніям заморожувати вже існуючі проекти і виходити з ринку та не розпочинати нових, поки рівень ризику будівництва не зменшиться хоча б до помірного.

Графічно відстані між середніми значеннями кожного із трьох аналізованих факторів представлені на рис. 2.9 та у табл. 2.11.

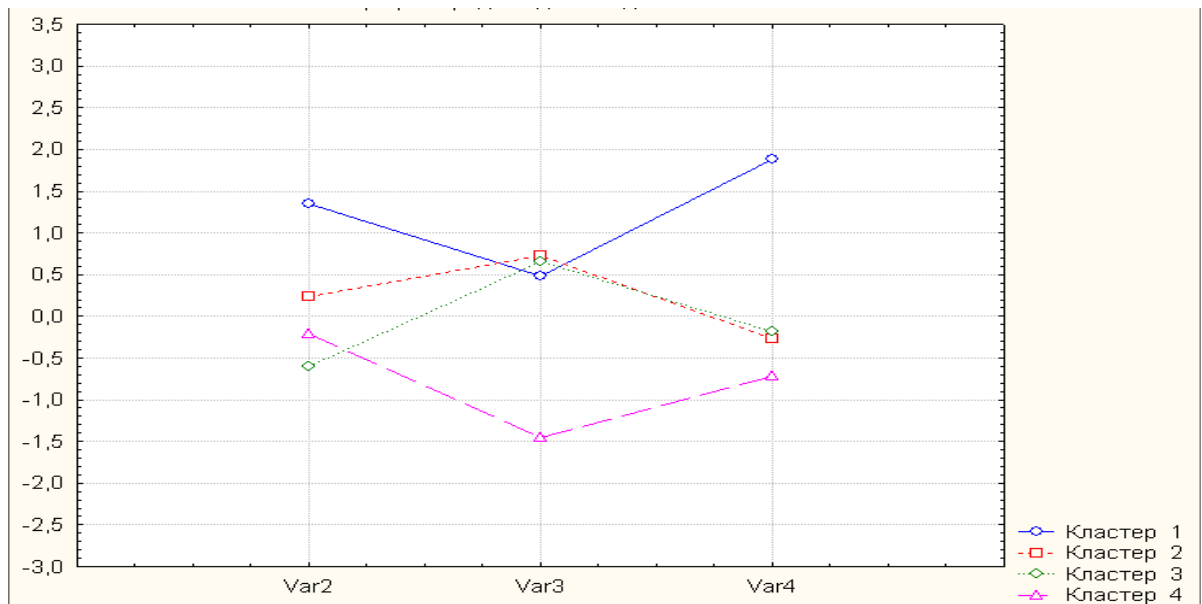


Рис. 2.9. Середні значення показників для 1-4 кластерів (розрахунки авторки)

Таблиця 2.11

Описові статистики для кластерів 1-4

<i>Кластер 1 включає 4 спостереження</i>			
	Середн	Стандарт	Дисперс.
Var2	1,343177	1,577839	2,489578
Var3	0,486610	0,309273	0,095650
Var4	1,889029	0,788195	0,621251
<i>Кластер 2 включає 4 спостереження</i>			
	Середн	Стандарт	Дисперс.
Var2	0,230620	0,165307	0,027326
Var3	0,733789	0,244783	0,059919
Var4	-0,261649	0,283255	0,080233
<i>Кластер 3 включає 8 спостережень</i>			
	Середн	Стандарт	Дисперс.
Var2	-0,605627	0,142872	0,020412
Var3	0,659061	0,180528	0,032590
Var4	-0,183749	0,401334	0,161069
<i>Кластер 4 включає 7 спостережень</i>			
	Середн	Стандарт	Дисперс.

Var2	-0,20717	0,779151	0,607076
Var3	-1,45058	0,000000	0,000000
Var4	-0,71993	0,231760	0,053713

(розрахунки авторки)

Отримані результати свідчать про помітні диспропорції в рівнях розвитку ринків житлової нерухомості в Україні, викликаних війною. У багатьох наближених до дінії фронту регіонах, ринки нерухомості, які зупинили діяльність із початком повномасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 року, не функціонують і на даний момент, а ринки інших регіонів досить успішно відновили діяльність, коли перший шок від початку війни пройшов і виявилось, що Україна здатна не тільки стримувати ворога, але і успішно перемагати на полі бою.

Висновки до розділу 2.

Здійснено огляд і аналіз найбільш широко розповсюджених КРІ маркетингових стратегій підприємства, які можуть використовуватись у процесі економічної діагностики маркетингової діяльності українських девелоперських компаній.

Виявлено, що крім широко розповсюдженого інструментарію економічної діагностики, доцільним є залучення методичних підходів і практичних рекомендацій геомаркетингу для формування продуктової стратегії девелоперів, а також розробки широкого спектру маркетингових заходів, які мають відрізнитись за складом, спрямованістю, інтенсивністю і характером взаємодії із споживачами на різних регіональних ринках нерухомості.

Визначено, що у зв'язку із агресією РФ та війною, що розпочалась 24 лютого 2022 року, українські ринки нерухомості зазнали значних структурних змін, оскільки змінилась демографічна структура регіонів, багато ІТР і робітників будівельних спеціальностей захищають батьківщину, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів у девелоперських компаніях, багато підприємств було релоковано, безліч житлової, промислової та іншої нерухомості було просто зруйновано, змінились або взагалі порушились ланцюги постачання будівельних матеріалів, виробів і конструкції. У даний час більшість регіональних ринків нерухомості знаходяться на етапі відновлення. У зв'язку із вищезазначеним, використання широко розповсюдженого інструментарію формування стратегій девелоперських компаній, а отже і інструментарію економічної діагностики, має відбуватись із врахуванням ступеня впливу війни на різні регіональні ринки нерухомості, для чого запропоновано використовувати коефіцієнти ризикованості регіону, які розраховуються на основі даних про відновлення будівництва на кожному ринку за попередній період (квартал або півріччя) у поєднанні із індексами зростання або падіння цін у кожному регіону. Запропоновані коефіцієнти

враховують близькість регіону до лінії фронту або межі з РФ, та можуть використовуватись для коригування прогнозованих обсягів продажу нерухомості, а також дозволять при здійсненні діагностики, більш точно визначати чинники впливу на операційну діяльність девелопера, оскільки вже враховують вплив макросередовища на обсяги продажів.

За допомогою кластерного аналізу здійснено розподіл регіональних ринків нерухомості на чотири групи, для кожної із яких рекомендовано використання окремого набору діагностичних процедур маркетингової діяльності девелопера.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА

3.1. Методичні підходи та етапи процесу економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії

Пропонується методика економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера, яка включає серію послідовних кроків (етапів), які представлені на рис. 3.1.

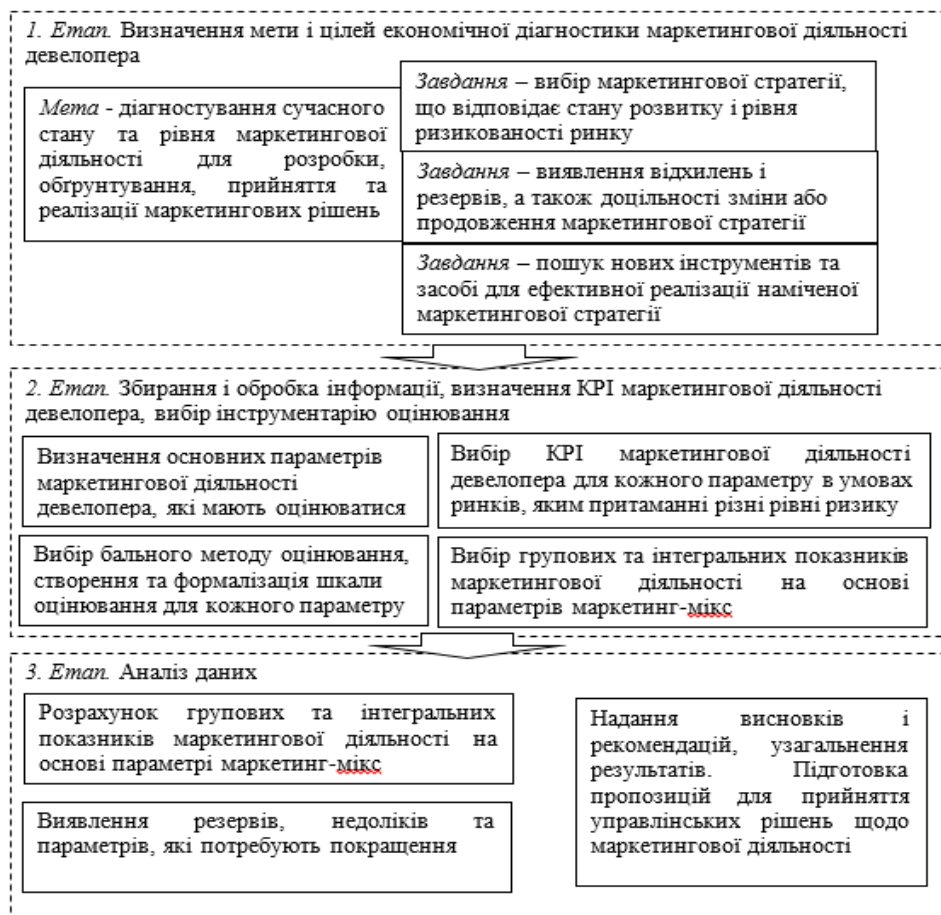


Рис. 3.1. Етапи економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії (розроблено авторкою)

Основна мета даного процесу для девелоперської компанії полягає у визначенні основних умов, необхідних для створення, обґрунтування, прийняття та впровадження маркетингових заходів та рішень, пов'язаних зі створенням, удосконаленням або коригуванням стратегії маркетингової діяльності, враховуючи мінливість і непевність ринкового середовища. Ця мета досягається за допомогою описових маркетингових досліджень, використовуючи геопросторовий аналіз та діагностику складових системи маркетинг-мікс, як узагальнюючої, найбільш повної підсистеми оцінювання маркетингової діяльності девелоперської компанії.

Міх-маркетинг розглядається дослідниками як ключове поняття у дослідженнях ринку. Palmer A. вважає маркетинг-мікс [192, с. 10]: «набором інструментів, доступних підприємству, аби сформувати природу його пропозиції для клієнтів». Е.Дж. Маккарті започаткував маркетинг-мікс, або «4P» маркетингу (product, price, promotion, place – продукт, ціна, місце, просування) у 1964 році, згодом В. Бумс та М. Бітнер розширюють маркетинг-мікс до «7P» та додають ще три елементи до традиційної моделі: people, physical evidence and processes – учасники, матеріальний доказ (інші версії – психологічне сприйняття, фізичне оточення) та процеси [193].

На нашу думку, основними складовими інструментами економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперських компаній з урахуванням регіонального коефіцієнту ризику (п. 2.4) повинні базуватися на стратегії міх-маркетингу – «8P» для підприємства-девелопера (рис. 3.2), де до попередніх заходів щодо позиціонування компанії на ринку додається такий чинник, як «партнери» [194, с. 14; 195, с. 3] або «стейкхолдери» [196]. Тобто ланцюг доданої цінності девелоперської компанії буде формуватися у кінцевому результаті – ефективному партнерстві.

Наведені вище вісім складових маркетингового міксу мають стати основою для розробки системи діагностики стратегії девелоперської компанії.

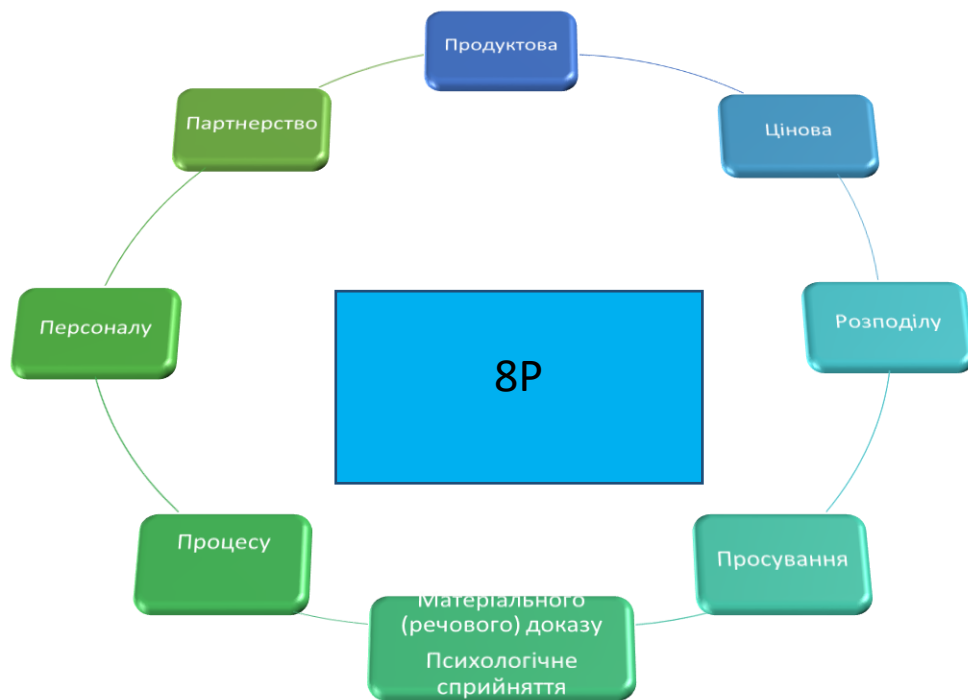


Рис. 3.2. Складові стратегії міх-маркетингу – 8P, які рекомендуються як параметри діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера
Джерело [196]

Ф. Котлер, Г. Армстронг визначають *продукт* (у випадку девелоперської компанії – послугу) як [197]: «невідчутні дії та їх виконання, що визначені спроектованим інтерактивним процесом з метою задоволення потреб та очікувань власників нерухомості, і переконання їх в тому, що цей процес здійснено за допомогою матеріальних продуктів».

Ціна – розглядається у контексті тих цінностей, якими клієнти компанії поступаються, щоб отримати запропонований продукт або послугу.

Місце з точки зору Р. Джонс, повинно розглядатися в контексті трьох дистрибуційних рішень [198]: «фізичний доступ, доступ – час та інформаційний доступ з метою просування», що цілком вірно для

девелоперської послуги.

Т. Шимп зазначає, що [199]: «*просування* включає всі, доступні для продавця компоненти, за допомогою яких здійснюється повідомлення цільовому ринку (у тому числі про девелоперську послугу). Окрім того, ці компоненти утворюють комунікаційний мікс (наприклад, реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, директ-маркетинг та зв'язки з громадськістю)».

М. Бітнер доводить, що [200]: «*складова персонал (люди)* складається зі штату (архітектори, інженери виробничо-технічного відділу, юристи, економісти та управлінський персонал) з відповідними міжособистісними навичками, стосунками та знаннями з метою надання девелоперської послуги, що оплачується замовником».

Х. Каспер, П. Хельсдінген, Дж. Вріз обґрунтовують, що [2021]: «*матеріальний доказ (психологічне сприйняття, фізичне оточення)* – це оточення, в якому здійснюється доставка послуги та будь-яких матеріальних продуктів, що полегшує виконання й комунікацію обслуговування». Це та обстановка та атмосфера, в якій споживачеві надається послуга. Оточення, офіс, предмети, що висять на стіні, все це допомагає сформувати правильний імідж компанії і виділитися серед конкурентів. А також для будь-якої компанії важливо дотримуватись етичних норм та правил, забезпечувати психологічний та емоційний комфорт, безпеку.

Процес, за визначенням Ф. Котлера, Г. Армстронга [197]: «це процедури, механізм їх здійснення та потік дій, за допомогою яких отримується девелоперська послуга. Рішення щодо процесу докорінно торкається доставки послуги інвестору (замовнику)».

Взаємодія учасників девелорського проекту є основою ефективного *партнерства*, яке в свою чергу забезпечує передумови сталого маркетингу девелоперської діяльності.

Вибір інструментальної стратегії маркетинг-мікс наведено в таблиці

3.1.

Девелоперська діяльність з позиції законодавства – це послуга, що створює унікальні маркетингові завдання та виклики, для відповіді на які потрібні спеціально адаптовані та збалансовані із стратегією девелопера маркетингові заходи. Тому діагностика маркетингової діяльності девелопера повинна базуватись на концептуальній основі міксу «8Р», як такої, що охоплює широке коло напрямків маркетингової діяльності девелопера, мати відповідну структуру та систему показників ефективності [202].

Таблиця 3.1

Вибір інструментальної стратегії міх-маркетинг девелопера

Маркетингові стратегії		
Вдосконалення процесу	Вдосконалення якості	Фокусування на потребах споживача нерухомості
1. Основна мета діяльності девелоперів:		
Мінімізація витрат	Максимізація якості	Максимізація задоволеності споживачів
2. Інструментальні стратегії маркетинг-мікс, придатні для реалізації цілей та завдань:		
1. Цінова 2. Процесу 3. Продуктова (обмежене застосування).	1. Цінова (диференціація цін). 2. Продуктова (з акцентами на регіональний коефіцієнт ризику, репутацію та гудвіл девелопера). 3. Персоналу (з акцентом на ретеншн персоналу). 4. Матеріального доказу (з акцентом на маркетинг сталого розвитку).	1. Продуктова. 2. Цінова. 3. Розподілу. 4. Просування. 5. Матеріального доказу. 6. Персоналу. 7. Процесу. 8. Партнерства.
3. Результат для підприємств-девелоперів:		
1. Досягнення економічної ефективності. 2. Покращення корпоративної соціальної відповідальності.		

Джерело: складено авторкою

Під час процесу економічної діагностики маркетингової діяльності має виконуватися кілька ключових кроків:

1. Визначення конкретних характеристик для оцінки ефективності маркетингової діяльності та атрибуту для кожної підсистеми маркетингу девелоперської компанії на окремих регіональних ринках житлової нерухомості. Пропонується оцінювання та діагностування маркетингової діяльності девелопера параметрами комплексу маркетинг-мікс. Кожен параметр (характеристика) оцінюється за 5-бальною системою оцінювання та підлягає ретельному аналізу. Процес передбачає пошук життєздатних і прийнятних рішень для вирішення виявлених проблем.

На основі встановлених параметрів ефективності маркетингової діяльності девелопера (рис. 3.3) та запропонованої структури моделі маркетингової системи, оцінка маркетингової діяльності виражається функціональною залежністю наступного вигляду:

$$EM_d(t_0) = \{(P_1(t_0); P_2(t_0); P_3(t_0); P_4(t_0); P_5(t_0); P_6(t_0); P_7(t_0); P_8(t_0))\} \{K_p(t_0); C_d(t_0)\} \quad (3.1)$$

де $EM_d(t_0)$ – ефективність маркетингової діяльності девелоперської компанії на поточний момент;

$P_1(t_0)$ – продуктова стратегія девелопера;

$P_2(t_0)$ – цінова стратегія девелопера;

$P_3(t_0)$ – вибір місця;

$P_4(t_0)$ – ефективність просування;

$P_5(t_0)$ – діяльність персоналу;

$P_6(t_0)$ – ефективність бізнес-процесів девелоперської компанії;

$P_7(t_0)$ – психологічне сприйняття;

$P_8(t_0)$ – партнерство;

$K_p(t_0)$ – ступінь сприятливості розвитку регіонального ринку нерухомості;

$C_d(t_0)$ – стратегія девелопера.

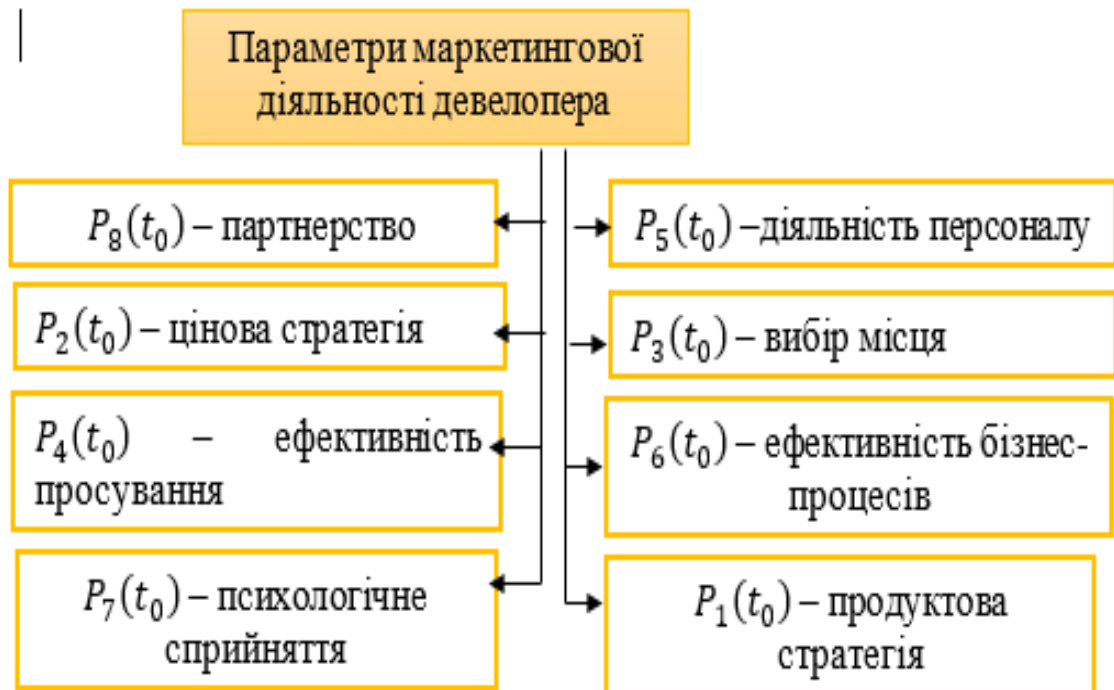


Рис. 3.3. Параметри економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії (розроблено авторкою)

Економічну діагностику результативності маркетингової діяльності девелопера пропонується здійснювати на основі бального оцінювання за формулою:

$$A_{pj} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n} \quad (3.2)$$

де A_{pj} – інтегральна бальна оцінка j -го параметра маркетингової діяльності девелопера ($j=1 \dots 8$);

a_i – кількість балів окремих КРІ для відповідного параметру маркетингової діяльності девелопера;

n – кількість КРІ, використаних для оцінювання окремого параметра маркетингової підсистеми.

Для кожного із j параметрів запропоновано визначати рівень розвитку за формалізованою шкалою оцінювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Формалізована шкала оцінювання параметрів діагностики
маркетингової діяльності девелопера 1-8**

Параметри	Кількість балів				
	0	1	2	3	4
$P_1(t_0)$ – продуктова стратегія девелопера	Відсутня	Не відповідає K_p	Скоріше не відповідає K_p	Скоріше відповідає K_p	Повністю відповідає K_p
$P_2(t_0)$ – цінова стратегія девелопера	Відсутня	Не відповідає K_p	Скоріше не відповідає K_p	Скоріше відповідає K_p	Повністю відповідає K_p
$P_3(t_0)$ – вибір місця	Не проводиться	Не обґрунтовано	Погано обґрунтовано	Добре обґрунтовано	Дуже добре обґрунтовано
$P_4(t_0)$ – ефективність просування	Дуже низька	Низька	Середній рівень	Високий рівень	Дуже високий рівень
$P_5(t_0)$ – діяльність персоналу	Дуже погано	Погано	Посередньо	Добре	Дуже добре
$P_6(t_0)$ – ефективність бізнес-процесів девелоперської компанії	Дуже низька	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
$P_7(t_0)$ – психологічне сприйняття	Дуже низький	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
$P_8(t_0)$ – партнерство	Не здійснюється	Скоріше не здійснюється	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень

Джерело: розроблено авторкою

Згідно з формулою 3.2, для кожного параметру маркетингової діяльності, відповідно якого є необхідність провести діагностику, визначається множина підпараметрів $\{p_1, p_2 \dots p_n\}$, які являють собою систему КРІ, для оцінювання маркетингової політики та відповідності стратегії підприємства його ринковим можливостям і рівню ризику ринків за восьми параметричною інтегральною системою діагностики.

Для оцінювання кожного підпараметру пропонується використовувати 5-ти бальну шкалу оцінювання, відповідно до якої «4 бали» – найкраща ситуація, найбільш сприятливий або найкращий для параметру рівень розвитку, «2 бали» – проміжний середній ступінь розвитку або стану, а «0 балів» – найгірший стан або ступінь розвитку, відсутність відповідного параметру у девелоперської компанії. Інші оцінки є проміжними. Так, «1 бал» – означає, що рівень або ступінь розвитку підпараметру скоріше низький, «4 бали» – стан або ступінь розвитку достатньо високий, є вищим за середній рівень. Інтегральна оцінка кожного із параметрів визначається за єдиною шкалою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Шкала оцінювання параметрів $P_1 \dots P_8$ маркетингової діяльності
девелопера**

Кількість балів	0...1	1...2	2...3	3...4
Характеристика параметру маркетингової діяльності	Дуже низький рівень відповідного параметру маркетингової діяльності девелопера	Низький рівень відповідного параметру маркетингової діяльності девелопера	Середній рівень відповідного параметру маркетингової діяльності девелопера	Високий рівень відповідного параметру маркетингової діяльності девелопера

Джерело: розроблено авторкою.

Оцінку продуктової стратегії девелопера в міру її просування від повної відсутності до високого рівня можна здійснити за допомогою системи на основі балів із такими критеріями оцінки:

«0 балів» – повна відсутність будь-якої товарної стратегії. Відсутність чітких цілей, завдань або бачення майбутніх проектів будівництва, немає досліджень та урахування потреб цільової аудиторії, відсутність позиціонування на ринку як окремого девелоперського проекту, так і самої компанії;

«1 бал»: не відповідає K_p , початковий стан – базове визнання необхідності розробки стратегії проекту(ів), обмежене розуміння цілей і завдань, розпливчате уявлення про цільову аудиторію або ринок, дуже елементарні або не деталізовані плани розвитку продукту. Стратегія розвитку проектів, їх позиціонування на ринку не відповідає ризикованості та перспективності ринку для девелопера;

«2 бали» – розроблена стратегія скоріше не відповідає K_p , встановлено більш чіткі цілі та завдання, є базове розуміння цільової аудиторії та позиціонування на ринку, існують попередні маркетингові плани розробки продукту, його вдосконалення або розширення, є спроби аналізу ризикованості ринків, які втім, можуть не співпадати із загальною стратегією девелопера;

«3 бали» – розробка стратегії скоріше відповідає K_p , існує чітко визначена стратегія проекту, що вже будується або планується до виходу на ринок, встановлено чіткі та вимірювані цілі та завдання, існує добре розуміння цільової аудиторії та ринку. Створено комплексні плани розвитку продукту, його вдосконалення та розширення. Здійснено розрахунки ризикованості діяльності на регіональному ринку, прийняття рішень на основі даних;

«4 бали» – високий рівень, стратегія повністю відповідає K_p , при цьому девелопером представлена розширена та добре оптимізована стратегія проекту, чітко визначені, вимірювані та довгострокові цілі та завдання, глибоке розуміння цільової аудиторії та міцне позиціонування на ринку. Існують комплексні, адаптивні плани щодо розробки, вдосконалення та представлення проекту на ринку. Прийняття рішень на основі аналізу даних, практики постійного самовдосконалення на основі відгуків споживачів.

Оцінка цінової стратегії девелопера здійснюється від повної відсутності до високого рівня розвитку може бути здійснена за допомогою бальної системи з наступними критеріями оцінки:

«0 балів» – відсутність цінової стратегії, немає структурованого підходу до ціноутворення будівельних проектів, немає розуміння складу витрат, відсутні підходи до можливості встановлення конкурентоспроможної ціни. Встановлення цін здійснюється без урахування ринкової динаміки, прибутковості проекту або рівня ризику ринку, на якому реалізується чи планується реалізувати проект;

«1 бал» – рівень нижче середнього, стратегія не відповідає K_p , початковий стан – базове визнання необхідності цінової стратегії, обмежене розуміння оцінки витрат і принципів ціноутворення, розпливчате уявлення про ринкову динаміку та конкурентне ціноутворення. Встановлення цін здійснюється без урахування ринкової динаміки, прибутковості проекту або рівня ризику ринку, на якому реалізується чи планується реалізувати проект;

«2 бали» – розроблена стратегія скоріше не відповідає K_p , вже здійснюється розробка цінової стратегії, є більш чітке розуміння складу витрат, здійснюється їх оцінювання, спроби встановлення конкурентоспроможної ціни, існує базове розуміння ринкової динаміки та конкурентного середовища з урахуванням ризику;

«3 бали» – розробка стратегії скоріше відповідає K_p , існує чітко

визначена цінова стратегія проекту, є чітка та структурована оцінка витрат, здійснюються заходи з контролю витрат, добре розуміння динаміки ринку та стратегії встановлення конкурентоспроможних цін, з урахуванням ризиків;

«4 бали» – високий рівень, стратегія повністю відповідає K_p , добре оптимізована та структурована цінова стратегія, чітко визначені принципи оцінки витрат, ціноутворення здійснюється на основі розрахунків, які уточнюються по мірі розвитку проекту, глибоке розуміння динаміки ринку та конкурентних переваг проекту, комплексний та адаптивний підхід до ціноутворення з метою максимізації прибутку. Перевірений досвід успішного ціноутворення проектів і управління витратами.

Вибір девелопером місця під майбутню забудову пропонується оцінювати через відповідність стратегії девелопера рівню ризикованості регіональних ринків нерухомості.

Економічну діагностику відповідності маркетингової діяльності та стратегії розвитку девелопера рівню ризикованості регіональних ринків нерухомості пропонується здійснювати на основі інтегрального показника, який рахується також на основі бального оцінювання за формулою:

$$B_{kc} = \sqrt[2]{K_i \times C_i} \quad (3.3)$$

де B_{kc} – узагальнююча інтегральна бальна оцінка відповідності маркетингової стратегії девелопера рівню ризику регіональних ринків нерухомості.

Для кожної із складових інтегрального показника 3.3 також запропоновано визначати рівень розвитку за 5-ти бальною формалізованою шкалою оцінювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Формалізована шкала оцінювання відповідності маркетингової діяльності та стратегії розвитку девелопера рівню ризикованості регіональних ринків нерухомості

Параметри	Кількість балів				
	0	1	2	3	4
$K_p(t_0)$ – ступінь сприятливості розвитку регіонального ринку нерухомості	Високий ступінь ризику	Високий ступінь ризику	Середній ризик	Низький ступінь ризику	Низький ступінь ризику
$C_d(t_0)$ – стратегія девелопера	Відсутня	Не відповідає K_p	Скоріше не відповідає K_p	Скоріше відповідає K_p	Повністю відповідає K_p

Джерело: розроблено авторкою.

Оцінити вибір місця під майбутню забудову можна за шкалою від повної відсутності обґрунтування, до усебічно обґрунтованих маркетингових заходів та рішень за такими критеріями:

«0 балів» – немає стратегії вибору розташування об'єктів, обґрунтування вибору ділянки не проводиться, не враховуються фактори ризику, або критерії відбору місця для майбутнього об'єкту, відсутність маркетингових досліджень, демографічного аналізу;

«1 бал» – вибір місця не обґрунтовується, базове визнання персоналом важливості аналізу місця розташування, обмежене розуміння і використання критеріїв вибору місця, розпливчасте уявлення про уподобання і потреби потенційних споживачів, без поглибленого дослідження, не урахування ризиків;

«2 бали» – погано обґрунтовано, вже існують спроби розробки стратегії

та оцінювання місця розташування майбутнього об'єкту, більш чітко розуміння ключових критеріїв вибору локації, є базове уявлення про потенційні місця розташування і спроби оцінити доцільність і придатність обраних місць, але ризики ринків нерухомості враховані слабо або невраховані;

«3 бали» – добре обґрунтовано. Існує чітко визначений план вибору місця розташування об'єкту, чіткі критерії вибору на основі аналізу даних, включаючи інфраструктуру, наявність чи відсутність дозволів та екологічних факторів. Проводиться дослідження ринку та демографічний аналіз, визначаються макроекономічні ризики;

«4 бали» – дуже добре обґрунтовано. Розширена та добре оптимізована стратегія вибору місця розташування. Розроблено чітко визначені критерії на основі даних, включаючи фінансові та ринкові аспекти. Глибоке розуміння потенційних місць будівництва разом із оцінюванням конкурентних переваг будівництва у кожному з них. Не тільки здійснено оцінювання ризиків будівництва у кожному регіоні, але розроблено комплексні адаптивні стратегії для максимального використання придатності та потенціалу вибраних місць. Перевірений досвід успішних житлових проектів у вибраних місцях.

Ефективність просування девелоперських проектів також оцінюється за п'ятибальною шкалою. Оцінку ефективності маркетингових заходів просування проектів девелопера за такими критеріями:

«0 балів» – дуже низька, повна відсутність маркетингових заходів, відсутність маркетингового плану, рекламних заходів, немає розуміння цільової аудиторії, брендингу чи комунікаційних стратегій, немає відстеження маркетингової ефективності чи результатів;

«1 бал» – дуже низька, визнання необхідності маркетингових заходів, розпливчасте уявлення про цільову аудиторію та комунікаційні стратегії, спроби рекламної діяльності без чітких цілей або відстеження;

«2 бали» – середня, розробка маркетингових заходів, але без чітких цілей і системності, більш чітко розуміння цільової аудиторії, розуміння брендингу та комунікаційних стратегій, зусилля для визначення маркетингових цілей і вимірювання ефективності;

«3 бали» – високий рівень, чітко визначена маркетингова стратегія, аналіз споживачів та дослідження ринку на основі даних, добре розуміння та використання брендингу та ефективної комунікації, комплексні зусилля для встановлення конкретних маркетингових цілей і показників для відстеження ефективності. Наявність успішних рекламних кампаній і генерації потенційних клієнтів;

«4 бали» – дуже високий рівень, добре оптимізована маркетингова стратегія, чітко визначена сегментація аудиторії на основі числових даних, використання брендингу та комунікаційних стратегій, комплексні та адаптивні підходи для досягнення маркетингових цілей і вимірювання ефективності. Перевірений досвід успішних маркетингових кампаній (можливо у попередніх проектах девелопера), які сприяють успіху проекту, включаючи залучення потенційних клієнтів, конверсії та продажі.

Оцінка ефективності роботи персоналу девелопера здійснюється за бальною системою з наступними критеріями:

«0 балів» – дуже погано. Повна відсутність будь-яких критеріїв оцінки ефективності персоналу. Відсутність будь-яких програм навчання, розвитку чи оцінки ефективності. Немає визначених посадових ролей, обов'язків чи очікувань кар'єрного зростання для персоналу. Відсутність механізмів зворотного зв'язку чи визнання досягнень;

«1 бал» – погано. Обмежене розуміння важливості розвитку персоналу. Розпливчасте уявлення про ролі та обов'язки персоналу, спроби налагодження зворотного зв'язку чи оцінки ефективності;

«2 бали» – посередньо. Більш чітко розуміння розвитку персоналу та посадових обов'язків, навчання персоналу, зусилля для встановлення

регулярного зворотного зв'язку та механізмів визнання;

«3 бали» – добре. Чітко визначена стратегія оцінки персоналу, оцінка продуктивності та програми розвитку на основі аналізу даних, добре розуміння ролей, обов'язків і потреб персоналу в навчанні. Комплексні зусилля для забезпечення постійного зворотного зв'язку, визнання та можливостей кар'єрного зростання. Постійне вдосконалення персоналу, зростання продуктивності;

«4 бали» – дуже добре. Добре оптимізована та збалансована стратегія оцінки персоналу. Чітко визначені показники ефективності на основі розрахункових даних, шляхи розвитку кар'єри та програми навчання. Глибоке розуміння ролей персоналу та їхнього прямого впливу на успіх проекту. Комплексні та адаптивні підходи до мотивації, розвитку та визнання персоналу. Список вискооефективного персоналу, який сприяє успіху та зростанню девелопера.

Діагностика ефективності бізнес-процесів девелопера здійснюється за наступними критеріями оцінки:

«0 балів» – дуже низька. Повна відсутність будь-яких структурованих чи документованих бізнес-процесів. Відсутність стандартних операційних процедур або технологічної документації. Хаотичні та неорганізовані методи роботи. Немає моніторингу чи вимірювання ефективності процесу;

«1 бал» – нижче середнього. Визнання необхідності оцінки та вдосконалення бізнес-процесів, розуміння важливості документування процедур. Немає уявлення про сфери, де процеси можна покращити;

«2 бали» – середній рівень. Деякі розробки бізнес-процесів, розуміння важливості стандартних операційних процедур або технологічної документації процесу. Розуміння ключових областей процесу, які потребують уваги. Зусилля щодо створення та дотримання задокументованих процедур;

«3 бали» – високий рівень. Чітко визначений підхід до оцінювання

ефективності бізнес-процесів, що розвивається. Чіткі, керовані даними стандартні операційні процедури і документація процесу. Добре розуміння можливостей оптимізації процесів. Комплексні зусилля для оптимізації та постійного вдосконалення процесів. Докази підвищення ефективності та вимірних покращень процесу;

«4 бали» – дуже високий рівень. Передовий і добре оптимізований підхід до підвищення ефективності бізнес-процесів. Чітко визначені, керовані даними показники ефективності та контрольні показники для процесів. Глибоке розуміння критичних процесів і постійне вдосконалення. Комплексні та адаптивні стратегії для підвищення ефективності та адаптації до змін галузі. Перевірений досвід формування високоефективних бізнес-процесів, на інших об'єктах, процеси сприяють загальному успіху та зростанню девелопера.

Оцінка психологічного сприйняття (фізичних доказів) девелопера здійснюється з такими критеріями оцінки:

«0 балів» – дуже низький рівень. Відсутність минулих або поточних будівельних робіт. Жодних візуальних зображень, таких як моделі, фотографії чи он-лайн трансляцій із будівництва. Відсутність документації чи матеріалів, що демонструють завершені проекти або законність зведення об'єкту;

«1 бал» – низький рівень. Обмежене розуміння важливості демонстрації минулої роботи, використання основних фотографій або описів проекту. Елементарні зусилля зібрати та представити мінімальні речові докази;

«2 бали» – середній рівень. Більш чітке розуміння значущості демонстраційних проектів, візуальних зображень, включаючи фотографії, он-лайн трансляції та описи. Зусилля щодо документування та демонстрації завершених проектів;

«3 бали» – високий рівень. Чіткі, вичерпні візуальні представлення

минулих і поточних проектів. Добре розуміння того, як ефективно демонструвати роботу різними засобами. Комплексні зусилля щодо документування, демонстрації та висвітлення завершених проектів. Докази візуальних матеріалів та документації для кількох проектів;

«4 бали» – дуже високий рівень. Удосконалений і добре оптимізований підхід до демонстрації речових доказів. Чітко визначені стратегії для ефективного представлення проектів. Глибоке розуміння важливості візуальних доказів у маркетингу та формуванні репутації. Комплексні та адаптивні підходи до представлення портфоліо виконаних проектів. Перевірений досвід успішного використання речових доказів для створення міцної репутації в будівельній галузі.

Оцінка партнерів здійснюється за такими критеріями:

«0 балів» – не здійснюється. Ця ситуація може виникнути, коли девелоперська компанія тільки планує вихід на ринок і ще здійснювала співпрацю із іншими компаніями. Немає налагоджених відносин чи партнерства з іншими організаціями чи особами в будівельній галузі. Відсутність участі у спільних підприємствах, альянсах або спільних проектах;

«1 бал» – скоріше не здійснюється. Обмежене розуміння майбутніх партнерів та співпраці в будівництві, потенційні можливості партнерства. Спроби налагодження зв'язків, пошук партнерів;

«2 бали» – середній рівень. Деякий розвиток партнерства, чітке розуміння переваг співпраці, визначення та залучення потенційних партнерів, попередні спроби встановити партнерські стосунки з помірним успіхом;

«3 бали» – вище середнього. Чітко визначений і розвинутий підхід до партнерства. Налагоджені зв'язки та система взаємодії з партнерами. Чіткий вибір стратегічних партнерів на основі даних. Добре розуміння того, як оптимізувати співпрацю для взаємної вигоди. Комплексні зусилля для

встановлення продуктивних партнерств і спільних підприємств. Успішні спільні проекти і взаємовигідних відносин;

«4 бали» – високий рівень. Розширена та оптимізована стратегія партнерства розробників. Чітко визначені, керовані даними критерії для вибору та розвитку стратегічного партнерства. Глибоке розуміння важливості довгострокових відносин у будівництві. Комплексні та адаптивні підходи для сприяння високоефективній співпраці. Перевірений досвід успішного використання партнерства розробників для успіху проекту, зростання та впливу на ринок.

3.2. Показники та тренди процесу економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії у регіонах із різним рівнем воєнного ризику

В результаті проведеного дослідження (п.2.1 дисертації) нами доведено, що маркетингові зусилля девелопера мають бути зосереджені на конкретних регіонах або місцевостях, що вимагає розпорошення ресурсів, ретельного дослідження ринків та обов'язкового урахування регіональної складової у комплексі економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера. Географічне спрямування маркетингових стратегій девелоперських компаній робить геомаркетинг і локалізовані маркетингові дослідження вирішальними, а економічна діагностика має зосереджуватись не тільки на окремих сегментах ринку, але і підкреслювати ефективність маркетингових заходів у конкретних географічних та економічних зонах або регіонах. Що дозволило розрахувати у табл. 2.4 коефіцієнти регіонального ризику, які рекомендовано коригувати кожного кварталу, оскільки рівень ділової активності та зовнішнє макроекономічне середовище девелоперських підприємств та умови функціонування ринків нерухомості постійно змінюються.

Враховуючи, обчисленні зони коефіцієнти регіонального ризику при економічній діагностиці маркетингової діяльності з урахуванням принципів міх маркетингу 8P нами пропонується наступний авторський підхід до діагностики маркетингової стратегії 8P Ukraine Developer, який наведено в таблицях 3.5- 3.12.

Таблиця 3.5

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P₁)

		Коефіцієнт регіонального ризику	
Складові 8P	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірною ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
	Продукти	Релокація бізнесу, диверсифікація бізнесу, зміна сегментації ринку з урахуванням платоспроможності та безпеки партнерів перехід в онлайн Розробка бренду: ім'я, логотип, корпоративна символіка, фірмовий стиль Функціональні властивості будівельного продукту - необхідні і унікальні властивості товару або послуги. Більш детально описати функціонал продукту можливо за типом доступності продукції на ринку нерухомості Необхідний рівень якості продукту - з точки зору цільової аудиторії. Якість продукту повинна бути не обов'язково найвищою, а відповідати вимогам споживачів. Варіативність або асортиментний ряд Підтримка і рівень сервісу	Охоплення нового ринку або сегментів (розвиток західного ринку нерухомості)

Джерело: розроблено автором.

Найкращим доказом надійності девелопера завжди є висока якість, безпечність об'єктів, що будуються: якісні та екологічні матеріали, комфортне планування, використання нових технологій енергоефективності та енергозбереження з метою скорочення розміру комунальних платежів. Особливу увагу варто приділяти і внутрішньобудинковій території: огорожена територія, озеленення двору, безпечні дитячі майданчики, воркаут-зони для підлітків та дорослих.

Сьогодні для комфортного проживання необхідне просторе паркування поряд з будинком (надземне або підземне), укриття, бомбосховище. Плюсом на користь того чи іншого об'єкта нерухомості для потенційних покупців стане розвинена інфраструктура району проживання: укриття чи бомбосховища, дитячі садки, школи, поліклініки, сімейна медицина, магазини та аптеки у кроковій доступності.

Проте, якщо об'єкт знаходиться у зоні високого ризику, рекомендується припинення діяльності, заморожування будівництва і вихід з ринку оскільки подальша діяльність призведе не тільки до економічних збитків, але й може становити загрозу життю робітників. Потрібно з'ясувати, чи має девелопер чітку стратегію виходу, яка може включати розпродаж нерухомості, скорочення чи зміну бізнес-моделі, чи немає юридичних або нормативних проблем, які могли вплинути на діяльність компанії та ускладнити вихід з ринку.

Якщо майбутній об'єкт, або той, що вже будується знаходиться на ринках, що мають помірний ступінь ризику, але досить низькі темпи розвитку (більшість регіональних ринків так і не відновились у повному обсязі після нападу РФ), то рекомендується стратегія виживання.

Потрібно проаналізувати останні дані про продажі на ринку, щоб побачити, чи відбулося зниження чи стагнація, щоб зрозуміти динаміку ринку та зміну споживчих уподобань. Бажано вивчити позиціонування

девелопера на ринку. Чи сприймається він як авторитетний і надійний, чи він диверсифікує свій портфель продуктів, щоб зменшити ризик, наявність ознак неблагополуччя, таких як зменшення доходу, зростання боргу або зниження прибутковості є типовими для даних ринків. Збільшення витрат на залучення клієнтів може свідчити про неефективність маркетингу при зростанні, але якщо це призведе до утримання бажаного рівня продажів, то в умовах стратегії виживання, таке збільшення є виправданим.

Якщо об'єкт знаходиться або планується побудувати у зоні помірною ризику у регіонах, де будівництво вже відновилося, то рекомендується здійснювати діагностику маркетингової діяльності девелопера за показниками, що наведено у табл. 2.2 дисертації.

Діагностика цінової стратегії девелопера також оцінюється, виходячи із того у якій зоні ризику планується реалізовувати проект будівництва (табл. 3.6).

1. Занепад або вихід компанії з ринку. У зоні підвищеного ризику зростання або падіння цін не призведе до зміни обсягів будівництва, оскільки на падіння попиту впливають не цінові чинники, а високий ризик, пов'язаний із воєнними діями на території регіону або поблизу нього. У такому випадку приймається рішення про вихід із ринку, не дивлячись ні на які інші показники. Єдине, потрібно перевірити, чи має девелопер чітку стратегію виходу з ринку.

2. Стратегії виживання. Потрібно оцінити гнучкість ціноутворення:, чи адаптовано цінову стратегію відповідно до ринкових умов, чи були впроваджені заходи зі скорочення витрат без шкоди для якості, чи є відповідність цінової політики певним сегментам клієнтів за допомогою індивідуальних цінових і маркетингових підходів. Значне падіння продажів нерухомості є критичним показником зниження ефективності маркетингу. У цьому випадку потрібно оцінити, чи є цінова стратегія розробника конкурентоспроможною, чи вона перешкоджає продажам, чи проводиться

дослідження ринку, щоб зрозуміти змінну динаміку ринку.

Таблиця 3.6

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P₂)

Складові 8P	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірною ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
Ціни	Аномально низька ціна, попит відсутній	Низькі ціни – опосередкована вартість 1 кв.м., бонуси та знижки, державні цільові програми	Ринкові ціни Прибуток

Джерело: розроблено автором.

Зменшення маркетингового бюджету може свідчити про скорочення витрат через зниження продажів. У даному випадку потрібно зосередитись на утриманні існуючих клієнтів і забезпеченні високого рівня задоволеності, а також вивчати можливості виходу на нові ринки чи регіони для збільшення продажів і зменшення ризиків.

3. Стратегії зростання. Потрібно оцінити чи використано агресивну цінову стратегію, щоб отримати нову або утримати існуючу частку ринку, досліджувати ринкові тенденції та вподобання клієнтів, щоб узгодити стратегії ціноутворення. Є необхідність і доцільність використовувати цифрові і інноваційні технології для більш ефективного маркетингу та залучення потенційних клієнтів, розширення на нові ринки, регіони або типи нерухомості, щоб стимулювати зростання.

Ключові показники, які використовуються для діагностики маркетингової діяльності девелопера в області стратегії розміщення об'єктів в умовах воєнних ризиків також може відбуватись за трьома різними сценаріями: або вихід з ринку, стратегії виживання та зростання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P₃)

Складові 8P	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірною ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
Місце і доступ (розподіл)	Не доступні території або обмежено-придатні чи окуповані	«Сірі зони» та прифронтові території, деокуповані території	Території, що розвиваються

Джерело: розроблено автором.

1. Занепад або вихід компанії з ринку внаслідок високого ризику, пов'язаного із воєнними діями на території регіону або поблизу нього – приймається рішення про вихід із ринку. Можливо слід розглянути стратегію релокації бізнесу у більш безпечні регіони, тоді як робити на об'єктах, що зводяться призупинити або здійснити його продаж у разі можливості.

2. Стратегії виживання. Девелоперу слід розглянути стратегію репозиціонування у відповідь на зміну динаміки ринку. Дослідження можливості виходу на нові ринки чи географічні регіони. Високий рівень вакантності в об'єктах забудовника може свідчити про зниження попиту, потрібно аналізувати відгуки клієнтів та ознаки незадоволення, пов'язані з розташуванням нерухомості чи ціною. Постійно моніторити зміни на ринку, конкуренції та нових можливостей для розміщення нерухомості.

3. Стратегії зростання. Дослідження можливості виходу на нові ринки чи географічні регіони, визначити ефективні маркетингові канали для кожного регіону з метою залучення потенційних клієнтів і просування нерухомості, постійно аналізувати демографічні тенденції, щоб визначити потенційні території для розміщення нерухомості. Також потрібно

діагностувати відповідність стратегій просування стратегіям девелопера, обраним у відповідності до рівня воєнного ризику регіону.

Основні показники, за якими можна діагностувати маркетингову діяльність девелопера в області рекламної стратегії за трьома різними сценаріями розвитку: вихід з ринку, стратегії виживання та зростання наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P₄)

Складові 8P	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірною ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
Просування	Закриття всіх попередніх проектів, договорів, розірвання договорів з санкційними учасниками	Реклама навіювання, таргетована реклама, канали просування, пошукова оптимізація (SEO)	Імеджева реклама, просування товару різними каналами та оцінювання їх ефективності, пошукова оптимізація (SEO), PR, прямий маркетинг, цифровий маркетинг – новий перспективний напрямок. Вибір тратегії просування, бюджету. Цільові значення рівня упізнанності, лояльності до бренду та попиту серед цільової аудиторії. Ініціювання спеціалізованих зустрічей, форумів, інших подій подіях, а також участь у різних заходах в якості експертів і гостей. Географія та сегментація комунікативних стратегій. Промо-заходи зі стимулювання збуту, інформаційні заходи щодо о'б'єктів у портфелі девелопера протягом року і акції і знижки зі стимулювання збуту

Джерело: розроблено авторкою.

1. Занепад або вихід компанії з ринку. При виході з ринку потрібно оцінити скорочення рекламного бюджету, залишивши тільки окремі статті на іміджеву рекламу, як нагадування про компанію, а також оцінювати якість і періодичність виходу рекламних оголошень.

2. Стратегії виживання. Потрібно аналізувати ефективність рекламних кампаній, особливо з точки зору коефіцієнтів конверсії потенційних клієнтів, сприйняття ринку, правові чи нормативні проблеми, які можуть вплинути на рекламну діяльність. Акцентувати увагу на економічно ефективних рекламних стратегіях, які генерують потенційних клієнтів у межах бюджетних обмежень, зосередитись на покращенні коефіцієнтів конверсій потенційних клієнтів, створених за допомогою реклами, впроваджувати цільові маркетингові кампанії, проводити стратегії утримання наявних клієнтів, адаптувати рекламні стратегії до динаміки ринку та вподобань клієнтів.

3. Стратегії зростання. Потрібно виділити додаткові ресурси для розширення рекламних зусиль, орієнтуючись на більшу аудиторію, розробляти креативні та інноваційні рекламні кампанії, які виділяються на ринку, щоб підтримати розширення на нові ринки чи регіони. Оскільки провідною тенденцією на ринку будівництва є цифровізація [151-171], то потрібно зосередитись на маркетингових заходах в цифровому середовищі, приділяти увагу впровадженню цифрового маркетингу, використовуючи аналітику даних, інструменти цифрових платформ та засоби штучного інтелекту, використовуючи аналітику даних для вдосконалення й оптимізації рекламних стратегій.

Також девелоперам варто влаштовувати рекламні акції, використовуючи велику кількість реклами у всіх джерелах ЗМІ, встановлення яскравих помітних банерів з підсвічуванням на

найжвавіших міських магістралях (з урахуванням світломаскування з одного боку і забезпечення освітлення під час локдаунів з іншого), розіграші цінних призів у соціальних мережах.

Хорошим варіантом реклами є великі детальні макети житлового комплексу, що зводиться у великих торгових центрах або кінотеатрах. Чинить позитивний вплив на імідж девелопера його участь як спонсора у соціально значущих подіях: міських святах, волонтерських програмах, заходах з благоустрою міської території. Особливо актуальна участь девелопера у вирішенні проблеми забруднення навколишнього середовища: для привернення уваги до проблеми можна виготовляти рекламну продукцію тільки з екологічних матеріалів, що саморозкладаються. Особливу увагу варто приділяти клієнтоорієнтованості. Девелопер повинен створити відділ роботи з клієнтами, який супроводжуватиме покупців протягом усієї угоди. У разі потреби персонал відділу допоможе підібрати найвигідніші умови щодо кредитування чи розстрочення, візьме оформлення частини документів на себе, а також зможе розробити та запропонувати індивідуальні унікальні умови для здійснення покупки.

При реалізації цього напряму здійснюється прив'язка до цільових груп покупців як із середнім доходом, і доходом нижче середнього рівня.

Customer experience (з англ. «клієнтський досвід») – це враження користувачів від взаємодії з брендом на всіх етапах шляху покупця. Через покращення CX компанії підвищують рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність бізнесу [203].

Основи керування Customer Experience (CX) на яких будується філософія Customer Experience у будь-якій галузі:

Make-it-easy – легкий та прозорий процес взаємодії. Коли ви нічого не приховуєте від клієнта, пропонуєте вибір і не вводите його в оману. Наприклад, якщо ми робимо розсилку, то клієнт повинен мати можливість

відписатися від неї. Тобто ми передбачаємо сценарії, за якими розвиватиметься ситуація, і передбачаємо вибір для клієнта.

Вибудовування міцних взаємин із клієнтами – забезпечення емоційної залученості. Демонструємо клієнту його значущість та цінність для компанії та бренду в цілому, а не лише для окремого менеджера.

Залучення співробітників до надання чудового клієнтського досвіду. Клієнтський досвід складається на різних рівнях – це не історія про окремо взятий маркетинг та продаж.

Коли інженер комунікує із зовнішніми партнерами, він репутує компанію і бренд, що також впливає на загальний контур CX, який вибудовується в компанії.

Визначення релевантних для компанії CX метрик для оцінки процесів та впливу на фінансові показники, відстеження впроваджених змін та постановки нових цілей. Ці метрики також необхідно відстежувати у будь-якому бізнес-процесі.

Переваги Customer Experience (CX) для девелопера:

1. Конкурентна перевага – додатковий тригер, який спрацює, коли клієнт прийматиме рішення про вибір забудовника, а також можливість увійти до топ-3 клієнтського списку. Наше завдання – увійти в top-of-mind клієнта завдяки його досвіду взаємодії з нами. Це може бути не тільки візит до офісу продажу, але, наприклад, і зручний сайт, який дозволяє швидко знайти потрібну інформацію.

2. Зростання фінансових показників. Для цього необхідно встановити взаємозв'язок CX метрик та фінансових показників компанії.

3. Посилення іміджу бренду. Для цього CX має бути послідовним та наскрізним процесом із взаємодією всередині нього різних підрозділів, онлайн та офлайн.

4. Формування довіри. Потрібно пам'ятати, що все сказане та написане від імені компанії – це її офіційна позиція. А виконання обіцянок і

якісний сервіс дуже актуальні зараз і переконують клієнтів у вашій надійності.

5. Утримання лояльних клієнтів. Добре, коли компанія стає для клієнта центром компетенції, куди можна звернутися і після придбання для вирішення інших питань.

6. Залучення нових клієнтів за рахунок конкурентних переваг, таких як надійність, довіра, сильний бренд, чудовий сервіс, емоційне захоплення. У компанії не може бути різної позиції в різних джерелах, тому необхідно дотримуватись правил загального tone of voice і підходів, які транслюються єдиною думкою у всіх комунікаціях.

7. Можливість підвищувати ціну на квартири. Люди готові платити більше за відмінний сервіс.

Приклад Дорожньої карти з реалізації CX стратегії. У ній ми бачимо:

- оцінку поточної ситуації, коли ми перебуваємо в початковій точці, з бажанням та передумовами створити цю структуру,
- проміжні точки, коли не обійтися без створення стратегії та формування відповідальної команди, яка несе повну відповідальність за безвідмовність процесів усередині команди з явним лідером на чолі,
- визначення пріоритетних завдань у рамках CX: список із 3-5 першорядних завдань залежно від матеріальних та людських ресурсів,
- реалізація проекту та перевірка гіпотез (follow up), тобто спостереження та проходження циклу кількох проектних процесів для того, щоб побудувати гіпотези, які ми перевірятьтимо,
- фінальна точка PDCA (plan, do, check, act), тобто плануємо, робимо, перевіряємо та розуміємо, як ми відпрацювали весь процес і як все має відбуватися.

Також важливим є визначення маркетингових цілей та KPI (основні інструменти Онлайн та Офлайн маркетингу у девелоперських компаніях).

Перед тим, як почати витратити час та кошти на рекламу, необхідно

визначиться з метою цієї компанії. Найчастіше реклама буває двох видів – «іміджева», спрямована на широку аудиторію, з метою нагадування про компанію та «точкова», спрямована на цільову аудиторію, якій послуга компанії, потрібна прямо зараз. Завдання «точкової» стратегії залучити клієнта, а завдання «іміджевої» – підвищити лояльність клієнта саме до вашої компанії. Важливо розуміти, що іміджева реклама рідко коли приносить дзвінки в компанію. І, якщо компанія, займається лише даним видом розкрутки, то й клієнтів буде небагато. Дуже важливо сегментувати рекламу та чекати від неї відповідних результатів та KPI. Так само «іміджева» реклама вимагає значних бюджетів, але при цьому, приносить максимально лояльних клієнтів, хоч і не дуже багато.

Показники, які використовуються для економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера у сфері матеріальних доказів також відрізняються в залежності від сценарію (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P5)

Складові 8P	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірною ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
Речові докази (психологічне сприйняття)		1. Персоналізація продажів та маркетингу — діалог з кожним клієнтом Для персоналізації потрібен високий рівень збирання, обробки та використання даних. У компанії має існувати культура «тестування гіпотез» і мають ухвалюватися оперативні рішення. 2. Омніканальність - обслуговування клієнтів через зручні їм канали в будь-якій точці взаємодії. 3. Call Centre нового покоління –	Фізичне оточення і його ключові цілі. Психологічний та емоційний стан стейкхолдерів

		<p>поєднання голосу, цифрових технологій, стилю мовлення та каналів взаємодії створює комфортне середовище для покоління Z (люди, які не звикли розмовляти телефоном). 4. Віртуальна реальність – цифрові інструменти, що дозволяють клієнту отримати враження про товар/послуги безпосередньо у момент рішення. 5. Персоналізований клієнтський досвід</p> <p>Для створення такого досвіду можна використати: адаптовані інтерфейси, персональні рекомендації, зручні динамічні канали взаємодії, індивідуальні особливості у особистому спілкуванні чи кастомні пропозиції</p>	
--	--	--	--

Джерело: розроблено автором.

1. Вихід компанії з ринку. Мінімізація представлення речових доказів компанії та слідування пунктам стратегії виходу із ринку. Можна оцінювати на скільки швидко зменшується присутність компанії на ринку, вихід із якого заплановано.

2. Стратегії виживання. Потрібно надавати пріоритет підтримці та покращенню існуючих властивостей нерухомості, щоб зберегти привабливість, забезпеченню позитивного досвіду клієнтів завдяки добре обслуговуваним об'єктам, а також розповсюджувати інформацію про ці покращення серед клієнтів. Здійснювати представлення нерухомості, турів віртуальної і доповненої реальності, он-лайн транслявання ходу будівництва.

3. Стратегії зростання. Можна діагностувати ефективність усіх видів представлення, що перелічені для попередньої стратегії, доповнивши їх новими інструментами. Необхідно не тільки інвестувати в оновлення нерухомості та інноваційні функції, щоб виправдати підвищенню цін, але й

забезпечити представлення інформації про ці покращення для клієнтів, досліджувати можливості не тільки виходу на нові ринки, регіони або типи власності, але й надання інформації про нові можливості цільовій аудиторії, вдосконалити цифрову презентацію об'єктів нерухомості за допомогою розширених інструментів візуалізації та онлайн-маркетингу.

Діагностика маркетингової діяльності девелопера у розрізі ефективності бізнес-процесів здійснюється на основі ключових KPI, які наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P₆)

Складові 8P	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірною ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
Процеси	Ліквідація бізнесу	Цифровізація (ЄДЕССБ) Сертифікація «зелені будівлі»	Маркетинг сталого розвитку

Джерело: розроблено автором.

1. Вихід з ринку. Рекомендовано ліквідацію бізнесу, оцінювання ведеться з точки зору можливості перепрофілювання бізнес-процесів у разі переходу на інші ринки або релокації бізнесу у інші регіони.

2. Стратегії виживання. Потрібно зосередитись на оптимізації існуючих бізнес-процесів для підвищення ефективності та зниження витрат, надавати пріоритет підходам, орієнтованим на клієнта, щоб підвищити рівень задоволеності та лояльності, запроваджувати методи економії, щоб зменшити відходи та покращити використання ресурсів, шукати інноваційні вдосконалення процесів, які можуть відрізнитися від конкурентів, адаптувати процеси до мінливих умов ринку та потреб клієнтів.

3. Стратегії зростання. Необхідно виявляти та укрупнювати процеси, які можуть ефективно масштабуватися для підтримки зростання операційної ефективності девелопера, інвестувати в технології та інновації, здійснити аналіз можливостей існуючих бізнес-процесів підтримувати розширення діяльності, підвищенні якості та послідовності процесів під час зростання, чи можуть вони адаптуватися до мінливої ринкової динаміки та вподобань клієнтів, використовуючи аналітику даних для оцінювання можливостей оптимізації процесів та підвищення операційної ефективності.

У таблиці 3.11 наведено показники, призначені для діагностування відповідності маркетингової стратегії девелопера рівням воєнного ризику регіону.

Вихід компанії з ринку. Навіть при виході компанії із ринку, ключовим для подальшого виживання і відновлення є утримання працівників, знання та досвід кожного із яких можуть бути унікальними. Тому на цьому етапі потрібно оцінювати рівень плинності кадрів, рівень заробітної плати, оскільки її значне зниження може призвести до звільнення персоналу, дослідити заходи скорочення витрат, які можуть вплинути на виплати чи зарплату працівникам, моральний дух і залученість співробітників у складні часи. Також необхідно оцінити, чи було скорочено або скасовано програми навчання та розвитку, чи існує чіткий план релокації або утримання для працівників у разі виходу з ринку, правові та нормативні проблеми, що впливають на робочу силу.

Таблиця 3.11

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P7)

Складові 8P	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0-0,6 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0,61-0,8 зона помірному ризику «стратегія виживання»	0,81-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»

Персонал	Звільнення персоналу	Збереження робочих місць, Робота онлайн. Підвищення кваліфікації. Преміювання. Персональне обслуговування клієнтів Емпатія	Управління Customer Experience в девелопменті
----------	----------------------	---	---

Джерело: розроблено автором.

2. Стратегії виживання. Чи існують стратегії для утримання ключових талантів, чи працюють програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації, щоб адаптуватися до мінливих вимог ринку, рівень залученості працівників, щоб підвищити моральний дух і продуктивність, чи існує можливість гнучкого графіка роботи, щоб пристосуватись до зміни динаміки роботи, культури співпраці та інновацій серед співробітників. Це допоможе створити адаптивну робочу силу, яка зможе долати труднощі та підтримувати зусилля з виживання.

3. Стратегії зростання. Потрібно оцінити як реалізуються стратегії найму, розвитку персоналу, програми лідерства, сприяння різноманітності та інклюзивності серед робочої сили, стимулювання інновації та розширення, надання співробітникам можливості вносити ідеї та стратегії для розширення, ефективність системи управління продуктивністю. Потрібно оцінювання ефективності окремих команд, створених для підтримки розширення на нові ринки, типи нерухомості або девелоперські проекти.

Показники та методи діагностування ефективності упровадження партнерства як елементу маркетингової діяльності девелопера, наведено у табл. 3.12. Ключові показники, за якими можна діагностувати маркетингову діяльність девелопера у сфері партнерства та взаємодії зі стейкхолдерами також оцінюють за трьома різними сценаріями: занепад або вихід компанії з ринку, стратегії виживання та зростання.

Таблиця 3.12

Маркетингова стратегія 8P Ukraine Developer (параметр P8)

Складові 8Р	Коефіцієнт регіонального ризику		
	0 – зона підвищеного ризику «стратегія вихід з ринку»	0-0,8 зона помірному ризику «стратегія виживання»	0,8-1,06 зона низького ризику «стратегія зростання»
Партнерство	Відсутнє	Традиційні схеми взаємодії	ДПП, ППП, speculative девелопмент, або «ризиковий» девелопмент – участь девелопера в інвестиційно-будівельному проекті шляхом вкладення власних коштів

Джерело: розроблено автором.

1. Занепад або вихід компанії з ринку. Спочатку необхідне оцінювання статусу і перспектив існуючих партнерств і співпраці, рівня довіри та впевненості зацікавлених сторін у стабільності компанії, а також зацікавленості девелопера у продовженні співробітництва. Партнерські відносини можуть бути припинені, а можуть бути переформатовані при переході на нові ринки.

2. Стратегії виживання. Потрібно надавати пріоритет формуванню стратегічного партнерства для ефективного вирішення проблем, покращувати комунікацію із зацікавленими сторонами, тісно співпрацювати з партнерами, щоб спільно вирішувати проблеми та розвивати стратегії виживання, шукайте нові партнерства, які приносять ресурси чи досвід для підтримки виживання, зосередитись на рентабельному співробітництві для оптимізації ресурсів та залучати зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень, щоб заручитися їх відданістю. Усі перелічені аспекти маркетингової діяльності мають пройти діагностику з метою визначення доцільності та адаптивності партнерства до мінливої ринкової динаміки та зусиль щодо виживання.

3. Стратегії зростання. Рекомендується створювати нові партнерства для підтримки розширення та виходу на нові ринки, регіони або девелоперські проекти, створювати стратегічні альянси, які доповнюють

стратегії розвитку девелопера, розробити плани залучення зацікавлених сторін відповідно до цілей зростання, розвивати інноваційну співпрацю, яка сприяє зростанню та диверсифікації, шукати партнерів, які можуть надати ресурси, фінансування або доступ до нових ринків, зосереджені на стійкому розвитку та корпоративній відповідальності.

Можна оцінити доцільність створення партнерства з іншими забудовниками або агентствами нерухомості, щоб розширити охоплення ринку, шукати рекламні партнерства або співпрацю, які можуть зменшити витрати на просування та розширити охоплення, зміцнення операційних можливостей.

Тенденції економічної діагностики маркетингової діяльності підприємств-девелоперів формуються соціальними, технологічними, екологічними, економічними та політичними факторами (STEEPs) [68]:

- Демографічні зрушення – це зростання і старіння населення, а також еволюція життєвих етапів, яка відбувається з дедалі більшою швидкістю.
- Цифрова трансформація – це повсюдне впровадження технологій та вплив штучного інтелекту та метавсесвітів на всі сфери життя.
- Досвід пандемії – це підвищена увага до свого здоров'я споживачів та системи охорони здоров'я.
- Урбанізація – це збільшення числа міських жителів за рахунок переміщення населення з сільської місцевості.
- Зміна клімату становить небезпеку для життя і всього живого.
- Економічна криза – це зростання безробіття, зниження доходів і попиту, зростання нерівності.
- Геополітична нестабільність – зростання націоналізму, розчарування в інституціях, дилема безпеки, військові конфлікти, тероризм.

Все це спонукає до виокремлення девелоперами окремих стратегічних напрямків, які враховують макротренди: «благополучна людина»; «різноманітна людина»; «людина-учасник»; «людина-природа»; «людина-рятувальник»; «людина, що поспішає».

Макротренд «людина благополучна» знаходить відображення в девелопменті через:

- Біофільний дизайн.
- Салютогенний дизайн.
- Нейроестетика просторів.
- Playful living.
- Світловий дизайн.
- Базове здоров'я будинку.
- Push-середовище.

Макротренд «людина різна». Довгий час ринок нерухомості був фокусований на усередненому портреті людини. Але сьогодні все частіше компанії намагаються враховувати потреби людей різного віку, гендеру, фізичних та ментальних можливостей, рис характеру, способу життя, сімейного стану, матеріального статусу, раси та ін. З макротренду «людина різноманітна» з'явився мікротренд – «враховувати, але не відокремлювати». "Особливі потреби" не означають, що якихось людей потрібно відгороджувати від інших. Навпаки, дедалі більше фахівців та активістів виступають за те, щоб поєднувати людей зі «звичайними» потребами та «незвичайними» – тільки так можна дійти по-справжньому до інклюзивного середовища (наприклад, для людей з аутизмом чи людей похилого віку).

У девелопменті під «інклюзивністю» довгий час розуміли «безбар'єрне середовище» (пандуси, шрифти Брайля), але це поняття все більше розширюється – комфортне життя в місті має бути доступне кожному. Це можна реалізувати через:

- Мультисенсорний дизайн.
- Age-friendly дизайн.
- Gender-friendly дизайн.
- Адаптивний дизайн.
- Integrational spaces.
- Доступне житло.

Мультисенсорний дизайн – це дизайн, який у широкому значенні враховує особливості людей (відсутність зору, слуху, порушення рухів, ментальні розлади). Він передбачає створення простору, яке спрямовує людину за допомогою різноманітного сенсорного впливу: текстур, світла, контрастних кольорів, найпростіших змін і перепадів (і навіть їх відсутності) у необхідних місцях.

Age-friendly дизайн, що враховує вікові особливості людей. Зараз особливо важливою є адаптація просторів під можливості людей похилого віку, оскільки населення світу старіє. Принципи такого дизайну – більш відкриті, прості та геометричні простори, в яких легко пересуватися (у тому числі на колясці), ширші сходи та коридори, прості будівельні матеріали.

Gender-friendly дизайн. Багато міст мінімально пристосовані для жінок: вони почуваються небезпечно, відчувають незручності (у базових речах на кшталт черг у туалети та відсутності кімнат матері та дитини), не бачать репрезентації досягнень жінок у міській культурі. З огляду на це ми повинні подивитися на міське планування та архітектуру очима жінки: має бути достатньо світла, women-only простору, відстеження небезпечних місць, зміни суспільних просторів та багато іншого.

Адаптивний дизайн. Тривалий час в архітектурі використовували модель людини (від вітрувіанської людини до модулера Ле Корбюзьє). Але ці моделі не універсальні, оскільки засновані на євроцентричних, чоловічих моделях і представлені однорідною статуєю. У відповідь на різноманітність

існуючих тіл у майбутньому ми побачимо пропозиції щодо дизайну, які кидають виклик ергономічним стандартам та адаптуються до різних умов, контекстів та форм тіла.

Integrational spaces – гібридні простори. Зокрема йдеться про людей похилого віку або людей з обмеженими фізичними можливостями. Urban planning ставить собі завдання їх соціалізації. Для людей похилого віку розвиваються такі концепти, як multigenerational housing і community gardens, коли доросле покоління вчить дітей працювати в саду і всіляко інтегрує свій досвід у життя дітей. І підлітки можуть виступати менторами для людей похилого віку і вчити їх взаємодіяти з комп'ютерами та новими гаджетами.

Доступне житло. Економічна криза, нестача кваліфікованих робітників, глобальна нестача житла, регіони, що постраждали від стихійних лих, війни – все це спонукало індустрію до пошуку рішень, які зроблять житло демократичнішим, а будівництво – швидшим. Серед практик «доступності» – tiny house movement, 3D-друк будинків, co-living та багато іншого.

«Людина-учасник». Його суть – пошук та створення значущих зв'язків один з одним на противагу самотності (пов'язаній з пандемією та соцмережами), а також розвиток технологій, які відкривають можливості щось змінювати та контролювати. Мікротренди пов'язані з ним:

1) Power of people

На зміну інститутам приходять спільноти, які готові залучатися, контролювати, взаємодіяти та брати на себе відповідальність.

2) Co-creation

Розвиток технологій та медіаплатформ зробили творчість та підприємництво доступнішим. Люди готові робити свій внесок у продукти, послуги, досвід, готові до співтворчості та прояву креативності.

3) Data-driven everything

Участь людини може бути пасивною, але все одно відбуватися, тому що сьогодні ми постійно обмінюємося даними, які можуть обліковуватися

або вже враховуються у створенні будь-яких продуктів. Людина може ділитися своїми даними добровільно, аби покращувати свій досвід.

4) Прозорість

Як ніколи важливими стають чесність та відкритість будь-яких процесів – люди хочуть вникати, розуміти та контролювати те, що там усередині.

Архітектура та міське планування завжди були результатом взаємодії багатьох людей: архітекторів, інвесторів та девелоперів. Сьогодні цей процес включають і «кінцевих користувачів», які стають новим джерелом компетенцій і легше утворюють спільноти: Co-creation просторів; формування ком'юніті, інтерактив із територією.

«Людина-рятувальник». Незважаючи на те, що деяка статистика говорить про те, що світ стає кращим люди цього не відчують. Люди помічають конфлікти, природні катаклізми, нерівність, активізм стає важливим, люди турбуються і вигадують практики, як рятувати себе та навколишній світ.

Це відбивається у мікротрендах:

1) Бережливість

Висока вартість життя, її нестабільність, що розгортається, і екологічні проблеми змусили людей згадати минуле і практикувати DIY, pre-own, rent, repair, co-live.

2) Green thinking

Турбота про зміни клімату сьогодні пронизує все – від бізнесів у різних сферах до пересічних людей.

3) Smaller life

Кризи та стресовий ритм міст запустили процес переоцінки життя, надій, амбіцій, підходів до витрат. Це дало життю інший вектор – воно стало скромнішим, але повноціннішим, ніж раніше. Традиційно фокус у будівництві будинків (та інших об'єктів) був спрямований на комфорт,

функціональність та бюджет. І меншою мірою – на синергію з навколишнім простором та, можливо, контекстом. Сьогодні на зміну антропоцентричному дизайну приходять "people-planet design", "life-centred design" та "System Driven Design". Це те, що допомагає людині адаптуватися, стати частиною того, що відбувається і впливати на навколишній світ. Основні мікротренди девелоперів: Zero-carbone & carbonnegative архітектура; Reuse будівель – від retrofitting (оновлення будівель з погляду їхнього впливу на екологію) до зміни функціоналу будівель (колишні фабрики стають культурними просторами); Матеріали: community & eco-friendly; Активне озеленення; Self-healing будівлі; Recycling-еволюція; підтримка екопрактик; готовність до стихійних лих.

«Людина, що поспішає». Незважаючи на сплеск тренду на slowliving в останні роки, його досяжність залишається сумнівною та вибірковою. Більшість людей продовжують жити у work-life дисбалансі, а конкуренція не лише з людьми, а й тепер і з технологіями змушує всіх «бігти швидше». На цьому фоні люди шукають способи спростити «базове» життя та виграти час.

З макротренду «людина, що поспішає» з'явилися два мікротренди – делегування та мультитаскінг.

1) Делегування

З'являється все більше сервісів, які дозволяють віддати в руки фахівців рутинні відносини (з останнього – пошук за допомогою ChatGPT).

2) Мультитаскінг

Магазини стають маркетплейсами, місця починають поєднувати різні функції (вдень – коворкінг, увечері – бар), багато послуг можна тепер отримувати паралельно. Тренди девелопменту: 15-хвилинне місто; Турбота про рутину; Slow spaces.

Урахування зазначених тенденцій і показників, при здійсненні процесу діагностики маркетингової діяльності девелоперських компаній дозволить як покращити сам процес діагностування за рахунок урахування особливостей

оцінювання елементів маркетинг-мікс 8Р за трьохелементною шкалою оцінювання в залежності від зони воєнного ризику об'єкту, що будується, так і здійснювати подальшу деталізацію і уточнення КРІ девелопера за елементами цінової, і продуктової стратегій, бізнес-процесів, місця і доступу, просування, представлення речових доказів та психологічного сприйняття, персоналу та партнерства.

3.3. Практичне впровадження інструментарію економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера у навчальний процес КНУБА

Основою сталого розвитку освітнього процесу в Україні є втілення цілей та мети освітніх програм (далі – ОП) підготовки майбутньої еліти, у тому числі у сферах будівництва, девелопменту нерухомості та маркетингової діяльності. Здійснивши аналіз освітньої діяльності ряду вітчизняних ЗВО, де за освітніми програми здійснюється підготовка маркетологів-бакалаврів, магістрів, докторів філософії нами відслідковано, що всі ОП «Маркетинг», окрім ОП Київського національного університету будівництва і архітектури не мають професійного спрямування в галузі будівництва, девелопменту нерухомості.

Сучасне бізнес-середовище постійно розвивається. Глобалізація, нові інформаційні технології в галузі проектування та будівництва, нові будівельні матеріали та канали дистрибуції змінюють перспективу маркетингу та те, як ми продаємо. Якщо ми хочемо конкурувати в глобальному середовищі, нам потрібно вийти на нові ринки, зіткнутися з новими конкурентами і, що найважливіше, підійти до комерційного та маркетингового управління з більш інноваційної точки зору.

Споживачі стають все більш вимогливими і мають доступ до інформації, яка допомагає їм приймати рішення. Щоб виправдати їхні

очікування, девелоперським компаніям потрібні добре навчені фахівці, з сучасною маркетинговою освітою, навичками щодо тенденцій ринку, що постійно розвивається, та є мінливим і здатністю повною мірою використовувати переваги інструментарію маркетингового аналізу. Сучасні освітні програми за спеціальністю «маркетинг» дають уявлення про останні тенденції ринку цифрового маркетингу, економічної діагностики, стратегічного управління та глибоке розуміння організаційних аспектів, які створюють цінність компанії та бренду, що є ключовими факторами для зростання будь-якої організації.

Освітні компоненти програми передбачають теоретичне та практичне засвоєння матеріалу на основі останніх наукових досліджень, оскільки вони пропонують всебічний, критичний аналіз поведінки споживачів та аналіз даних у контексті реальних бізнес-викликів з урахуванням концепції сталого розвитку. Слухачі отримують глибоке розуміння споживчих ринків на основі передових досліджень в галузях нерухомості та виробництва будівельних матеріалів; розуміння людської поведінки через управління талантами; навчаються розвивати таланти і досвід в аналізі великих даних; вміння застосовувати стратегічний підхід до проектування та розробки маркетингових кампаній та стратегій.

Це унікальне поєднання людського розуміння, аналітичного досвіду та розуміння бізнесу надасть майбутнім фахівцям інструменти для створення дійсно ефективних, заснованих на фактичних даних рішень для постійно мінливих ринкових проблем, з якими стикається бізнес у всьому світі.

Особливість ОП полягає у тому, що програма спрямована на засвоєнні знань та навичок цифрового маркетингу з урахуванням впливу інноваційних будівельних технологій, інформаційного моделювання будівель на всіх етапах життєвого циклу з урахуванням концепції соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Він зосереджений на поглибленій спеціальній підготовці ультрасучасних маркетологів, які мають далекоглядність і здатні

швидко адаптуватися до ділового середовища. Надійний план цифрового маркетингу має важливе значення для будівельних компаній, щоб залучити більше клієнтів і залишатися конкурентоспроможними. У сучасну епоху ігнорування цифрового маркетингу не є варіантом для будівельного бізнесу. Традиційні методи маркетингу швидко поступаються місцем більш інноваційним, ефективним і вимірюваним цифровим стратегіям.

Без значної присутності в Інтернеті є ризик відстати від конкурентів. Однак, ефективно впроваджуючи відповідні стратегії, будівельні компанії можуть процвітати в сучасному цифровому ландшафті. Сьогодні вітчизняні будівельні компанії відчувають дефіцит робочої сили за професіями HR-маркетолога, брендолога, таргетолога, маркетолога-критика, SMM-фахівця, Digital-маркетолога. У той самий час існує потреба у фахівцях, здатних творчо мислити, розробляти маркетингові стратегії повоєнної відбудови держави, розробляти та аналізувати моделі маркетингової інноваційної діяльності; здатних працювати у команді.

Стратегія цифрового маркетингу для девелоперів може допомогти реалізувати більше девелоперських проєктів. Інтеграція будівельного цифрового маркетингу з традиційним маркетингом може зміцнити репутацію, підвищити впізнаваність (бренд) і досягти більш стійкого зростання. Інструменти маркетингової аналітики надають інформацію, необхідну для оптимізації маркетингових стратегій і орієнтації на найприбутковіших клієнтів. Кращі ліди приносять більше продажів і покращують рентабельність інвестицій. Маючи точні дані в режимі реального часу, ви можете краще зрозуміти поведінку та вподобання клієнтів. Неможливо дізнатися, скільки переглядів сторінок, відвідувань і яка структура трафіку вашого веб-сайту, без використання Google Analytics або інструментів подібного характеру. А це в свою чергу потребує засвоєння програмних результатів при вивченні ряду навчальних дисциплін таких як:

«Маркетинговий аналіз і аудит», «Фінансовий аналіз та Економічна діагностика», «Маркетинг послуг», «Інтернет-маркетинг».

Саме тому, в Київському національному університеті будівництва і архітектури створено умови та реалізуються освітні компоненти із залученням інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі.

Майбутні фахівці з менеджменту та маркетингу вивчають освітні компоненти «Фінансовий аналіз та Економічна діагностика», «Маркетинг» в яких формуються знання і навички з методології девелопменту, проектування, організації та використання інформаційних технологій у маркетингу та фінансовому аналізі. Зокрема, у рамках цих курсів студенти вчать використовувати запропоновані авторкою дисертації коефіцієнти регіонального ризику, а також використовувати інструменти економічної діагностики відповідності стратегії девелопера (на основі запропонованого авторкою методичного підходу щодо оцінювання компонентів «marketing-mix 8-P») його мультипроектній маркетинговій стратегії.

Необхідно зазначити, що доцільно було б запровадити й ознайомлення з аналітичними інструментами, що допомагають відстежувати результати маркетингових кампаній, взаємодію з аудиторією та роботу сайту. У 2023 році Google випустив Google Analytics 4 або GA4 – оновлення попередньої версії Google Analytics для відстеження й аналізу даних про сайти. GA4 надає більше можливостей для вивчення поведінки клієнтів та вдосконалення маркетингових стратегій, зокрема: фіксація на діях відвідувачів, а не переглядах сторінок, краща ідентифікація споживачів, збір всередині одного ресурсу даних з сайту та мобільного додатка. Колекція "Бізнес-цілі" містить персоналізований набір звітів, що створюється на основі інформації про компанію, яку ви надаєте, коли починаєте роботу з Google Analytics. Тоді ж ця колекція замінює колекцію "Життєвий цикл". Наприклад, якщо під час налаштування вибрати ціль "Збільшення кількості онлайн-продажів", то

колекцію "Життєвий цикл" буде замінено на колекцію "Бізнес-цілі", яка міститиме звіти "Джерела трафіку", "Залучення трафіку" й деякі інші. Звіти з цієї колекції містять інформацію, яка допоможе досягти ваших бізнес-цілей [204].

Узагальнюючи досвід викладання, ми виокремили важливий аспект: згідно із напрямом студентоцентрованого навчання оновлювати зміст та вдосконалювати якість викладання у відповідності до результатів опитувань стейкхолдерів освітнього процесу, зокрема здобувачів; впроваджувати інтерактивні форми і методи навчання, тьюторство (залучення аспірантів), фасилітаторство, воркшопи, тренінги тощо, нових інформаційних, телекомунікаційних технологій із залученням практиків-девелоперів.

Якщо говорити про класифікацію необхідних якостей керівника-маркетолога, вже недостатньо традиційного поділу на *hard skills* і *soft skills*, включаючи когнітивні, що дозволяють ефективно брати участь в робочому процесі і які не залежать від конкретної сфери діяльності. Тепер до них додається окрема група якостей – *digital skills*. При цьому здатність до навчання протягом усього життя виявляється мега якістю – індексом людського капіталу, без якого все інше не працює на перспективу.

Формування у магістрів управлінського типу мислення, набуття комплексних знань і практичних навичок ідентифікації та вирішення проблем при виборі, плануванні та реалізації проєктів; формування здатності розв'язувати нові проблеми щодо оцінки та аналізу стану економічної безпеки, розробки антикризових заходів та вміння розробляти стратегічні маркетингові плани розвитку підприємства з урахуванням небезпек та загроз його діяльності в умовах повоєнної відбудови держави.

Набуття необхідних компетентностей для подальшої професійної діяльності у сфері економіки із поглибленим розумінням особливостей маркетингової діяльності, стану та тенденцій соціально-економічного розвитку учасників будівництва. Тільки такі професійні маркетологи у сфері

будівництва, що працюватимуть у девелоперських компаніях допоможуть усунути руйнівні наслідки збройної агресії росії та відбудувати нову, сильну, вільну економіку європейської країни – України.

Висновки до розділу 3.

1. Для вибору альтернатив стратегій маркетингу ПДБ створено науково-аналітичний базис в складі восьмикомпонентного інтегрального показника та розроблену на його основі методику діагностики, формалізовану шкалу оцінювання напрямків маркетингової діяльності девелопера та систему корегувальних коефіцієнтів, які дозволяють враховувати ризик, пов'язаний із зменшенням обсягів реалізації, спричиненими війною. Інструментарій забезпечує поетапну оцінку та вибір маркетингових альтернатив ПДБ з використанням системи формалізованих індикаторів, яка налаштована на особливості операційної системи девелопера в будівництві та спрямована на: а) прийняття стратегічних маркетингових рішень на різних етапах формування портфеля проектів; б) деталізацію найскладніших процедур маркетингового аналізу та маркетингових комунікацій в процесі підготовки девелопером виробничої програми та її подальшого економіко-адміністративного супроводу.

2. Першою економічною моделлю в складі аналітичного базису є восьмокомпонентна модель економічної оцінки стратегії маркетингу – за якою здійснюється первинна економічна діагностика відповідності маркетингової діяльності кожного з проектів у складі портфеля розвитку ринків та напрямкам стратегічного розвитку девелопера. Функціонал моделі дозволяє здійснювати діагностування та формалізоване економічне обґрунтування по всім проектам, що віддані в адміністрування компанії-девелоперу – через систему ключових показників ефективності, які обираються за наступними сферами: продуктова, геопросторова стратегія, просування, персонал, бізнес-процеси, сприйняття і партнерство.

3. В якості другої компоненти аналітичного базису запроваджено формалізовану шкалу оцінювання напрямків маркетингової діяльності девелопера. Модель спирається на використання бального оцінювання відповідності маркетингових заходів стратегії девелопера, на основі

відношення переваги ОПР, заданого на множині альтернатив, що дозволяє, на відміну від інших, враховувати інтенсивність та вагомість переваги одних варіантів над іншими (в балах від мінімального значення «0» балів до максимальної оцінки «4» бали). Зазначені критерії 1-8 використовуються і в якості як критеріїв порівняльного вибору альтернатив стратегії маркетингу. Також кожен критерій може виступати у якості обмеження. Якщо якийсь сценарій або альтернатива не відповідає мінімальному критичному значенню, то її вилучають із процесу діагностики. В результаті попереднього відбору частина варіантів відсіюється, а решта варіантів має підлягати порівняльній оцінці на базі «Інтегрального показника порівняння стратегій маркетингу в діяльності підприємства-девелопера». На підставі зазначеної компоненти і визначається (по окремим 1-8 з питомим вагами формалізованих критеріїв) обирається як пріоритетний варіант, що надає максимуму сукупному критерію, який сполучає критерії 1-8. Останнім етапом здійснюється остаточна оцінка стратегії маркетингу компанії-девелопера: через характеристики проектів та портфеля в цілому; за мірою впливу на приріст активів девелопера; за очікуваними індикаторами щодо можливих (та некритичних) відхилень результатів впровадження проектів від очікуваних; визначається вплив результатів стратегії маркетингу на підсумкові результати операційної діяльності девелопера.

4. Результати дослідження можуть бути використані девелоперськими компаніями як сучасний та достовірний інструмент економічного обґрунтування стратегії маркетингу девелопера в будівництві як мульти-проектного підприємства та провідного стейкхолдера в будівництві. Одержані в дисертації результати були використанні для раціоналізації маркетингових рішень в практиці адміністрування девелоперськими компаніями, а саме:

✓ для обрання девелопером економічно раціональної маркетингової стратегії, яка надалі реалізується через портфель проектів, адміністрування

яким надає девелоперу якісного економічного зростання;

✓ для регулювання відповідності маркетингових заходів кожного з будівельних проектів загальній стратегії девелопера та розвитку ринків, де ці проекти реалізуються, щоб це найкращим чином відбивалось на якості послуг девелопменту та операційних результатах ПДБ, як в межах окремого проекту, так і в цілому в економічному просторі портфеля проектів ПДБ;

✓ для успішної диверсифікації складу та структури проектів, що адмініструватимуться ПДБ, як компонент стратегії маркетингу та локальних рушіїв зростання ефективності маркетингової діяльності підприємства-девелопера.

5. Результати дослідження щодо раціоналізації стратегії маркетингу девелоперської компанії та рішення щодо вдосконалення оргструктур з будівельного девелопменту (на інституційному, середньому та оперативному рівнях) були застосовані в практиці діяльності ТОВ «Альфа-Сервіс», ТОВ «Архітектурно-будівельні новації», ТОВ «Спецбудпроект», ТОВ «Партнер Констракшн» – при діагностуванні ефективності маркетингової діяльності та обґрунтуванні стратегій маркетингу зазначених підприємств, так і при підготовці ряду проектів житлової забудови та інфраструктурного відновлення. Окремі науково-методичні результати дослідження були впроваджені при викладанні дисциплін «Економіка будівництва», «Маркетинг», «Бюджетування будівельних підприємств», «Стратегія підприємства», «Менеджмент» та «Економіка нерухомості» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій», «Економіка підприємства» та «Будівництво і цивільна інженерія» першого (бакалаврського) рівня освітньої діяльності.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне завдання розробки вдосконалених методико-аналітичних засад та практичних рекомендацій щодо економічної діагностики та подальшого вибору стратегій маркетингу для підприємства-девелопера в будівництві як підприємства з мульти-проектною операційною системою.

Значення результатів дисертації для науки визначається адаптивністю запровадженого підходу економічного оцінювання та вибору до особливостей організації діяльності підприємств-девелоперів в будівництві (ПДБ): розроблені в роботі методичне підґрунтя та економічні моделі в сукупному використанні утворюють інноваційний методико-аналітичний базис поетапного оцінювання та мульти-критеріального вибору стратегії маркетингу, забезпечивши відповідність обраному варіанту розвитку виробничої програми (портфель проектів) найбільш раціонального набору маркетингових заходів та оптимальних можливостей для розвитку підприємства-девелопера як провідного стейкхолдера будівництва. Запроваджений в роботі інструментарій економічної діагностики забезпечує баланс між багатьма критеріями оцінки та вибору стратегії маркетингу для кожного з проектів, що адмініструються девелопером та ринковими умовами, дозволяючи не тільки обрати стратегію розвитку, але і виявити найбільш раціональну для відповідного ринку маркетингову стратегію та діагностувати відхилення, невідповідності між завданнями розвитку та маркетинговими заходами. Сукупне використання моделей надає зручно формалізовану систему прийняття рішень щодо стратегічних маркетингових переваг девелоперської компанії від конкурентів як провідних стейкхолдерів будівельного девелопменту в певному досліджуваному регіоні.

Значення результатів дисертації для практики обумовлена тим, що результати дослідження можуть бути використані девелоперськими компаніями як сучасний та достовірний інструмент економічного обґрунтування стратегії маркетингу девелопера в будівництві як мульти-

проектного підприємства та провідного стейкхолдера в будівництві. Одержані в дисертації результати були використанні для раціоналізації маркетингових рішень в практиці адміністрування девелоперськими компаніями, а саме:

1. Здійснено систематизацію онтологічно-економічного базису будівельного девелопменту з метою виявлення напрямків економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера, у результаті якої виявлено, що сучасний будівельний девелопмент не тільки визначає маркетингову діяльність ключовим фактором успіху на ринках нерухомості, але також має враховувати секторальні особливості такої діяльності, оскільки будівельна продукція має стаціонарний нерухомий характер, мультипроектний, локалізований і регіонально-орієнтований характер будівництва, а підприємство-девелопер, виступаючи провідним стейкхолдером будівельних проектів, здійснює їх адміністрування в рамках мульти-проектної виробничої програми, яка реалізується в умовах різних ринків нерухомості. Надано суттєве вдосконалення дефініції «стратегія маркетингу для підприємства-девелопера в будівництві» (ПДБ). Обґрунтовано, що базисом маркетингової діяльності ПДБ є економічно раціональний портфель проектів. Тому в основу діагностування ефективної стратегії маркетингу підприємства-девелопера має бути покладене поетапне мультикритеріальне оцінювання окремих маркетингових заходів щодо компонент портфелю, вибір та оцінювання регіональних ринків нерухомості для реалізації окремих проектів, який пропонується здійснювати спираючись на методологію геомаркетингу, а також їх узгодження із стратегією девелопера.

2. Обґрунтовано доцільність застосування технології «marketing-managment» в умовах динамічного середовища девелоперських проектів, як теоретичної основи для побудови системи економічної діагностики діяльності девелопера. Виявлено, що ефективність маркетингової стратегії девелопера залежить від її узгодженості зі стратегічними бізнес-цілями, ринковими умовами реалізації окремих проектів та унікальними

характеристиками кожного будівельного проекту. З огляду на основні функції маркетингового менеджменту, запропоновано економічну діагностику маркетингової діяльності здійснювати у наступних напрямках: діагностика відповідності ринкових можливостей девелопера розвитку ринку нерухомості, діагностика відповідності маркетингових заходів щодо об'єктів стратегії підприємства та розвитку ринку, діагностика відповідності маркетингових планів стратегічним, діагностика ефективності системи контролювання, діагностика відхилень фактичних показників від планових. Основою вибору і діагностування ефективності маркетингової діяльності підприємства-девелопера повинна стати комплексна поетапна оцінка та конкретизації названих напрямів на основі концепції «marketing-mix 8P», що дозволить діагностувати ефективність не тільки маркетингової діяльності в цілому, але і окремих її напрямків, а саме продуктової, цінової, геопросторової стратегій, ефективності просування, персоналу, бізнес-процесів, сприйняття і партнерства кожного об'єкту з портфелем проектів, із урахуванням сприятливості ринкового середовища та стратегії розвитку девелопера.

3. Запропоновано науково-методичний підхід до формування інструментарію та етапів організації процесу економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера, які включають у себе: визначення цілі і завдань дослідження та змісту категорій та економічної сутності дефініцій девелопменту у будівництві, визначення особливостей маркетингової діяльності девелоперських кампаній, розробка етапів та методичних підходів до економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперів з урахуванням проектного, локалізованого і орієнтованого на відносини зі стейкхолдерами підходів і регіональний характер будівництва, ключових показників ефективності маркетингової діяльності девелоперських компаній, сегментація ринків, розробка нових, вибір та коригування існуючих маркетингових стратегій, для кожного сегменту ринку.

4. Класифіковано за зменшенням ділової активності регіональні ринки нерухомості, як ключову складову для вибору і діагностування

ефективності маркетингових стратегій девелопера. У результаті усі ринки поділено на чотири групи, що мають «обережно оптимістичний», «помірний», «повільний», «песимістичний» рівні розвитку. У *перший кластер* (обережно оптимістичний) входять м. Київ, Київська, Львівська та Одеська області, на ринках яких найбільш сприятлива ситуація для завершення існуючих та реалізації нових проектів. До *другого кластеру* (помірний рівень розвитку) віднесено Вінницьку, Дніпропетровську, Закарпатську та Полтавську області, де існує позитивна динаміка відновлення будівництва, рівень воєнного ризику є помірним, але темпи відновлення є недостатніми. У *третій кластер* (повільний розвиток) входять Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька області, і хоча ці регіони знаходяться у зоні помірної воєнного ризику, але їм притаманні низькі темпи відновлення будівництва. У *четвертий кластер* входять Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська та Чернігівська обл., де будівництво проводити не рекомендується із-за високого рівня воєнного ризику. Виключенням є Кіровоградська обл., яка хоча і знаходиться у зоні помірної ризику, але відновлення будівництва там не відбулось. Девелоперам, чиї проекти реалізовувались у четвертому кластері, рекомендується заморожувати вже існуючі проекти і виходити з ринку та не розпочинати нових, поки рівень ризику будівництва не зменшиться хоча б до помірної.

5. Обрано напрями економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера в межах концепції «marketing-mix 8P», за якою розроблено п'ятибальну шкалу оцінювання кожного з восьми напрямків (продуктової, цінової, геопросторової стратегій, ефективності просування, персоналу, бізнес-процесів, сприйняття і партнерства), що оцінюються на відповідність розвитку ринку нерухомості, де реалізується або планується реалізувати проект та стратегії девелопера. Це дозволило упорядкувати і

обрати відповідну множину показників ефективності для кожного напрямку маркетингової діяльності девелопера, а також рекомендувати обрання маркетингових стратегій, відповідно до рівня воєнного ризику регіону. Запропоновано інструментарій економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера, який включає у себе восьмикомпонентну методику, формалізовану шкалу оцінювання напрямків маркетингової діяльності девелопера та систему корегувальних коефіцієнтів, які дозволяють враховувати ризик, пов'язаний із зменшенням обсягів реалізації, спричиненими війною. Коефіцієнти ризику пропонується визначати в залежності від індексів відновлення обсягів будівництва та зміни цін на нерухомість. Розраховано рівень воєнного ризику для регіонів на кінець другого кварталу 2023 року. Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області опинились у зоні найвищого ризику – корегуючий коефіцієнт для цих областей складає 0, тобто девелоперським компаніям рекомендовано вихід із цих ринків. Вінницьку, Закарпатську, Івано-Франківську та Львівську області можна віднести до регіонів із відносно низьким рівнем воєнного ризику, а інші області знаходяться у зоні помірному ризику (очікується, що падіння обсягів продажів тут складе від 74% у м. Київ, до 99% у Рівненській області). Запропоновані коефіцієнти рекомендовано коригувати кожного кварталу, оскільки рівень ділової активності та зовнішнє макроекономічне середовище девелоперських підприємств та умови функціонування ринків нерухомості постійно змінюються. Економічна діагностика ефективності маркетингової стратегії має слугувати інтегральним інструментом оцінки, який характеризується комбінованим використанням кількісних і якісних критеріїв для визначення того, наскільки маркетингова стратегія узгоджується з цілями та напрямками розвитку девелопера.

6. Упроваджено пропозиції і розробки автора у практику діяльності девелоперських компаній і навчальний процес Київського національного

університету будівництва і архітектури, що довело практичну значимість запропонованої акторкою методики. Напрямами подальшої діяльності можуть слугувати розробка додаткових корегуючих коефіцієнтів, які враховують інші параметри об'єкта, який претендує на включення у портфель проектів, наприклад відповідність вимогам зеленого будівництва та сталого розвитку, клас комфортності об'єкта нерухомості, відносини зі стейкхолдерами, рівень захисту від повітряних атак, розвиток інфраструктури тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Peiser B. Richard, Frej B. Anne Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business Second Edition. Washington, D.C.: ULI-the Urban Land Institute, 2003. 450 p.

2. Бондаренко Є.В., Яценко І.В. Підвищення ефективності інвестиційно-будівельного процесу за рахунок використання концепції та послуг девелоперських компаній. *Вісник Національного транспортного університету*. 2015. Вип. 3 (33). С. 65–69.

3. Климчук М.М., Івахненко І.С., Шовківська В.В. Архітектура системи енергоощадного девелопменту на платформі будівельного енергокластеру. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 58-64.

4. Поліщук Є.А. Девелоперські компанії на ринку нерухомості: автореф. дис... канд. економ. наук: 08.00.08. ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана». К., 2009. 24 с.

5. Пантелєєв П.О. Інвестиційні оцінки у девелопменті житлової нерухомості. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 2. С. 19-26.

6. Пейзер Р., Гамільтон Д. Професійний девелопмент нерухомості. Керівництво ULI з ведення бізнесу. Манн, Иванов и Фербер, 2014. 592 с.

7. Development. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/development> (дата звернення: 15.11.2020)

8. Economic-definition. URL: <https://cutt.ly/pt6vxP0> (дата звернення: 15.11.2020)

9. Рашковський О.А. Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №5. С. 106-108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/21.pdf (дата звернення: 16.04.2021)

10. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Девелопмент – методологія втілення проєктів інвестування будівництва. *Ефективна економіка*. 2018. №51 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/51.pdf (дата звернення: 16.04.2021)
11. Про архітектурну діяльність: Закон України від 20.02.1999 №687-IV. Дата оновлення: 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (дата звернення: 05.02.2023).
12. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю: Закон України від 19.06.2003 № 978-IV. Дата оновлення: 15.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15#Text> (дата звернення: 25.08.2022).
13. Гао Шаоцін. Управління ефективністю реконструкції житлового фонду на основі економічного девелопменту (на прикладі міст КНР): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 245 с.
14. Товбич В.В., Панько О.М., Дюжев С.А. Досвід та напрямки удосконалення девелопменту у сфері архітектурно-містобудівної діяльності. *Досвід та перспективи розвитку міст України*. 2011. Вип.20. С. 67-79
15. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
16. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 376 с.
17. Пересада А.А. Інвестування: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 250 с.
18. Свистун Л. А. Схеми фінансування девелоперських проєктів на ринку нерухомості України. *Економіка і регіон*. 2013. № 5 (42). С. 139–148.
19. Цибульська Л.О. Концептульні підходи до створення системи девелопменту в інноваційно-активній будівельній організації. *Проблеми*

економіки. 2011. № 1. С. 49–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2011_1_9 (дата звернення: 25.05.2021).

20. Крикавський Є.В., Петецький І., Якимишин Л.Я. Перспективи девелоперського бізнесу на ринку комерційної нерухомості в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2015. Вип. 14. С. 8–12.

21. Малихіна О.М., Петруха С.В., Предун К.М., Кістіон Д.В. та ін. Еколого-економічне моделювання предикторів інвестиційних програм сталого розвитку девелопменту в концепті стандартів біосферосумісного будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. № 38. С. 45-54

22. Kryvda O., Tulchynska S., Smerichevskyi S., Lagodiienko N., Marych M., Naghiyeva A. Harmony of ecological development in the conditions of the circular economy formation. *Environment and Ecology Research*, 2022. 10(1): 11-20. <https://doi.org/10.13189/eer.2022.1001>

23. Чернишев Д.О., Дружинін М.А. Формалізований контур девелопменту будівельних проектів рекреаційно-продуктивного відновлення територій. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 201-207

24. Бєленкова О.Ю. Теоретичні передумови формування поняття «соціально відповідальний девелопмент». *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. № 38. С. 17–24.

25. Chernyshev D.O. Formation of the methodical-analytical system of indicators of providing biosphere-compatibility at the preparation and organization of construction. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 34. С. 175–181.

26. Ізмайлова К.В., Ізмайлова О.В. Система експертизи ефективності інвестиційних на стадії техніко-економічного обґрунтування. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Вип. 4. С. 45-54.

27. Marchuk T., Ryzhakov D., Bondarchuk N. Analysis of financing sources of projects development for Ukrainian enterprises. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 166-172.

28. Nikolaiev V.P. Qualitative and quantitative analysis of the housing stock in Ukraine. *Technical and economic aspects of real estate properties: collective monograph*. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. Pp. 1-20.

29. Беленкова О.Ю., Гао Шаоцін. Оцінка профілю девелоперської компанії (на прикладі реконструкції житлового фонду КНР). *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 1(28). С. 51–54.

30. Рижакова Г.М., Малихіна О.М., Ручинська Ю.М., Петренко Г.С. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проектів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 39. С. 154-163.

31. Шпакова Г.В., Шпаков А.В., Приходько Д.О. та ін. Концептуально-аналітичні особливості атрибуції проектів біосферосумісного будівництва на платформі декаплінгу в системі девелоперського управління. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2019. Вип. 55. С. 276- 88.

32. Тугай О.А., Поколенко В.О., Рижакова Г.М., Приходько Д.О. та ін. Модернізовані інструменти девелоперського управління будівництвом. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2012. №27. С. 86-98.

33. Цифра Т.Ю. Формування та оцінка економічної стратегії забудовника на ринку житла: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київський нац. ун будівництва і архітектури. Київ, 2018. 194 с.

34. Marchuk T., Ryzhakov D., Ryzhakova G., Stetsenko S. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment management and financial innovations*. 2017. 14(4): 12-20. DOI: 10.21511/imfi.14(4).2017.02

35. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф. Аналітична характеристика розвитку ринку житла м. Києва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2016. Вип. 34. С. 83–97.

36. Росинський А. В. Економічний потенціал девелоперської компанії в умовах дії воєнного стану. *Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: IV Міжнародна науково-практична конференція: програма та тези доповідей, Київ, 7 – 8 червня 2022 р.*. Київ: Ліра-К, 2022. С. 139-141.

37. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф. Дослідження ціноутворюючих характеристик нерухомості за допомогою вейвлет- еретворень часових рядів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. № 44. С. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2020.44.3-16>.

38. Скакун Є. В. Організаційно-технологічний інструментарій підготовки проєктів девелопменту у житловому будівництві: дис. ... канд. техн. наук:05.23.08. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ, 2019. 201 с.

39. Бляхарський Я.С. Функції девелопера будівництва як учасника ринку нерухомості. *Наука і практика: впровадження в сучасне суспільство: матеріали 14-ї Міжнародної науково-практичної конференції (26-28 квітня 2023 р.)*. Манчестер, Великобританія. С. 280-283.

40. Чигасов С.Г., Петровський Б.С. Генезис девелопмента на сучасному етапі розвитку будівельного ринку України. *Економіка та держава*. 2011. №10. С. 51-56.

41. Білоконь А.І. Організаційні аспекти підготовки та реалізації проєктів девелопменту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. №2(26). 50–56.

42. Шарова О.С. Управління формуванням бачення продукту проєкту девелопменту на фазі проєктування: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. К., 2009. 20 с.

43. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / під ред. І. А. Ажаман, Т. В. Смелянець. Одеса, 2018. 268 с.
44. Андреева В. Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. 3 (59). С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>
45. Babaiev V.M., Kadykova I.M., Husieva Yu.Yu., Chumachenko I.V. The method of adaptation of a project-oriented organization's strategy to exogenous changes. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2017. Vol. 2. Pp. 134–140
46. Skachkov O., Skachkova I. Theoretical and methodological tools for managing project stakeholder. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2018. Vol. 1 (3). Pp. 48–53.
47. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства: монографія / В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ [та ін.]; ред.: П.Г. Перерва, Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Харків: Віровець А.П. «Апостроф», 2012. 705 с.
48. Величко В.А. Стейкхолдерно-орієнтована економіка будівельних підприємств. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності»*. Львів, 2021. С. 12–13.
50. Velychko V., Mamonov K., Grytskov E., Zubarev D. Features of stakeholder relations at construction enterprises. *International independent scientific journal*. 2020. № 19. Vol. 2. Pp. 16 – 19.
51. Tugai O.A. Adaptation of management organization structures to changes in activities of a principal contractor in the process of construction organization based on engineering methods. *Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph*. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. Pp. 1-34.

52. Лівінський О.М., Ключев В.В., Савенко В.І. та ін. Менеджмент якості в будівництві та виробничі організаційні системи: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 230 с.

53. Мельник Л.Г. Поняття про сталий розвиток. *Основи стійкого розвитку*. 2007. С. 411–442.

54. Савенко В.І., Савенко С.С., Доценко С.І. та ін. Конкурентоспроможність будівельної організації – основа виживання економіки: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 128 с.

55. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития. Сумы: Университетская книга, 2003. 288 с.

56. Мельник Л.Г., Авдасев В.Н., Ковалев Б.Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография*. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.

57. Новикова І.В. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в сучасних умовах. *Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України*: зб. матер. наук.-практ. конференції, 28-29 вересня 2017 р./ Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2017. С. 131-133. URL: <http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/science/conferences/2017/Finance/Proceedings.pdf> (дата звернення: 18.07.2020).

58. Новикова І.В. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах технологічних змін. Київ-Херсон: КНУБА; Вид-во ПП Вишемирський В.С. 2015. 360 с.

59. Фісуненко П., Легостаєв І. Стандарти в сфері залучення зацікавлених сторін в девелоперських проєктах. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1(46). С. 129-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-18>

60. Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудовій сфері: галузевий аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2017. №1. С. 135-139. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/VKNU-ES-2017-N1244.pdf> (дата звернення 18.07.2020)

61. Смачило В.В., Новицька А.В. Соціальна відповідальність у будівельній галузі України. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації: Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова*, 2023. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3015/2851> (дата звернення 18.07.2020)

62. Свистун Д. Соціальна відповідальність будівельних підприємств в Україні. *Філософські виміри техніки: збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів. 4-5 грудня 2019 року.* Т.: ТНТУ, 2019. С. 129.

63. ДСТУ ISO/CD 26000:2009 Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги. Проект. [Чинний від 2009-01-01]. ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»), 2009. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=74407 (дата звернення: 12.09.2020).

64. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт.* 2016. Вип. 1. С. 156-160 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27 (дата звернення: 07.09.2020).

65. Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review.* 1995. № 20(1). Pp. 65–91.

66. Lex Donaldson & James H. Davis. Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review.* 1994. Vol. 2(3). Pp. 151-160.

67. Paul L. Heyne, Peter J. Boettke, David L. Prychitko. *The Economic Way of Thinking*. Edition, 13. Pearson Education, 2013. 432 p.
68. Eylon S., Goldun B., Cezanne Y. *System of production efficiency indicators*, 1980, 192 p.
69. Dearden J. *Measuring profit center managers*. *Harvard Business Review*. September – October, 1987. Vol. 65. Pp. 84 – 88.
70. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth*. Stanford: Stanford University Press. 2002. 320 p.
71. Ареф'єва О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 80-85.
72. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2011. № 53. С. 187–197.
73. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. *Управління потенціалом підприємства: навч. посіб.* К.: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
74. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. *Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів*. К.: Регіональний аспект, 2008. 60 с.
75. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. №12 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf (дата звернення: 12.09.2022).
76. Рижаків Д.А. Адаптація та коригування стратегій розвитку підприємств стейкхолдерів будівництва на ґрунті інтеграції сервейінгу та BLM – технологій. *Будівельне виробництво*. 2018. №64(2). С. 47–54.

77. Рижаков Д.А. Ефективні моделі управління підприємствами в сучасних умовах: теорія і практика: кол. монографія / за ред. П.М. Кулікова, В.Г. Федоренка, Г.М. Рижакової. К.:ТОВ «ДКС Центр», 2018. С. 114–143.
78. Рижаков Д.А., Манжула І.О. Побудова системно-динамічної VLM-моделі стратегічного управління діяльністю стейкхолдерів житлової забудови. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 42. С. 164 – 170.
79. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. P. 34.
80. Mendelow A. L. Information Systems Planning: Incentives for Effective Action, Graduate School of Management, Kent State University, USA. 2008. Pp. 245–254.
81. D’Anselmi P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. Free Press, New York, 2011. Pp. 27.
82. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
83. Ackoff R.L. Redesigning the future: A systems approach to societal problems. New York: John Wiley & Sons Inc., 1974. URL: https://www.scribd.com/document/518769203/Ackoff-Russell-L-Redesigning-the-Future?language_settings_changed=English (дата звернення: 12.09.2022)
84. Ackoff R.L. Systems and Management Annual , (ed.). 1974. URL: <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/3647592> (дата звернення: 12.09.2022)
85. Ackoff R.L., Emery E.F. On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events. Aldine-Atherton: Chicago, 1972. 272 p.
86. Cleland D.I. Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*. 1986. Vol. 17, No. 4. Pp. 36-44.

87. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Концепція стейкхолдерів у системі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. №2(52). С. 233–236. [https://doi.org/10.26642/jen-2010-2\(52\)-233-236](https://doi.org/10.26642/jen-2010-2(52)-233-236) (дата звернення: 02.09.2020).

88. Величко В.А. Теоретико – методологічні засади формування та реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельних підприємств: реф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2022. 40 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59334> (дата звернення: 02.09.2020).

89. ISO 26000: Менеджмент соціальної відповідальності. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення 20.03.2020).

90. AA1000 SES: Stakeholder Engagement Standard. URL: <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf> (дата звернення 06.03.2020).

91. Мамонов К.А. Стейкхолдерна стратегія вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Х.: Харківська національна академія міського господарства. 2013. 40 с.

92. Деркач О., Кавтиш О. Проблеми аналізу фінансового стану підприємств. *Ефективна економіка*, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2013> (дата звернення 12.10.2020).

93. Краснокутська Н., Госн С. Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління* 2019. № 1 (17). С. 60–68.

94. Смачило В.В., Войтова Н.О. Визначення стейкхолдерів будівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 68–73. URL:

<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/14.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).

95. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 475 с.

96. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность: Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / пер. с англ. Ярнич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.

97. Лебедев І.В. Корпоративна соціальна відповідальність як передумова сталого розвитку. *Вісник Донецького університету: Серія В: Економіка і право*. 2011. №2. С. 113-118.

98. Blindheim B. T. Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework. *Business & Society*. 2015. Vol. 54(1). Pp. 52–88.

99. Griffin J.J., Prakash A. Corporate Responsibility: Initiatives and Mechanisms. *Business Society*. 2014. Vol. 53(4). Pp. 465–482.

100. Гао Шаоцін. Управління проектами комплексної реконструкції житлової забудови на прикладі м. Вейхай. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_21_20 (дата звернення: 07.09.2020).

101. Гао Шаоцін. Методика управління економічною ефективністю реконструкції сільського житлового фонду в межах міст КНР. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2014. Вип.32. С. 172-177.

102. Gonchar V., Kalinin O., Simanavičienė Ž. Risk management of the investment marketing on diversified enterprises. *Економіка. Екологія. Соціум = Economics. Ecology. Socium*. 2019. Т. 3, N 4. Pp. 35–44.

103. Беленкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6 (216). С. 141–158.
104. Калінін О.В., Гончар В.В. Інвестиційний маркетинг сучасних компаній в умовах глобальних перетворень. *Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій: колективна монографія*. Кривий Ріг, 2020. С. 170–180.
105. Калінін О.В. Технологічні інвестиції як частина маркетингової політики диверсифікованих підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету: Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 37. С. 64-71
106. Загнітко А.П., Данилюк І. Великий сучасний англо-український, україно-англійський словник. Донецьк:БАО, 2012. 1008 с.
107. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407с.
108. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., переробл. і доп. Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. 290 с
109. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 100 с.
110. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 332 с.
111. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. №10-12. С. 108-112.
112. Петрович Й.М., Федішин Ю.В. Формування системи маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С.165–169.
113. Комарницький І.М., Цар Г.В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, т. 2. С. 110–116.

114. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. *Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринковоорієнтованої концепції їх розвитку*. Житомир: О. Євенок, 2017. С. 278–302.

115. Кучер О.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2016. № 25. С. 128–133.

116. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 332с.

117. Комарницький І.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. І.М. Комарницького. Львів: Априорі, 2007. 1032 с.

118. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 1998. 265 с.

119. Туркоман Л.С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб'єктів. *Наукові праці*. 2009. Т. 109. Вип. 96. Серія Економіка. С. 81-85..

120. Ткаченко А. М. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства, як основа його ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1756>
(дата звернення: 07.09.2020).

121. Стеценко С.П., Моголівець А.А. Методичні підходи до прогнозування і раннього виявлення економічної циклічності. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. №47(2). С. 120-131. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47\(2\).120-131](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47(2).120-131).

122. Стеценко С.П. Вплив сезонних коливань на вартісні параметри будівельного виробництва. *Управління розвитком складних систем*/ 2017. №32. С. 179-185

123. Федун І. Державне регулювання житлового будівництва в Україні в контексті економічного циклу. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. №38. С. 55–62.

124. Скрипник А.Л. Антициклічне управління будівельними підприємствами України як форма їх захисту від негативних наслідків економічної циклічності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2010. Вип. 2. URL: http://archive.nbuu.gov.ua/ejournals/pspe/2010_2/index.html

(дата звернення: 07.09.2020)

125. Скрипник А.Л., Моголівець А. А. Методичні підходи до формування механізму державного регулювання будівництва в умовах економічної циклічності. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 5. С. 14–33.

126. Скрипник А.Л., Іванченко А.М. Державне регулювання розвитку інвестиційних програм у сфері будівництва в умовах циклічності економіки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. №42. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.146-152>

127. Мацапура О.В. Аналіз сучасного стану ринку закупівель у сфері будівництва на прикладі зовнішніх мереж теплопостачання. *Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 41-48.

128. Калетнік Г.М., Здирко Н.Г. Державний аудит та аналіз економічних, енергетичних та екологічних складових публічних закупівель: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 420 с.

129. Мацапура О.В. Тендери в будівництві, їх цілі та задачі. Критерії проведення тендеру. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2014. №31. С. 108–113.

130. Мацапура О.В. Застосування європейського досвіду проведення тендерів в Україні. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2016. №30. С. 56–62.

131. Беленкова О., Локтіонова Я. Використання факторного аналізу для визначення доцільності участі у тендерах підрядних підприємств. *Просторовий розвиток*. 2022. № 1. С. 129–139. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.129-139>.

132. Мацапура О.В. Аналіз сучасного стану ринку закупівель у сфері будівництва на прикладі зовнішніх мереж тепlopостачання. *Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 41-48.

133. Мінняло В.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічних закупівель. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 88–93.

134. Галінський О.М., Вахович І.В., Цифра Т.Ю. Міжнародна практика формування договірних відносин в будівництві. *Будівельне виробництво*. 2012. №54. С. 3-7.

135. Цифра Т.Ю. Практичний досвід реалізації міжнародних будівельних контрактів в Україні. *Будівельне виробництво*. 2017. № 63/2. С. 78– 85.

136. Чернишев Д.О., Дружинін М.А., Кондрацький В.О. Економіко-адміністративна та структурна топологія взаємодії підприємств-учасників проектів житлового будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 39. С. 164-170.

137. Рижакова Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха Н., Чуприна Ю., Хоменко О. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва. *Просторовий розвиток*. 2022. №1. С. 218–233. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.218-233>

138. Ревунов О.М., Рижакова Г.М., Малихіна О.М. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 45. С. 161-169.

139. Рижакова Г.М., Рижаков Д.А., Шпакова Г.В. та ін. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 42. С. 120–131.

140. Беленкова О.Ю., Гао Шаоцін. Система управління ефективністю реконструкції житлового фонду на основі економічного девелопменту. *Standardisation of engineering construction*. 2016. №1. С. 356-357.

141. Гао Шаоцін. Оцінка економічної ефективності реконструкції «селища в місті» з позиції забудовника. *Будівельне виробництво*. 2013. Вип. 55. С. 100-102.

142. Ревунов О., Рижакова Г., Малихіна О., Предун К., Приходько Д., Орленко І. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. №45. С. 161–169. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.161-169>.

143. Kineber A.F., Oke A., Aliu J., Hamed M.M., Oputu E. Exploring the Adoption of Cyber (Digital) Technology for Sustainable Construction: A Structural Equation Modeling of Critical Success Factors. *Sustainability*. 2023. №15(6). 5043. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15065043>.

144. Лященко А.А., Карпенко О.В., Черін А.Г. Інфраструктура геопросторових даних та геоінформаційне забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Містобудування та територіальне планування*. 2021. Вип. 78. С. 343–355. DOI: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.78.343-355>

145. Smerichevskiy S.F., Kryvovyazyuk I.V., Prokhorova V.V., Usarek W., Ivashchenko A.I. Expediency of symptomatic diagnostics application of enterprise export-import activity in the disruption conditions of world economy sustainable development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. № 628(1): 012040. DOI: [10.1088/1755-1315/628/1/012040](https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012040).

147

146. Беленкова О.Ю. Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 42. С. 153–158.

147. Амоша О.І., Джвігол Х., Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство в формуванні сталого розвитку: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 296 с.

148. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

149. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.

150. Беленкова О.Ю., Локтіонова Я.Ф., Стеценко С.П., Титок В.В. Інтелектуальний капітал як чинник інноваційного сталого розвитку. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. № 50 (2). С. 281-291.

151. Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N. Digital administration of the project based on the concept of smart construction. *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 495, pp. 1316–1331. Springer, Cham (2023). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_114

152. Tytarenko I., Dreval I. 3D modeling of a virtual built environment using digital tools: Kilburun fortress case study. *Applied Sciences*. 2023. №13(3): 1577. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13031577>.

153. Mingzhu Wang, Xianfei Yin. Construction and maintenance of urban underground infrastructure with digital technologies. *Automation in Construction*. 2022. Vol. 141: 104464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2022.104464>.

154. Pfnür A., Wagner B. Transformation of the real estate and construction industry: Empirical findings from Germany. *Journal of Business Economics*. 2020. №90(1). Pp. 975–1019. DOI: 10.1007/s11573-020-00972-4
155. Klee C. Digitization of the property development industry: overview of current literature and research gaps. *Espergesia*. 2021. 8(1), 62–68. <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v8i1.848>.
156. Lee Ching-Hung, Liu Chien-Liang, Trappey Amy, Mo John, Desouza Kevin. Understanding digital transformation in advanced manufacturing and engineering: A bibliometric analysis, topic modeling and research trend discovery. *Advanced Engineering Informatics*. 2021. №50. Article number: 101428. DOI: <https://doi.org/50.10.1016/j.aei.2021.101428>.
157. Беленкова О.Ю., Дубінін Д.В., Калашніков Д.П. Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій учасників будівельного процесу. *Містобудування та територіальне планування*. 2022. №81. С. 13–22. DOI: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2022.81.13-22/>
158. Ніколаєв В.П., Ніколаєва Т.В. Інформаційне моделювання будівель: імперативи оптимізації будівельно-експлуатаційного процесу. *Будівельне виробництво*. 2015. № 59. С. 17–26.
159. Honcharenko T., Chupryna Y., Ivakhnenko I., Tsyfra T., Zinchenco M. Reengineering of the Construction Companies Based on BIM-technology. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. 2020. Vol. 8. URL: <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter22882020.pdf> (дата звернення: 07.09.2020)
160. Зельцер Р.Я., Беленкова О.Ю., Дубінін Д.В. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 209 с.
161. Зельцер Р.Я., Беленкова О.Ю., Новак Є., Дубінін Д.В. Цифрова трансформація процесів ресурсно-логістичного та організаційно-

структурного забезпечення будівництва. *Наука і інновації*. 2019. № 5. С. 38-51. DOI: doi.org/10.15407/scin15.05.038

162. Назаров Є., Беленкова О.Ю. Modern Technologies In Construction–BIM Technology. ЛОГОС. 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/11852>. (дата звернення: 07.09.2020)

163. Stetsenko S.P., Tytok V.V., Emelianova O.M., Bielienskova O.Yu., Tsyfra T.Yu. Management of Adaptation of Organizational and Economic Mechanisms of Construction to Increasing Impact of Digital Technologies on the National Economy. *Journal of Reviews on Global Economic*. 2020. №9. Pp. 149-164.

164. Беленкова О.Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. *Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 30-36.

165. Цифра Т., Моголівець А., Вершигора Д. Digital-skills економістівбудівельників в епоху VUCA та BANI-світу. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. 1(49). С. 192–205

166. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022Z>.

167. Stetsenko S.P., Tytok V.V., Emelianova O.M., Bielienskova O.Yu., Tsyfra T.Yu. The Interrelation Of Digital Technologies And Organizational And Economic Mechanisms In Construction: Adaptation To Change Management. *International Review, Special Issues*, 2021. №. 1, Part I. Pp. 21-31.

168. Ryzhakova G., Malykhina O., Pokolenko V., Homenko O., Nesterenko I., Rubtsova, O., Honcharenko T. Construction Project Management with Digital Twin Information System. *International Journal of Emerging Technology and*

Advanced Engineering. 2022. Vol. 12, Is. 10. Pp. 19-28. DOI: 10.46338/ijetae1022_03

169. Цифра Т.Ю. ВІМ як інструмент реформування системи ціноутворення (на прикладі дорожньо-будівельних підприємств Казахстану). *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. № 47(2). С.167-178. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47\(2\).167-178](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47(2).167-178)

170. Shumak L. Engineering labour market in construction in Ukraine and abroad. *Three Seas Economic Journal*. 2020. №1(4). Pp. 159-165. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-23>

171. Дубінін Д.В. Тенденції цифрової трансформації процесів організації будівництва в умовах критичних впливів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. № 50(2). С. 31-39. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).31-39](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).31-39).

172. Коюда В.О., Мазко Т.І. Формування групи показників для діагностики системи маркетингу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(2). С. 185-192.

173. Ковальчук Т.М., Вергун А.І. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5(1)_28). (дата звернення: 07.09.2020)

174. Яценко К.І. Визначення рентабельності маркетингових інвестицій. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267532.pdf> (дата звернення: 07.09.2020)

175. Що таке САС, або як розрахувати вартість залучення клієнта. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/shcho-take-cac> (дата звернення: 07.09.2020)

176. LTV (довічна цінність клієнта). Розвиток відносин з клієнтом та формування клієнтського капіталу. URL: <https://brainphill.ru/uk/growth/ltv-pozhiznennaya-cennost-klienta-razvitie-otnoshenii-s-klientom-i-formirovanie-klientskogo-kapital/> (дата звернення: 07.09.2020)

177. Що таке коефіцієнт конверсії та як його розрахувати? URL: <https://project-seo.net/blog-uk/shcho-take-koeficient-konversii/> (дата звернення: 07.09.2020)

178. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

179. Щербак П.І. Розробка плану заходів щодо збільшення частки ринку підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-62.html> (дата звернення: 07.09.2020)

180. Бойчук І.В., Музика О.М. Інтернет в маркетингу: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 512 с

181. Кращі стратегії втримання клієнтів. URL: <https://tranzo.com/uk-ua/blog/krashchi-stratehii-vtrymannia-kliientiv> (дата звернення: 07.09.2020)

182. Маркетинг в соціальних мережах. URL: <https://msconfig.org.ua/blog/marketing-v-socialnix-merezhaх/> (дата звернення: 07.09.2020)

183. Анненков Р.А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3019> (дата звернення: 07.09.2020)

184. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефаніча. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 267 с.

185. Атрощенко А.Є. Управління маркетинговими інструментами моніторингу профілю споживача на ринку В2С: кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / Поліський нац. ун-т, каф. менеджменту та маркетингу; наук. кер. Тарасович Л. В. Житомир, 2022. 35 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13443/1/Atroshchenko_AYe_KR_073_2022.pdf (дата звернення: 07.09.2020)

186. Васильченко А.О. Моделювання структурних характеристик процесу формування маркетингової стратегії будівельного підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_47 (дата звернення: 07.09.2020)

187. Росинський А.В. Засади розвитку економічного потенціалу девелоперської компанії на ринку віртуальних активів. *Будівельне виробництво*. 2022. №74.

188. У ЛУН розповіли про ситуацію на столичному ринку нерухомості та прогнози на 2023 рік. URL: <https://kyivschina24.com/news/u-lun-rozpovily-pro-sytuacziyu-na-stolychnomu-rynku-neruhomosti-ta-prognozy-na-2023-rik/> (дата звернення: 30.01.2023)

189. Готівка – is a king. Чи можна зараз купити квартиру в Києві зі знижкою? URL: https://dev.ua/news/lun-1668511486?utm_source=tg&utm_medium=msg&utm_campaign=news_dev_ua_channel&utm_content=lun_1668511486 (дата звернення: 30.01.2023)

190. Караєва Н.В., Варава І.А. Еколого-економічна оптимізація виробництва: методи та засоби кластерного аналізу: методичні вказівки до виконання лабораторних робіт студентів із кредитного модуля «Еколого-економічна оптимізація виробництва» для студентів напряму підготовки

6.050101 «Комп'ютерні науки», програм професійного спрямування «Комп'ютерний еколого-економічний моніторинг». К.: НТУУ «КПІ», 2016. 36 с.

191. Клебанова Т.С., Гур'янова Л.С., Чаговець Л.О., Панасенко О.В., Сергієнко О.А., Яценко Р.М. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів: мультимедійний навч. посіб. Харків, 2020.

192. Palmer A. Principles of Services Marketing (3rd ed.). UK: McGraw-Hill Publishing Company, 2001.

193. Booms V.H., Bitner V.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. In James Donnelly & William George (Eds.), Marketing of services: American Marketing Association. 1981. P. 47–51.

194. Красовська О.Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс» *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). С. 12-15.

195. Лихолат С., Грицюк Т. (2022). Формування комплексу маркетинг-міксу у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-7>

196. Плахотнюк Н. Digital-маркетинг по формуле 8Р. URL: https://netpeak.net/ru/blog/digital_marketing_8/ (дата звернення: 30.01.2023)

197. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, England. 2012. 740 p. URL: https://www.academia.edu/41308225/Principles_of_Marketing_14th_Edition (дата звернення: 30.01.2023)

198. Jones R. Making health information accessible to patients. *Aslib Proceedings*. 2003. №55(5/6). Pp. 334–338.

199. Shimp T. Promotion Management and Marketing Communications. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2003.

200. Bitner M. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. 1990. №54(2). Pp. 69–82.

201. Kasper H., Helsdingen P., Vries, J. Services Marketing Management: An International Perspective. John Wiley & Sons Ltd, 1999.

202. Lovelock C.H., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy, 8th edition. World Scientific Publishing Company. 2016. 800 p.

203. Customer experience. Узнайте больше об основных составляющих качественного CX. URL: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/customer-experience> (дата звернення: 30.01.2023)

204. [GA4] Як налаштувати навігацію у звітах. Як групувати звіти за колекціями й темами на панелі навігації. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/12924488?hl=uk> (дата звернення: 30.01.2023)

Перелік функцій девелопера

<i>Назва функції</i>	<i>Сутність функції</i>
Основна – аналітична функція	Реалізується шляхом використання низки інструментів аналізу ринку нерухомості і його складників, вивчення потреб споживачів та попиту за обсягом, якістю, напрямками, сегментами ринку нерухомості; комплексне вивчення і аналіз конкурентів та їхніх пропозицій, аналіз позитивних і негативних аспектів місцезнаходження земельної ділянки під забудову, характеристик та особливостей наявних об'єктів нерухомості, документального забезпечення, землевпорядних та правових аспектів, можливостей реалізації девелоперського проєкту тощо.
Основна – інноваційна (творча)	Полягає в генеруванні та реалізації нових ідей у сфері створення та якісного перетворення нерухомості, розробці найбільш вдалих девелоперських проєктів тощо.
Основна – ініціативна функція	Полягає в ініціюванні девелопером розробки девелоперського проєкту, виконання великого обсягу фактичних та юридичних дій учасникам девелоперського проєкту, встановлення різноманітних господарських зв'язків в ході реалізації девелоперського проєкту тощо.
Основна – посередницька функція	Виражається в тому, що девелопер прямо чи опосередковано сприяє встановленню та здійсненню ділових контактів (зв'язків) між учасниками девелоперської діяльності, представляє перед третіми особами інтереси замовника, опосередковано представляє інтереси інвесторів, покупців, орендарів у процесі набуття майнових прав на нерухомість тощо.
Основна – функція документального забезпечення	Девелопер організовує або самостійно забезпечує отримання всіх правостановлювальних документів, дозволів, погоджень, сертифікатів, експертних висновків, довідок тощо, необхідних для забезпечення реалізації девелоперського проєкту відповідно до вимог чинного законодавства.
Основна – ресурсна функція	Передбачає мобілізацію та перерозподіл фінансових (інвестиції, кошти), трудових (наймані працівники, підрядники), матеріальних (земельні ділянки, будинки, споруди, устаткування, засоби виробництва матеріали, товари) і нематеріальних (інформаційних, інтелектуальних тощо) та інших ресурсів, з метою ефективної реалізації девелоперського проєкту.

Закінчення додатку А

<i>Назва функції</i>	<i>Сутність функції</i>
Основна – управлінська функція	Передбачає систематичний цілеспрямований вплив на діяльність учасників девелоперського проекту через комунікацію, планування, облік, організацію, регулювання, мотивацію, контроль тощо для реалізації девелоперського проекту.
Основна – організаційна функція	Перекликається з управлінською функцією і полягає в безпосередній організації виконання фактичних і юридичних дій, обумовлених вимогами та завданням, що постають перед девелопером на кожному з етапів реалізації девелоперського проекту.
Основна – інформаційно-консультативна функція	Полягає в тому, що девелопер, володіючи спеціальними знаннями та досвідом діяльності в будівельній сфері, збирає, опрацьовує та надає (розповсюджує) необхідну інформацію, консультує інших учасників девелоперського проекту з питань, що входять до його компетенції та ін.
Додаткова – соціальна функція	Передбачає сприяння у вирішенні гострої проблеми забезпечення населення доступним житлом, а підприємців – нежитловими приміщеннями; створенні робочих місць; розвитку інфраструктури населених пунктів; впровадження інноваційних технологій у сферу будівництва, що підвищує комфортність, безпеку, енергозбереження в процесі використання створених чи якісно перетворених об'єктів нерухомості.
Додаткова – економічна функція	Діяльність девелопера є рушієм широкомасштабного підвищення інвестиційної активності як великого бізнесу, так і невеликих підприємств та звичайних громадян; сприяє зростанню обсягів капітальних вкладень у нове будівництво, реконструкцію і технічне переоснащення наявних основних фондів; забезпечує розвиток виробничого потенціалу будівельної галузі та оновлення її матеріально-технічної бази відповідно до сучасних потреб і вимог тощо.
Додаткова – стимулююча функція	Полягає у формуванні стимулювального механізму ефективного та раціонального використання наявних ресурсів з урахуванням новітніх досягнень науки і техніки, а також максимального задоволення потреб ринку нерухомості.
Додаткова – новаторська функція	Передбачає сприяння продукуванню нових технічних, організаційних, управлінських та інших ідей (як власних, так і в третіх осіб), створення нових концепцій надання девелоперських послуг тощо.

Джерело: [39].

Додаток Б

Таблица данных1

	НАБЛ_НО	КЛАСТЕР	РАССТ.
Вінницька	1	2	0,15
Волинська	2	3	0,08
Дніпропетровська	3	2	0,16
Житомирська	4	3	0,33
Закарпатська	5	2	0,27
Запорізька	6	4	0,19
Івано-Франківська	7	3	0,47
Київська	8	1	1,15
Кіровоградська	9	4	0,57
Львівська	10	1	0,66
Миколаївська	11	4	0,32
Одеська	12	1	0,70
Полтавська	13	2	0,21
Рівненська	14	3	0,15
Сумська	15	4	0,50
Тернопільська	16	3	0,07
Харківська	17	4	0,77
Херсонська	18	4	0,15
Хмельницька	19	3	0,09
Черкаська	20	3	0,28
Чернівецька	21	3	0,20
Чернігівська	22	4	0,01
м.Київ	23	1	0,98

Дисперсионный анализ (Таблица данных1)

	Между	сс	Внутри	сс	F	значим.
Var2	10,66394	3	11,33606	19	5,9578	0,004848
Var3	21,30516	3	0,69484	19	194,1931	0,000000
Var4	18,44579	3	3,55421	19	32,8690	0,000000

Евклидовы расст. между кластерами (Таблица данных1) Расстояния под диагональю Квадраты расстояний над диагональю

	Но. 1	Но. 2	Но. 3	Но. 4
Но. 1	0,000000	1,974766	2,707995	4,320989
Но. 2	1,405264	0,000000	0,236987	1,724387
Но. 3	1,645599	0,486813	0,000000	1,632285

Но. 4	2,078699	1,313159	1,277609	0,000000
--------------	----------	----------	----------	----------

Евклидовы расст. между кластерами (Таблица данных1) Расстояния под диагональю Квадраты расстояний над диагональю

	Но. 1	Но. 2	Но. 3	Но. 4
Но. 1	0,000000	1,974766	2,707995	4,320989
Но. 2	1,405264	0,000000	0,236987	1,724387
Но. 3	1,645599	0,486813	0,000000	1,632285
Но. 4	2,078699	1,313159	1,277609	0,000000

Средн.класт. (Таблица данных1)				
	Кластер	Кластер	Кластер	Кластер
Var2	1,343177	0,230620	-0,605627	-0,20717
Var3	0,486610	0,733789	0,659061	-1,45058
Var4	1,889029	-0,261649	-0,183749	-0,71993

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФОМАЛЬГАУТ-ПОЛІМІН

№290/01 від 10.10.2023 р

Довідка

про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи

Максим'юк Юлії Сергіївни

На тему:

«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ- ДЕВЕЛОПЕРІВ БУДІВНИЦТВА»

Результати дисертаційної роботи Максим'юк Ю.С. на тему «Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва» підтверджують прийняту гіпотезу щодо доцільності економічної діагностики маркетингової діяльності учасників будівництва на основі застосування нового, заснованого на можливостях і перевагах цифровізації, інструментарію адміністрування, що у результаті має привести до підвищення ефективності за рахунок цільового управління маркетинговою діяльністю протягом усього життєвого циклу об'єкта, покращення техніко-економічних показників реалізації девелоперських проектів за рахунок поєднання і узагальнення оперативної достовірної інформації щодо продаж та інструментарію комплексу маркетинг-мікс 8Р.

Результати цієї дисертаційної роботи прийняті до впровадження ТОВ «Фомальгаут-Полімін», а саме : при оцінюванні результативності маркетингової діяльності та створенні моделей продажів будівельної продукції та розробці маркетингової стратегії підприємства №290/01 від 10.10.2023 р

Директор



Єршов О.С.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЕКСПЕРТИЗА -С»

Спеціалізованій вченій раді Київського
національного університету
будівництва і архітектури

№37/2 02.10.2023

Про впровадження матеріалів та результатів
дисертаційної роботи
Максим'юк Юлії Сергіївни

Матеріали та результати, що вміщені в дисертації Максим'юк Ю.С. на тему «Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва», виконаної на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» знайшли практичне застосування при розробці маркетингової стратегії компанії. Запропонований автором методичний підхід до формування системи економічної діагностики маркетингової діяльності дозволяє:

- визначити прогнозовані відхилення з урахуванням впливу ряду зовнішніх і внутрішніх чинників;
- оцінити процеси маркетингової діяльності девелоперів та їх взаємоузгодженість з маркетинговими стратегіями інших стейкхолдерів інвестиційно-будівельних проектів та програм;
- проводити багатокритеріальну оцінку маркетингової стратегії девелоперів в межах інвестиційно-будівельних проектів.

Директор
ТОВ «Експертиза-С»



Павленко В.П.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київздравреконструкція»

№ 331 від 12.09.2023

Довідка

Видана аспірантці Максим'юк Юлії Сергіївні в тому, що результати її дисертації «Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва» використано для формування положення «Про внутрішню систему забезпечення якості».

Також ТОВ «Київздравреконструкція» підтверджує, що результати дисертаційної роботи представленої Максим'юк Ю.С. на здобуття вченого ступеню доктора філософії були використані при діагностуванні ефективності маркетингової стратегії при будівництві об'єктів в м. Київ та Київської обл.

В результаті впровадження виявлено неефективні канали комунікації зі споживачами, збільшено бюджет на POS рекламу та переформатовано рекламні кампанії та збільшено частку взаємодії компаній з клієнтами через пошукові системи, соціальні мережі та інші форми цифрової комунікації.

Довідка видана для пред'явлення спеціалізованій вченій раді із захисту дисертації.

Директор



Гавриленко І.А.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Повітрофлотський пр-т., 31, м. Київ-37, 03037, тел.: (044) 241-55-80, факс (044) 248-32-65
 E-mail: knuba_admin@ukr.net, web: <http://www.knuba.edu.ua>, код ЄДРПОУ 02070909

07.09.2013 № 54-28Н

№ _____ від _____

ДОВІДКА

Видана аспірантці Максим'юк Юлії Сергіївні у тому, що результати її дисертації «Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва» впроваджено у навчальний процес і використовуються при викладанні дисциплін «Маркетинг» та «Менеджмент операційної діяльності» для здобувачів вищої освіти за галуззю знань 05 «Соціальні і поведінкові науки», першого освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю 051 «Економіка» у Київському національному університеті будівництва і архітектури.

Включення матеріалів дисертаційної роботи в освітньо-професійну програму підвищило її методичний рівень, сприяло покращенню учбового процесу.

Перший проректор

Д.О. Чернишев

Завідувач кафедри
менеджменту у будівництві

Г.М. Рижакова

