

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Маркетингова концепція управління розвитком
підприємства малого бізнесу**

Виконав:

Сербін Ярослав Сергійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна
доктор економічних наук, професор
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Галич Олександр Анатолійович
к.е.н., професор, професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____

202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУВИЩОЇ ОСВІТИ

Сербіну Ярославу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Маркетингова концепція управління розвитком підприємства малого бізнесу»

2. База практичного дослідження:
ФОП Солодова О.В. м. Суми

керівник роботи **Устік Тетяна Володимирівна, д. е. н., професор**

*Затверджена наказом по університету від
зі змінами від*

«14» листопада 2023 р. №3486-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

20 грудня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, внутрішня інформація підприємства, законодавчо -
нормативні акти з питань діяльності суб'єктів підприємництва на ринку нерухомості,
монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних
конференціях з маркетингового управління розвитком підприємств малого бізнесу,
відкриті дані ринку нерухомості, статистична звітність Державної служби статистики

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

проаналізувати особливості маркетингової концепції управління розвитком підприємств
малого бізнесу; провести організаційно-економічну характеристику агенції нерухомості;
здійснити оцінювання маркетингової діяльності агенції нерухомості; проаналізувати
результативність маркетингової концепції розвитку та визначити конкурентоспрожність
агенції на ринку нерухомості; обґрунтувати впровадження цифрової стратегії розвитку
агенції нерухомості; визначити маркетингові можливості агенції нерухомості;
сформуувати програму партнерських відносин

6. Дата видачі завдання:

24 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2023 – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 20 листопада 2024 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 06 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-10 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	20 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	26 грудня 2024 р.	

Здобувач _____

Ярослав СЕРБІН

Керівник роботи _____

Тетяна УСТІК

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Сербін Я.С. Маркетингова концепція управління розвитком підприємства малого бізнесу. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2024р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку шляхів удосконалення маркетингової концепції управління розвитком підприємства малого бізнесу. В першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком підприємством, визначено сутність та складові процесу, охарактеризовано переваги та недоліки основних моделей управління розвитком підприємства, проаналізовано сучасний стан ринку нерухомості та визначено напрями ефективного маркетингового управління розвитком агенції нерухомості. Крім того автором досліджено основні виклики, якими стикаються агенції нерухомості в умовах військового стану.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваної агенції нерухомості, проаналізовано її маркетингову діяльність. Крім того, здійснено оцінювання маркетингової діяльності агенції, проведено SWOT-аналіз агенції нерухомості та факторів, що впливають на зміну вартості нерухомості. Проведено оцінювання ключових аспектів управління маркетингом агенції нерухомості та конкурентоздатності агенції.

В третьому розділі обґрунтовано напрями стратегічні напрями управління розвитком агенції нерухомості. Запропоновано до впровадження цифрову стратегію, економічно обґрунтовано ефективність проекту по розробці он-лайн 3D-турів. На основі проведеного PEST-аналізу визначено маркетингові можливості агенції, обґрунтовано планування воронки продажів агенції нерухомості. Також автором запропоновано програму співпраці з ключовими партнерами агенції нерухомості, що дозволить агенції створити стабільний потік об'єктів, розширити охоплення ринку та закріпити довіру до бренду.

Ключові слова: розвиток, управління розвитком, маркетингова концепція, конкурентні переваги, малий бізнес, ринок нерухомості, маркетплейс.

SUMMARY

Serbin Y.S. Marketing concept of management of development of small business enterprise. Qualification work in specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2024. Manuscript.

The qualification work is devoted to finding ways to improve the marketing concept of management of development of small business enterprise. The first section examines the theoretical and methodological foundations of marketing management of enterprise development, defines the essence and components of the process, characterizes the advantages and disadvantages of the main models of enterprise development management, analyses the current state of the real estate market and identifies areas of effective marketing management of development of real estate agencies. In addition, the author examines the main challenges faced by real estate agencies under martial law.

The second section presents the organizational and economic characteristics of the studied real estate agency, analyses its marketing activities. In addition, the agency's marketing activities were evaluated; a SWOT analysis of the real estate agency and factors affecting the change in the value of real estate was conducted. An assessment of key aspects of real estate agency marketing management and the agency's competitiveness was conducted.

The third section substantiates the strategic directions of real estate agency development management. A digital strategy is proposed for implementation, the effectiveness of the project to develop online 3D tours is economically justified. Based on the PEST analysis, the agency's marketing capabilities are determined, and the planning of the real estate agency's sales funnel is justified. The author also proposes a program of cooperation with key partners of the real estate agency, which will allow the agency to create a stable flow of objects, expand market coverage and consolidate trust in the brand.

Keywords: development, development management, marketing concept, competitive advantages, small business, real estate market, marketplace.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретично-методичні основи маркетингового управління розвитком підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка маркетингового потенціалу розвитку підприємства малого бізнесу	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика агенції	21
2.2 Аналіз маркетингової діяльності агенції	29
2.3 Оцінка управління розвитком агенції	44
РОЗДІЛ 3 Стратегічні напрями управління розвитком агенції нерухомості	49
3.1 Цифрова стратегія розвитку агенції нерухомості та її економічне обґрунтування	49
3.2 Визначення маркетингових можливостей агенції нерухомості	58
3.3 Формування партнерських відносин як стратегічний напрям розвитку агенції нерухомості	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринок нерухомості є важливим складником національної економіки, тісно пов'язаним з іншими галузями української економіки. Особливо потребує ретельного дослідження ринок нерухомості в умовах війни з росією, зважаючи на кількість зруйнованих житлових та комерційних об'єктів для виявлення тенденцій та векторів подальшого розвитку для всіх учасників цього ринку. Питання відбудови житла та розвитку ринку нерухомості для задоволення первинних потреб українців буде займати лідируючі позиції у рейтингу вирішення проблем у повоєнний період. Враховуючи цей факт, аналітична оцінка попиту і пропозиції ринку нерухомості є необхідною та перспективною галуззю для досліджень в сучасних умовах.

Маркетинговий розвиток агенцій нерухомості в Україні є важливим інструментом для адаптації до сучасних умов, посилення конкурентних переваг та формування довіри клієнтів. Інвестування в маркетинг дозволяє агенціям залишатися гнучкими, ефективними та орієнтованими на зміну потреб ринку.

Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей маркетингової концепції управління розвитком підприємства малого бізнесу та розробка науково-практичних пропозицій з метою його удосконалення.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення особливостей маркетингової концепції управління розвитком підприємств малого бізнесу;
- здійснення організаційно-економічної характеристики агенції нерухомості;
- оцінювання маркетингової діяльності агенції нерухомості;

- оцінка результативності маркетингової концепції розвитку та визначення конкурентоспроможності агенції на ринку нерухомості;
- економічне обґрунтування цифрової стратегії розвитку агенції нерухомості;
- визначення маркетингових можливостей агенції нерухомості;
- формування партнерських відносин як стратегічний напрям розвитку агенції нерухомості.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління розвитком агенції нерухомості.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних питань маркетингової концепції маркетингового управління розвитком агенції нерухомості.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики агенції); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін агенції, визначенні її можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; внутрішні дані агенції за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні пропозицій досліджуваній агенції нерухомості щодо впровадження цифрової стратегії розвитку, що дозволить агенції бути гнучкою в кризових умовах, швидко адаптуватися до змін ринку, викликаних зовнішніми факторами, такими як війна. В результаті завдяки використанню цифрової стратегії забезпечується

покращення видимості та репутації бізнесу, забезпечується постійна присутність в он-лайн-просторі та підвищення довіри клієнтів.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку шляхів удосконалення маркетингової концепції управління розвитком агенції нерухомості. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

— розроблена цифрова стратегія агенції, в межах якої економічно обґрунтовано впровадження нової послуги 3D-турів та сформовано карту дотику клієнтів;

— запропоновано планування воронки продажів агенції нерухомості;

— обґрунтовано програму розвитку співпраці агенції нерухомості з забудовниками та власниками великої кількості нерухомості;

— обґрунтована загальна стратегія розвитку агенції в розрізі елементів комплексу маркетингу.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

V Міжнародній науково-практичній конференції «Science of XXI century: development, main theories and achievements» (26 січня 2024р., м. Гельсінкі);

Міжнародній науково-теоретичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (14 травня 2024р., м. Полтава) та увійшли у збірник доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст розміщений на 77 сторінках комп'ютерного тексту, містить 28 таблиць, 26 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг відіграє ключову роль у розвитку підприємств малого бізнесу, забезпечуючи їм можливість адаптуватися до змін на ринку, залучати клієнтів і ефективно використовувати обмежені ресурси. Головним чином, це дозволяє підприємцям розуміти ринок та власних клієнтів. Аналіз ринку допомагає малим підприємствам визначати цільову аудиторію, її потреби та вподобання, а дослідження конкурентів дозволяє виявити свої сильні сторони та знайти шляхи для диференціації.

Успішний маркетинг допомагає сформулювати унікальну пропозицію, яка приваблює клієнтів і відрізняє підприємство від конкурентів. Завдяки ціннісній пропозиції, навіть малі підприємства можуть конкурувати з великими гравцями.

Використання доступних каналів (соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг) допомагає економно залучати нових клієнтів. Завдяки аналізу ринку та поведінки споживачів малий бізнес може уникати витрат на неефективні маркетингові заходи. А використання цифрових інструментів як то Google Ads, таргетована реклама забезпечує точність і контроль над бюджетом [28, С.12].

Маркетинг забезпечує підвищення лояльності клієнтів підприємства. Маркетингові стратегії, такі як програми лояльності, персоналізований підхід до спілкування з клієнтами та обслуговування, сприяють формуванню довготривалих відносин із клієнтами. Задоволені клієнти стають джерелом рекомендацій, що є особливо важливим для малого бізнесу.

Навіть для малого бізнесу важливо створювати позитивний образ бренду, який асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями. Стратегія брендингу забезпечує довгостроковий розвиток і зміцнює позиції підприємства. При цьому саме маркетинг дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, запускати нові продукти та коригувати стратегії відповідно до ринкових трендів [26, С. 74].

Ефективний маркетинг є незамінним інструментом для малого бізнесу, який дозволяє розвиватися, навіть в умовах обмежених ресурсів. Він допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, забезпечуючи стабільність та зростання підприємства [25, С. 178-179].

Маркетингове управління розвитком підприємства представляє собою процес стратегічного планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Це системний підхід, який інтегрує маркетинг в управління підприємством, забезпечуючи його адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Основні елементи маркетингового управління представлені на рис. 1.1.

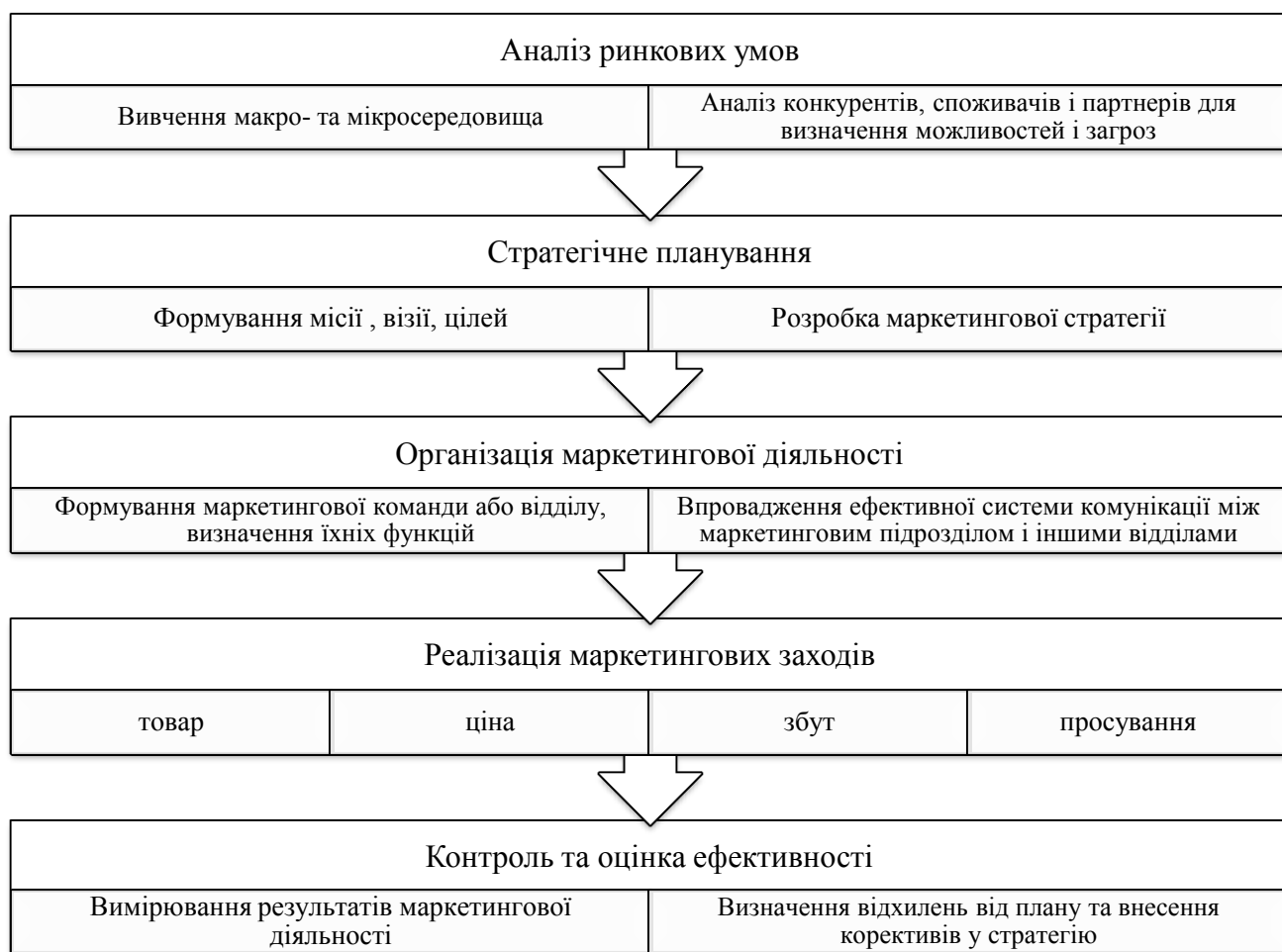


Рисунок 1.1 – Складові процесу маркетингового управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [21, С.67; 30]

Маркетингове управління є основою для розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку. Ефективне використання його інструментів дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби клієнтів, а й створювати нові можливості для зростання та вдосконалення. Завдяки аналізу ринку та диференціації продуктів, підприємство може отримати стабільну конкурентну позицію. Маркетингове управління допомагає підприємству швидко реагувати на зміни в попиті, нові тренди або дії конкурентів.

Правильний розподіл маркетингового бюджету дозволяє отримати максимальний результат при мінімальних витратах. А завдяки вдалій стратегії підприємство може збільшити обсяг продажів, розширити базу клієнтів і підвищити дохід. При цьому використання сучасних технологій і персоналізованого підходу сприяє побудові лояльності та довіри клієнтів.

Існує декілька моделей управління розвитком підприємства, які відрізняються підходами до постановки цілей, використання ресурсів, організації процесів та врахування зовнішнього середовища. В табл. 1.1 наведені основні моделі, їхні характеристики, відмінності та переваги.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних моделей управління розвитком підприємства

МОДЕЛЬ	СУТНІСТЬ	ОСОБЛИВОСТІ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛКИ
Класична модель (традиційна)	ретельне планування, чіткий розподіл функцій і ресурсів	Централізоване прийняття рішень. Орієнтація на стабільність	Висока передбачуваність і контрольованість процесів	Відсутність гнучкості в умовах нестабільності
Модель адаптивного управління	орієнтується на швидку адаптацію до змін та постійну оптимізацію процесів	Використання гнучких структур управління	Швидка реакція на зміни та кризові ситуації	Високі витрати, складність координації в умовах змін
Інноваційна модель	впровадження нових технологій, товарів, процесів	Орієнтація на довгострокові перспективи	Формування конкурентних переваг за рахунок інновацій	Високий ризик, тривалий період окупності
Модель процесного управління	Управління підприємством як сукупністю пов'язаних процесів	Фокус на оптимізації та інтеграції бізнес-процесів	Підвищення ефективності та продуктивності	Необхідність значних зусиль для впровадження
Модель сталого розвитку	урахування екологічних, соціо-економічних аспектів	Збалансування прибутку, екологічної відповідальності та соціального впливу	Позитивний імідж і лояльність клієнтів	Високі початкові витрати. Складність оцінки

Джерело: сформовано автором на основі [1, С. 136; 13, С. 77-78]

Кожна модель управління розвитком підприємства має свої переваги й недоліки. Вибір моделі залежить від специфіки підприємства, ринкового середовища, ресурсів і стратегічних цілей. Часто підприємства комбінують елементи різних моделей, щоб забезпечити максимальну ефективність і гнучкість у процесі розвитку [6].

Для того, щоб правильно та грамотно здійснювати маркетингове управління розвитком підприємства, вкрай важливо розуміти особливості ринку, на якому підприємство працює. Стан ринку нерухомості в Україні у 2022–2024 роках демонструє суттєві коливання через наслідки війни, економічну нестабільність та зміни попиту [2]. Українці активно цікавляться 1-2 кімнатними квартирами в новобудовах або вторинному житлі в передмістях. Станом на грудень 2024 року в Україні функціонує 75,4% відділів продажу новобудов. У Києві цей показник становить 74,7%. Найвища активність відділів зафіксована у Тернопільській області, де працює 97% офісів. Порівняно із січнем 2023 року, кількість активних відділів продажу знизилася в Запорізькій та Сумській областях на 18%.



Рисунок 1.2 – Частка новобудов, в яких працюють відділи продажу

Джерело: сформовано автором на основі [32]

2023 року найзначніше зростання цін на новобудови зафіксовано в Івано-Франківській області, де вони підвищилися на 79,4%. У Кіровоградській області вартість зросла на 47,5%. У Києві ціни на квартири збільшилися на 18,5%, а в Київській області – на 12% (рис. 1.3).

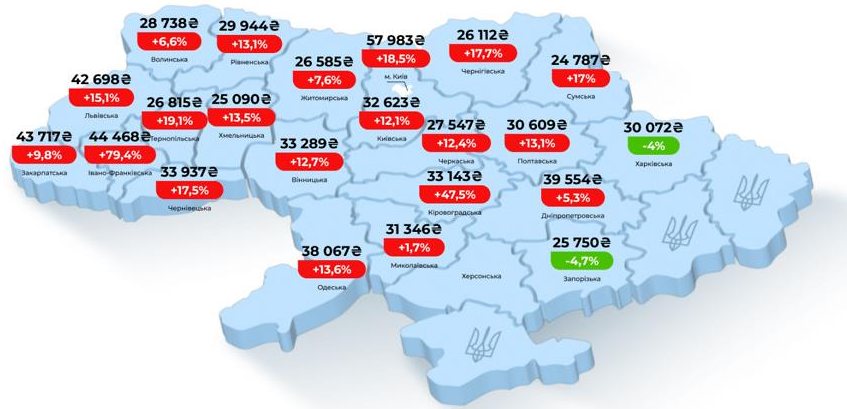


Рисунок 1.3 – Регіональна вартість 1 м² на первинному ринку в 2022-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

У 2023 році середня ціна за квадратний метр однокімнатної квартири в Україні зросла на 8,5%, тоді як вартість двокімнатних квартир підвищилася на 9,4%. Протягом 2023 року вторинний ринок нерухомості зазнавав змін під впливом зовнішніх факторів. У грудні кількість пропозицій продажу значно збільшилася порівняно з груднем 2022 року, що вказує на активізацію ринку. Попит на вторинне житло також зріс, з найбільшими змінами у Київській області. Водночас у Сумській області кількість оголошень про продаж скоротилася на 45%, що є найбільшим спадом серед регіонів.

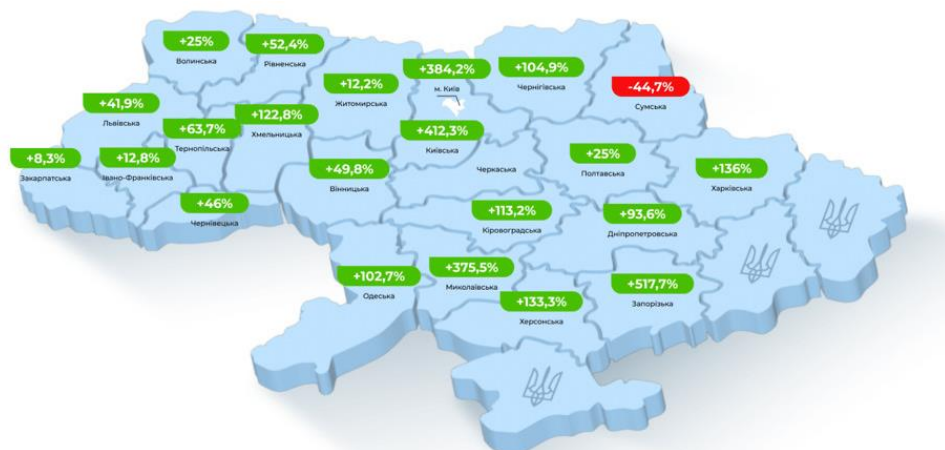


Рисунок 1.4– Пропозиція вторинного житла на ринку продажу за 2022-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Станом на грудень 2023 року середня вартість квартир у Львівській області становила 66 648 доларів США, а у Закарпатській – 53 401 долар.

Найбільше зростання цін за рік зафіксоване у Закарпатській області, де ціни піднялися на 43%. У той же час у Київській області середня ціна однокімнатних квартир знизилася на 5% порівняно з груднем 2022 року. Загалом по Україні середня вартість квартир зросла на 6%, тоді як ціни на будинки знизилися на 7,5%.

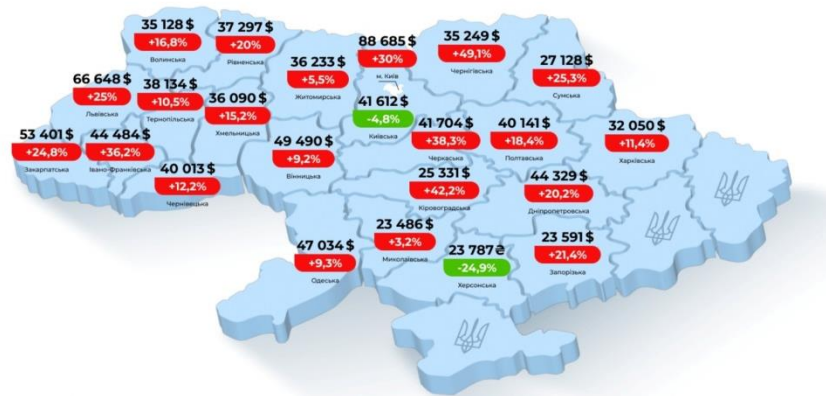


Рисунок 1.5 – Середня вартість 1-кімнатної квартири на вторинному ринку
Джерело: сформовано автором на основі [32]

За даними аналітичного центру DIM.RIA, найбільший річний приріст кількості оголошень оренди спостерігався у жовтні 2023 року, коли він зріс на 24%. У липні кількість оголошень була найнижчою за рік. Порівняно з груднем 2022 року, у грудні 2023-го кількість оголошень зменшилася в більшості областей, за винятком Чернігівської (+100%) та Харківської (+36%) областей.

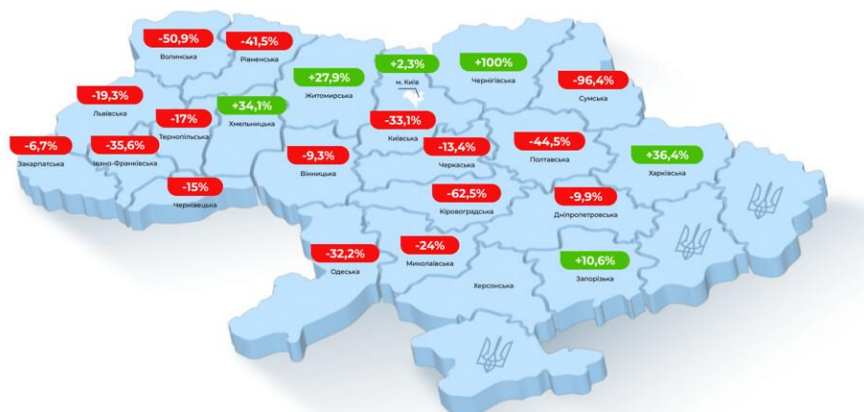


Рисунок 1.6 – Пропозиція на ринку оренди житлової нерухомості в 2022-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Середня вартість оренди однокімнатної квартири в Києві станом на грудень 2023 року становила 16425 грн., тоді як у Київській області – 9293 грн. Від початку року оренда житла в столиці подорожчала на 48%.

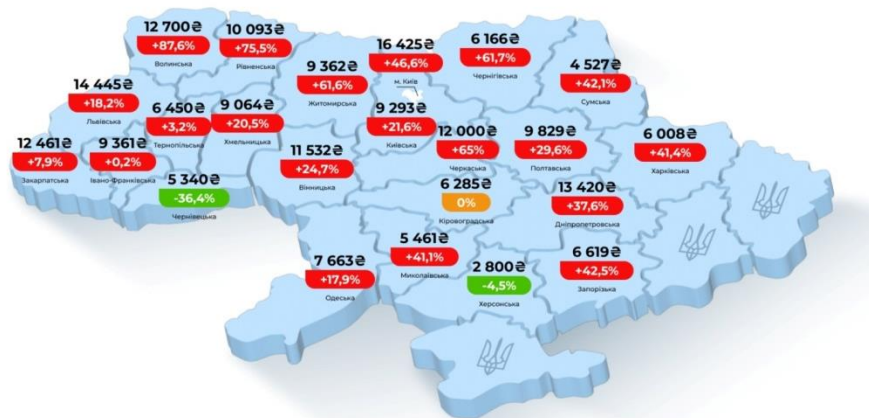


Рисунок 1.7 – Середня ціна оренди 1-кімнатної квартири

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Популярні також об'єкти з готовим ремонтом або концептуальні будинки під керуваннями компаніями, що забезпечують «повний сервіс» для орендарів. Спостерігається зростання попиту на екологічно стійкі та енергоефективні об'єкти, ринок рухається в бік екологічного будівництва та розвитку об'єктів з інтегрованими інноваційними технологіями, включно із зарядними станціями для електромобілів. Активно впроваджуються технології для віртуальних турів, дистанційного обслуговування та укладання угод он-лайн, що відповідає сучасним умовам мобільності та обмежень [1, С. 136; 6].

У новобудовах з'являються апарт-формати, що поєднують житлові та комерційні функції. Це дозволяє покупцям використовувати такі об'єкти як дохідний бізнес із включеною сервісною складовою. При цьому часто покупці звертають увагу на можливість оплати частинами, спеціальні пропозиції та фіксовані курси валют при купівлі житла.

Якщо проаналізувати ринок нерухомості за географічною ознакою, то попит зростає в західних областях України та передмістях великих міст, як у житловій, так і в комерційній нерухомості. Акцент на безпечних і добре інфраструктурно-розвинених районах залишається ключовим фактором вибору нерухомості для

купівлі, так і оренди. Ці тенденції вказують на необхідність адаптації маркетингових стратегій девелоперів до нових реалій. Інвестиції в екологічність, інноваційність, а також розробка гнучких фінансових умов можуть підвищити конкурентоспроможність компаній, що працюють на цьому ринку [9, 23].

Управління розвитком агенції нерухомості має свої специфічні риси, які обумовлені динамічністю ринку нерухомості, високою конкуренцією, регуляторними вимогами та залежністю від економічних циклів. Основні проблеми, з якими стикаються власники агенцій нерухомості у 2024 році і які мають суттєвий вплив на їх бізнес наведено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Виклики, з якими стикаються агенції нерухомості в 2024р.

Джерело: сформовано автором на основі [21, С. 172]

Аналіз ринку нерухомості має проводитись систематично, здійснюватись постійний моніторинг тенденцій ринку (ціни на нерухомість, попит і пропозиція, уподобання клієнтів). Крім того важливо вивчати локальний ринок, який може значно відрізнятися залежно від регіону. Наприклад, з початком Курської операції в серпні 2024 року ринок оренди в Сумській області стрімко почав рости. А саме попит на оренду житла набагато перевищував пропозицію, що в результаті

спричинило значне зростання цін на ринку оренди. Крім того варто відмітити значний вплив на діяльність агенції економічних факторів таких як інфляція, ставки кредитування, доступність іпотеки тощо. Тому управління розвитком агенцій потребує детальної аналітики, оскільки ринок нерухомості схильний до циклічних коливань.

Формування стратегії розвитку агенції нерухомості має обов'язково включати можливість диверсифікації послуг. Наприклад, розширення діяльності на суміжні напрями (оренда, управління майном, оцінка нерухомості), фокус на житловій, комерційній нерухомості або на преміальному сегменті. В даному контексті надзвичайно доцільним є застосування сучасних технологій, як-от 3D-тури, аналіз великих даних для пошуку клієнтів або автоматизація документів. Проте стратегії мають бути гнучкими та коригуватись залежно від попиту й умов ринку [31, С. 30].

Персонал – це окремий «біль» сучасного бізнесу в умовах війни. Через військові події в Україні, а особливо в Сумській області, є гостра нестача кваліфікованих кадрів. А знання місцевого ринку для ріелтора є важливою конкурентною перевагою. Тож власникам агенцій треба максимально утримати діючих працівників, а також вести роботу із залучення досвідчених агентів і навчання новачків. Це можливе за рахунок впровадження мотиваційних програм (відсоткові бонуси, кар'єрний ріст, навчання), створення сильної корпоративної культури для підвищення лояльності співробітників. Конкуренція на ринку персоналу є високою, і якість команди безпосередньо впливає на репутацію агенції.

Враховуючи нестабільну ситуації в країні, підприємствам, що працюють на ринку нерухомості, доцільно спрямовувати зусилля на розвиток бренду та маркетингу. Це досягається за рахунок максимізації он-лайн присутності бізнесу, створення зручного сайту з інтегрованою CRM-системою, активності у соціальних мережах, використання аналітики для налаштування реклами на конкретні групи клієнтів (наприклад, молоді сім'ї, переселенці чи військові) [28, С. 14-15]. Успішна агенція повинна інвестувати в побудову довіри й активну

комунікацію з клієнтами. Довгострокові відносини з клієнтами можуть бути джерелом повторних продажів і рекомендацій.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління угодами, базами даних об'єктів і клієнтів, впровадження інструментів для віртуальних консультацій, он-лайн-оцінки нерухомості, аналітичні системи для прогнозування змін на ринку – все це ефективні цифрові інструменти, що дозволяють зменшити витрати часу та підвищити ефективність роботи ріелторам [34]. Особливе місце в управлінні розвитком агенції нерухомості займає правове забезпечення діяльності. Обов'язковим є дотримання законодавства щодо операцій із нерухомістю, контроль змін у регуляторній базі (податки, ліцензування, права власності), забезпечення прозорості угод для клієнтів. Юридичні ризики є високими, і їх мінімізація є важливою частиною управління [35]. Ринок нерухомості є нестабільним, тому управління ризиками відіграє ключову роль. Узагальнення основних переваг ефективного маркетингового управління розвитком агенції нерухомості представлені на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Напрями ефективного маркетингового управління розвитком агенції нерухомості

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для оцінки ефективності управління розвитком агенції нерухомості використовуються різноманітні методи, які дозволяють виміряти як кількісні, так і якісні показники діяльності компанії [13, С.80-81].

1) Аналіз доходів та витрат агенції, зокрема показники чистого прибутку, рентабельності та обороту. Оцінка того, наскільки вигідно інвестувати в нові стратегії або інструменти, такі як цифровий маркетинг чи нові технології. Визначення фінансової стабільності агенції.

2) Використання анкетування, опитувань і відгуків для вимірювання задоволеності та лояльності клієнтів. Оцінка ефективності CRM-систем для збереження та розвитку довгострокових відносин із клієнтами.

3) Оцінка маркетингових кампаній. Визначення ефективності рекламних кампаній через аналіз таких метрик, як вартість залучення клієнта (CAC), конверсія, кількість запитів і продажів. Аналіз трафіку на веб-сайті агенції, ефективність SEO, SMM та інших каналів цифрового маркетингу.

4) Порівняння результатів роботи агенції з іншими конкурентами на ринку нерухомості або з галузевими стандартами. Це дозволяє оцінити, як агенція виглядає порівняно з іншими учасниками ринку.

5) Встановлення та моніторинг специфічних KPI для різних підрозділів агенції, таких як кількість угод, кількість нових клієнтів, час обробки запитів або рівень конверсії з потенційного клієнта у реального покупця. Визначення ефективності роботи ріелторів за допомогою таких показників, як кількість укладених угод на одного співробітника, рівень залученості в роботу, швидкість реакції на запити клієнтів [30].

6) Оцінка сильних та слабких сторін агенції, а також можливостей і загроз, що виникають внаслідок змін на ринку нерухомості чи в економіці. Це дозволяє визначити, чи правильно спрямовуються ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Після проведення оцінки ефективності, власник агенції нерухомості може отримати інсайти для корекції стратегії та подальшого розвитку бізнесу, можливості покращення фінансових результатів та оптимізацію витрат, зміцнення

репутації завдяки підвищенню рівня задоволеності клієнтів, а також обґрунтувати інвестиції в перспективні напрямки та технології, що дозволяють залишатись конкурентоспроможними на ринку. Ці методи допомагають агенції реалістично оцінити свою діяльність, визначити можливості для зростання і побудувати довгострокову стратегію розвитку.

Обмежуючим фактором розвитку агенцій нерухомості є неможливість інтеграції українського ринку нерухомості в світовий ринковий простір, оскільки це передбачає адаптацію організаційно-правової бази діяльності всіх його учасників. Головним стримуючим чинником, що заважає руху вітчизняних компаній в напрямку виходу на європейський та світовий рівні, це його непрозорість та заангажованість. Як зазначає Іщук А.Є. [7, С.161-162] недосконалість норм і правил у сфері діяльності ріелторів, відсутність чітких організаційних вимог та регламентації взаємовідносин між агенціями нерухомості з українськими та іноземними споживачами ріелторських послуг, призвели до високого рівня тінізації ріелторського сектору. А відсутність процедури ліцензування діяльності у сфері операцій з нерухомістю призводить до низької якості послуг, що не відповідає світовим стандартам, а також до численних зловживань на стадіях будівництва та реалізації об'єктів нерухомості. В таких умовах вітчизняним агенціям нерухомості важко конкурувати із закордонними ріелторськими компаніями [29].

Отже, управління розвитком агенції нерухомості базується на адаптивності, інноваціях і фокусі на клієнта. Успішна агенція використовує сучасні цифрові інструменти, забезпечує високу якість обслуговування, інвестує в персонал і слідкує за змінами на ринку, що дозволяє залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах. Маркетингова стратегія агенції нерухомості має бути багатоканальною, адаптивною до змін на ринку та орієнтованою на створення довгострокових відносин із клієнтами. Успішне поєднання цифрових технологій, оф-лайн просування, роботи з репутацією та інновацій забезпечує ефективний розвиток бізнесу навіть у висококонкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ФОП Солодова О.В. (далі агенція) – представник малого бізнесу, що зареєстровано в м. Суми. Основна діяльність спрямована на допомогу клієнтам у вирішенні питань, пов'язаних з купівлею, продажем, орендою та обміном нерухомості. Підприємство працює з житловою та комерційною нерухомістю, а також надає супутні консультаційні послуги.

До основних послуг агенції відносяться:

- купівля-продаж нерухомості
- оренда житлової та комерційної нерухомості:
- оцінка вартості об'єктів нерухомості:
- консультаційні послуги.

ФОП працює за принципом невеликої, гнучкої команди, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів. Керівництво агенцією здійснює підприємець (ФОП). До складу агенції входять відділи операційної діяльності: відділ житлової нерухомості, відділ комерційної нерухомості та відділ оренди. Юридичний та фінансовий супровід угод здійснюють юрист та бухгалтер. Організаційна структура агенції наведено на рис.2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура агенції

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Особливостями роботи агенції є орієнтація на особистісний підхід до клієнтів, використання сучасних технологій для просування об'єктів (онлайн-платформи типу DIM.rіa, соцмережі), співпраця з іншими ріелторами та агентствами для розширення бази об'єктів та клієнтів. Прозорість і надійність у веденні угод підвищує довіру клієнтів. Ця структура дозволяє підприємству ефективно надавати послуги навіть за умови високої конкуренції на ринку нерухомості. Деталізований розподіл функцій працівників агенції нерухомості зазначено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Розподіл виконуваних функцій працівниками агенції

Елементи	Функції
ФОП (керівник)	1) Керівництво та стратегічний розвиток агенції 2) Контроль за роботою працівників 3) Зв'язки з ключовими клієнтами 4) Вирішення складних ситуацій: ухвалення рішень у нестандартних або конфліктних випадках. 5) Розвиток бренду, участь у публічних заходах.
Відділ житлової нерухомості (3 ріелтори)	1) Пошук об'єктів житлової нерухомості для продажу, проведення переговорів із власниками. 2) Аналіз потреб клієнтів, підбір відповідних об'єктів, організація переглядів. 3) Супровід угод, допомога клієнтам у підготовці документів 4) Визначення ринкової вартості об'єктів.
Відділ комерційної нерухомості (2 ріелтори)	1) Пошук комерційної нерухомості, приміщень для офісів, складів, торгових точок. 2) Робота з бізнес-клієнтами, аналіз потреб компаній, підбір оптимальних рішень. 3) Робота з інвесторами, пошук нерухомості для вкладення капіталу. 4) Створення професійних презентацій для бізнес-клієнтів.
Відділ оренди (3 ріелтори)	1) залучення власників, які хочуть здати в оренду житлову чи комерційну нерухомість. 2) Пошук орендарів, реклама об'єктів, організація переглядів, укладення угод. 3) Вирішення поточних питань, підтримка зв'язку між орендодавцем та орендарем у разі потреби. 4) Оцінка орендної вартості, консультації щодо оптимальної ціни.
Юрист	1) аналіз документів на нерухомість, перевірка права власності. 2) складання та перевірка договорів купівлі-продажу, оренди, юридичний супровід на всіх етапах угоди. 3) допомога в урегулюванні конфліктів між сторонами.
Бухгалтер	1) облік доходів і витрат агенції. 2) підготовка та подання декларацій ФОП. 3) розрахунок заробітної плати та бонусів працівників. 4) контроль фінансових потоків, оптимізація витрат.

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Керівник координує всі відділи, забезпечує їх ефективну роботу та вирішує стратегічні питання. Юрист та бухгалтер працюють зі всіма відділами для забезпечення юридичної та фінансової безпеки угод. Відділи житлової, комерційної нерухомості та оренди взаємодіють при перетині інтересів клієнтів. Цей розподіл функцій забезпечує чітку структуру та злагоджену роботу агенції.

Місія агенції нерухомості «Ми працюємо для того, щоб зробити кожную угоду простою, зручною та надійною». Цінності агенції зазначені на рис. 2.2.

Довіра та прозорість

Ми будемо партнерські відносини з клієнтами на основі чесності, відкритості та відповідальності

Індивідуальний підхід

Кожен клієнт для нас є унікальним. Ми уважно дослухаємося до потреб, щоб запропонувати оптимальні рішення

Професіоналізм

Наша команда постійно вдосконалює свої навички, дотримується етичних стандартів і слідкує за змінами на ринку

Якість послуг

Ми прагнемо забезпечити найвищий рівень обслуговування, гарантуючи комфорт і безпеку на кожному етапі співпраці

Інноваційність

Використання сучасних технологій для пошуку, просування та оформлення нерухомості дозволяє нам забезпечити ефективність і зручність для клієнтів

Довгострокові відносини

Ми орієнтовані на тривалу співпрацю, формуючи репутацію надійного партнера, до якого звертаються знову і знову

Турбота про громаду

Працюючи в регіоні, ми підтримуємо місцеву економіку, допомагаємо розвитку громади та створюємо позитивний соціальний вплив

Рисунок 2.2 – Цінності агенції нерухомості

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Ці місія та цінності відображають прагнення агенції не просто здійснювати операції з нерухомістю, а бути надійним помічником у важливих життєвих рішеннях клієнтів. Цільова аудиторія агенції складається з трьох груп (рис. 2.3).

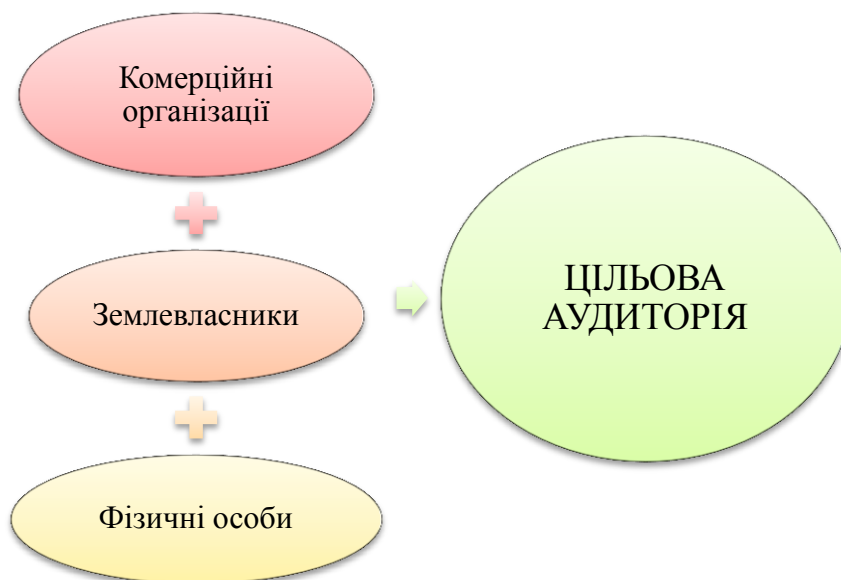


Рисунок 2.3 – Цільова аудиторія агенції нерухомості

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Фізичні особи – це переважно жителі Сум та області, які шукають житло для купівлі чи оренди, а також особи, які хочуть продати чи здати в оренду нерухомість. До комерційних організацій відносяться бізнеси, які шукають приміщення для офісів, складів, магазинів тощо та інвестори, зацікавлені в придбанні комерційної нерухомості. Землевласники представлені як особами, так організаціями, які бажають продати чи здати в оренду земельні ділянки.

Загальна ситуація на ринку нерухомості станом на 2024 рік складна, але поступово стабілізує [12]. На первинному ринку активність залишається низькою через ризики для покупців, високі ціни на будівельні матеріали та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Багато об'єктів заморожені, а забудовники стикаються з фінансовими проблемами. Будівництво обмежене, але стимулюється програмами державного кредитування, такими як «є-Оселя». Що стосується вторинного ринку, то він залишається стабільнішим порівняно з первинним,

оскільки покупці надають перевагу готовому житлу через менші ризики. Попит на вторинне житло залежить від безпекової ситуації в регіонах, економічних умов та повернення внутрішньо переміщених осіб. Ринок оренди у більшості регіонів стабільний. У великих містах, таких як Київ і Львів спостерігається зростання вартості на 5-10% через високу мобільність населення та високий попит на житло [4]. У прифронтових регіонах, таких як Сумщина, ринок переважно стагнує, а ціни залишаються залежними від рівня попиту та загальної безпекової ситуації. Очікується, що основним драйвером ринку стане державна підтримка та програми компенсації за зруйноване житло, але остаточна динаміка залежить від завершення військових дій і стабілізації економіки.

Ріелтори відіграють ключову роль у досягненні фінансового успіху агенції нерухомості. Їхня робота впливає на дохід, репутацію та стійкість бізнесу. Склад та структура працівників агенції наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка персоналу агенції за 2021-2023рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення
Загальна чисельність, всього:	18	14	12	-6
— в т.ч. ріелтори	14	12	10	-4
— юристи	2	1	1	-1
— бухгалтери	1	1	1	0
— технічний персонал	1	1	0	-1
ЧД в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	136,6	79,1	138,0	1,4

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Розрахунки табл. 2.2 свідчать, що загальна чисельність персоналу агенції за останні роки скоротилась на 6 осіб. Оскільки більшість ріелторів були жіночої статі, то з початком повномасштабного вторгнення РФ вони переїхали як о інших областей, так і закордон. Через значне скорочення обсягів діяльності було скорочено технічного працівника. Починаючи з 2023 року агенція поступово адаптувалась до умов ринку та почало покращувати показники своєї діяльності. Так, бачимо збільшення продуктивності праці в 2023р. на 1,4 тис. грн. (рис. 2.4)

Ріелтори є основним джерелом прибутку агенції. Вони проводять угоди з купівлі-продажу, оренди або комерційної нерухомості, забезпечуючи надходження від комісій, формують портфель клієнтів, залучаючи нових покупців

та продавців, просувають об'єкти через ефективну рекламу та переговори, збільшуючи кількість успішних угод.

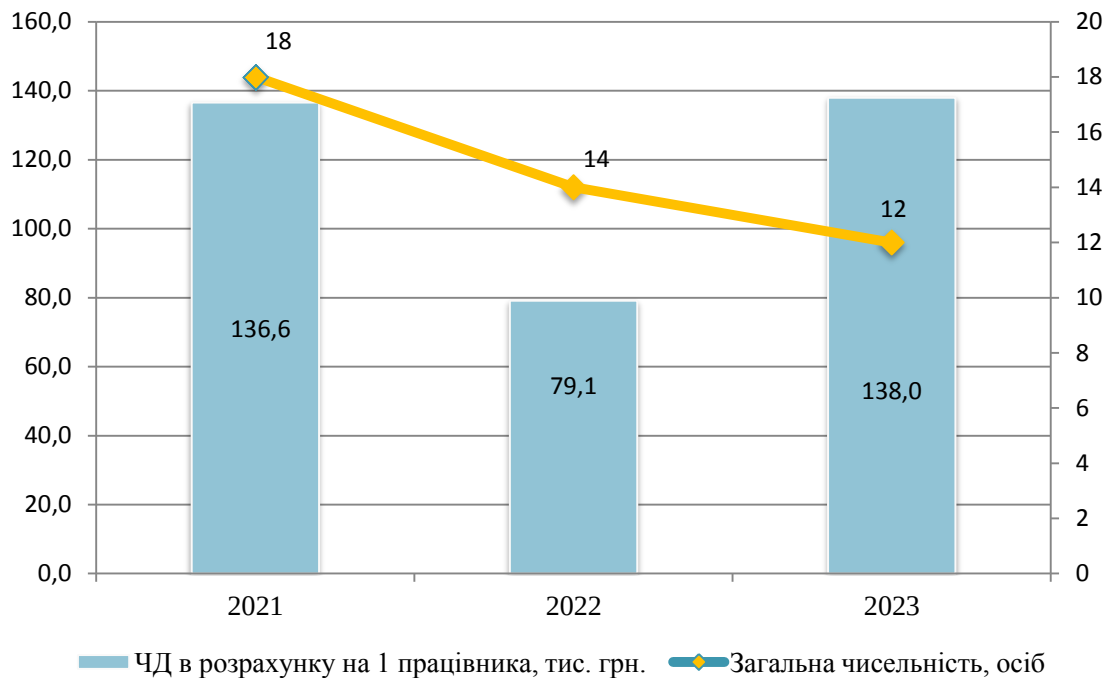


Рисунок 2.4– Динаміка ефективності використання персоналу в 2021-2023рр.

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.2

Ріелтори є «обличчям» агенції. Високий професіоналізм, етика та ефективно вирішення завдань формують довіру до агенції. Позитивний досвід співпраці з ріелтором збільшує кількість клієнтів за рахунок рекомендацій. Розглянемо склад персоналу за стажом в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу ріелторів за стажом роботи в 2021-2023рр.

Стаж	2021		2022		2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 10 років	5	27,8	3	25,0	3	25,0	-2	-2,8
10-15 років	6	33,3	4	33,3	5	41,7	-1	8,3
15-20 років	3	16,7	2	16,7	3	25,0	0	8,3
більше 20 років	4	22,2	3	25,0	1	8,3	-3	-13,9
Разом	18	100,0	12	100,0	12	100,0	-6	0,0

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Розрахунки табл. 2.3 дозволяють констатувати, що в 2023р. чисельність штатних ріелторів скоротилась на 6 осіб. Головною мірою це сталося через

звільнення ріелторів зі стажем більше 20 років. Зазначимо, що в 2023р. найбільша частка ріелторів 41,7% має стаж від 10 до 15 років. Найменша частка 8,3% належить ріелторам зі стажем більше 20 років. Тож в агенції більшість ріелторів мають досить солідний стаж роботи, що характеризує їх як досвідчених фахівців з гарним знанням ринку. Відмітимо, що фінансовий успіх агенції напряду залежить від кваліфікації, мотивації та продуктивності ріелторів. Їхній вклад у продажі, репутацію та клієнтське обслуговування формує основу для стабільного розвитку компанії. Інвестування у професійний розвиток ріелторів (тренінги, сертифікації) може значно підвищити ефективність роботи всієї агенції.

Доходи агенцій нерухомості формуються здебільшого через комісійні, отримані від клієнтів, які користуються їхніми послугами для купівлі, продажу або оренди об'єктів нерухомості. Основні джерела доходів і чинники, що впливають на їх розмір, включають комісійні за продаж нерухомості, її оренду, інші послуги як то оцінка нерухомості, консультації щодо інвестицій у нерухомість. Розглянемо фінансові результати діяльності агенції в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності операційної діяльності агенції

Показники	2021	2022	2023	Відхилення
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	2458,1	1107,1	2736,0	277,9
Витрати агенції, тис. грн.	1744,3	1140,0	2280,0	535,7
Чистий прибуток, тис. грн.	713,8	-32,9	456,0	-257,8
Рівень рентабельності, %	40,9	-2,9	20,0	-20,9

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Проведені розрахунки свідчать, що фінансові результати діяльності агенції за попередні роки значно погіршились. Так, рівень рентабельності в 2023р. склав 20,0%, що менше рівня 2021 року на 20,9 п.в. Така зміна була спричинена значним скороченням чистого прибутку на 257,8 тис. грн. та зростанням витрат на 535,7 тис. грн. (рис. 2.5). Проте, якщо проаналізувати 2023 рік в порівнянні з 2022 роком, то бачимо позитивну тенденцію до поступового покращення фінансового стану агенції. Так, 2022 рік видався для агенції збитковим через практично заморожку операцій на ринку нерухомості. Головним джерелом доходу залишалась комісія ріелторів від операцій з оренди житла, оскільки наприкінці

2022 року до області переселилось багато українців з окупованих територій та територій з активними бойовими діями.

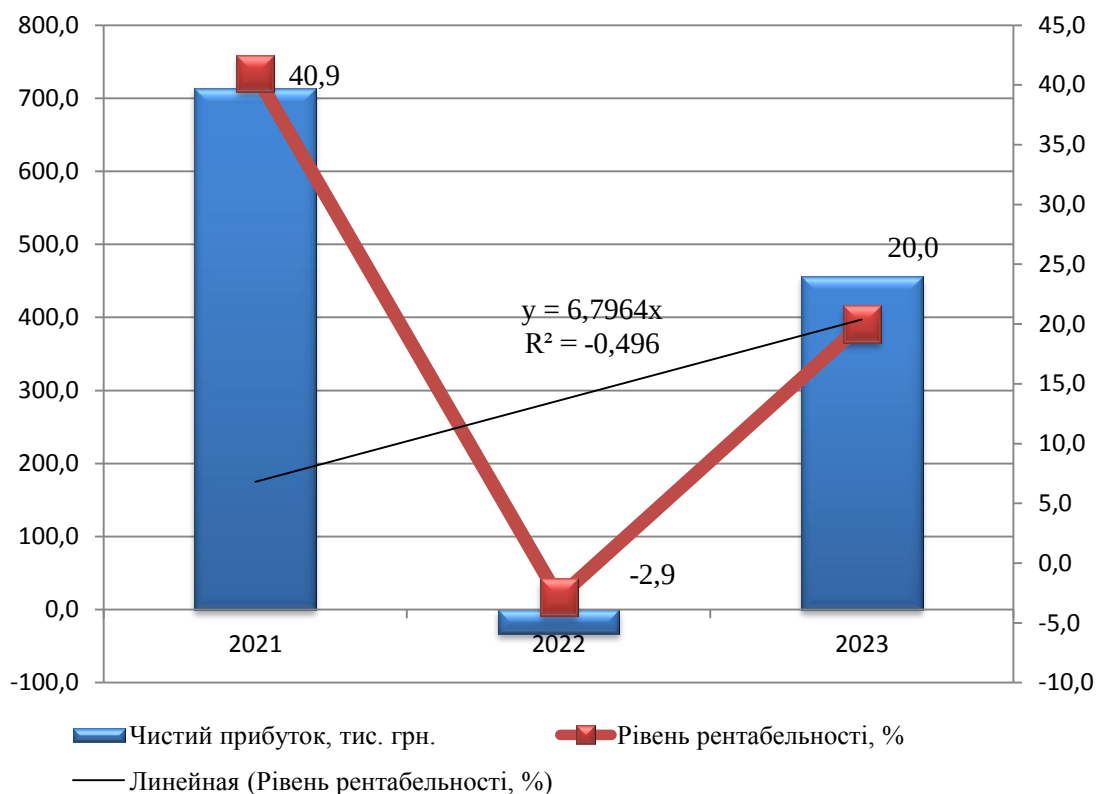


Рисунок 2.5– Динаміка фінансових показників діяльності підприємства в 2021-2023рр.

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.4

Крім того, агенція мала сплачувати оренду плати за приміщення офісу, комунальні платежі, заробітну плату тощо, намагаючись зберегти колектив. Тому в кінці 2022 року було отримано збитку на 32,9 тис. грн. Однак, вже в 2023 році агенція не тільки не зазнала збитків, але й отримала досить вагомий прибуток та рівень рентабельності діяльності склав 20,9%. Тож загалом констатуємо, позитивні тенденції, що намітились в діяльності підприємства. Особливості фінансово-господарської діяльності в прифронтовому місті це ризики інвестування в нерухомість у нестабільному регіоні, збільшений попит на оренду через переміщення населення, можливі перебої в роботі через безпекову ситуацію, знижені ціни на нерухомість у порівнянні з мирними регіонами, що

впливає на розмір комісій ріелторів. Тож керівнику агенції варто розглянути можливі варіанти підвищення ефективності діяльності за рахунок диверсифікація послуг, просуванню об'єктів он-лайн, зниження витрат на оренду офісу через частковий перехід на дистанційну роботу.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності агенції

Маркетингова діяльність агенцій нерухомості має свої особливості, які зумовлені специфікою ринку, високою вартістю нерухомості і тривалим циклом ухвалення рішень клієнтами. Ріелтори часто працюють із клієнтами протягом тривалого періоду, допомагаючи знайти ідеальний об'єкт або покупця. Акцент робиться на персоналізованому підході, підтримці довіри та професіоналізму. Створення бази постійних клієнтів і отримання рекомендацій — ключові пріоритети [11, С. 101].

Ринок нерухомості значним чином залежить від місця розташування об'єкта. Просування через локальні платформи, співпраця з місцевими ЗМІ, розміщення реклами в межах цільового регіону, використання регіональних трендів у комунікаціях — все це тільки покращить знання місцевого ринку і допоможе досягти комерційного успіху.

Окреме місце в маркетинговій діяльності агенцій нерухомості належить використання цифрових інструментів [19, С. 137]. У сучасних умовах клієнти шукають житло он-лайн, що вимагає активної присутності агенції у цифровому просторі. Це досягається за рахунок платформ з детальним описом об'єктів, фотографіями, 3D-турами, використання соціальних мереж Facebook, Instagram для реклами нерухомості, забезпечення видимості у пошукових системах за запитами типу «купити квартиру в Сумах», автоматизація комунікацій із клієнтами, управління контактами та історіями угод. Нерухомість — це емоційно важливий товар, пов'язаний із життєвими подіями (переїзд, розширення сім'ї тощо). Тож реклама має підкреслювати комфорт, стиль життя, безпеку та переваги локації.

Маркетинговий комплекс агенції нерухомості в прифронтовому місті Суми повинен враховувати унікальні особливості ринку, пов'язані з безпековими ризиками, економічною нестабільністю та зміненою демографічною ситуацією. Основу такого комплексу формує підхід «4Р», розширений додатковими аспектами для сфери нерухомості (рис. 2.6).

Продукт (послуга)

- Купівля-продаж житлової та комерційної нерухомості.
- Оренда житла для місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Ціна

- комісійні ставки (3–5% від вартості угоди) з можливістю знижок для ВПО та військових

Збут

- Прямий збут (можливість організації зустрічей в Zoom, Google meet)
- Розміщення об'єктів на популярних платформах нерухомості (OLX, DOM.RIA, LUN).

Просування

- Соціальні мережі: Facebook.
- Контекстна реклама (Google Ads)
- Локальні ЗМІ для друкованої реклами.

Люди

- Навчання ріелторів щодо роботи в умовах кризи та з уразливими групами населення.
- Професійна команда

Процес

- Онлайн-сервіси для бронювання об'єктів та оформлення угод
- Мінімізація часу на укладення угоди, завдяки готовим пакетам документів

Фізичні докази

- Використання брендованої продукції: вивіски, флаєри, сувенірна продукція

Рисунок 2.6— Маркетинговий комплекс агенції нерухомості в 2023р.

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Успішна маркетингова стратегія враховує всі ці аспекти, що дозволяє агенції збільшувати клієнтську базу, формувати довготривалі відносини з клієнтами та утримувати конкурентні позиції на ринку. Характеристика послуг агенції наведено в табл. 2.5.

Матриця «вірогідність/вплив» (Probability/Impact Matrix) допомагає оцінити зовнішні можливості агенції нерухомості за двома критеріями: ймовірність

реалізації (висока, середня, низька) та ступінь впливу (значний, помірний, незначний).

Таблиця 2.5 – Склад та характеристика послуг агенції в 2023 році

Назва послуги	Характеристика послуг
Купівля-продаж нерухомості	— Пошук та підбір об'єктів для покупців. — Продаж об'єктів клієнтів із використанням сучасних рекламних інструментів. — Проведення переговорів між сторонами. — Супровід угод від початку до завершення, включаючи юридичну перевірку
Оренда житлової та комерційної нерухомості	— Пошук орендарів або орендодавців. — Оцінка ринкової вартості оренди. — Укладання договорів на вигідних умовах для обох сторін
Оцінка нерухомості	— Визначення ринкової вартості житлових, комерційних об'єктів та земельних ділянок
Юридичний супровід угод	— Перевірка правовстановлюючих документів. — Підготовка договорів та нотаріальний супровід. — Консультації щодо правових аспектів купівлі, продажу чи оренди.
Рекламні та маркетингові послуги	— Професійна фото- та відеозйомка об'єктів. — Розміщення оголошень на спеціалізованих платформах та у соціальних мережах. — Розробка індивідуальних маркетингових стратегій для продажу об'єктів
Консультації клієнтів	— Аналіз ринку нерухомості. — Рекомендації щодо інвестицій у нерухомість. — Юридичні та фінансові консультації.

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Ця матриця допомагає оцінити можливості та розставити пріоритети для успішного розвитку агенції нерухомості в складних умовах.

Ключові можливості зовнішнього середовища для агенції нерухомості:

1. Розвиток цифрових технологій (платформи для пошуку нерухомості, CRM-системи, віртуальні тури).
2. Зростання попиту на оренду житла через міграційні процеси та активізацію бойових дій (наприклад, внутрішньо переміщені особи).
3. Державні програми підтримки житлового будівництва та іпотечного кредитування.
4. Зниження вартості нерухомості в окремих сегментах (можливість залучення інвесторів).

5. Зростання інтересу до екологічного житла та "розумних" технологій.
6. Розширення ринку за рахунок релокації бізнесів до менш ризикових регіонів.
7. Покращення безпекової ситуації (особливо для прифронтових міст).

Таблиця 2.6 – Матриця аналізу впливу зовнішніх факторів

Ймовірність/Вплив	Високий вплив	Середній вплив	Низький вплив
Висока ймовірність	1. Розвиток цифрових технологій	2. Зростання попиту на оренду житла	3. Покращення безпекової ситуації
Середня ймовірність	4. Державні програми підтримки житла	5. Розширення ринку за рахунок релокації бізнесів	6. Зростання інтересу до екологічного житла
Низька ймовірність	7. Зниження вартості нерухомості в окремих сегментах	8. Активізація міжнародних інвесторів у регіон	9. Поява нових ринкових сегментів

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Дані табл. 2.6 свідчать, що висока ймовірність/високий вплив спостерігається по таким факторам як розвиток цифрових технологій та зростання попиту на оренду житла. Висока ймовірність/середній вплив спостерігається по безпековій ситуації. Вона поступово сприятиме стабілізації ринку, але наразі вплив залишається обмеженим через довіру клієнтів до регіону.

Середня ймовірність/високий вплив має державні програми підтримки житлового будівництва та іпотеки. Якщо уряд активізує ці програми, вони можуть суттєво збільшити попит на послуги агенції. Щодо низької ймовірності/середній вплив, то це зростання інтересу до екологічного житла. Хоча тенденція екологізації важлива, її актуальність в прифронтовому регіоні поки що є обмеженою.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони агенції, які впливають на її конкурентоспроможність. В табл. 2.7 наведено ключові фактори внутрішнього середовища.

Згідно даних табл. 2.7 констатуємо, що в агенції є певні фактори внутрішнього середовища, що можуть негативно впливати на його діяльність.

Таблиця 2.7– Фактори внутрішнього середовища агенції

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність агенції
Структура організації	- Невеликий штат: керівник (ФОП), 8 ріелторів, юрист і бухгалтер. - Чіткий поділ на відділи (житлова, комерційна нерухомість, оренда).	- Забезпечує ефективний поділ функцій. - Може обмежувати швидке реагування на зростання попиту через нестачу кадрів.
Рівень кваліфікації персоналу	- Досвідчені ріелтори з великим портфелем угод. - Юрист забезпечує повний юридичний супровід угод.	- Висока якість послуг викликає довіру клієнтів. - Потреба у постійному підвищенні кваліфікації для впровадження сучасних цифрових технологій.
Фінансовий стан	- Стабільний, але залежний від поточної ситуації на ринку нерухомості. - Основне джерело доходу — комісійні (3–5%).	- Обмеження на інвестиції у розвиток (реклама, технології). - Високий ризик втрат через нестабільний попит у прифронтовому регіоні.
Технологічна база	- Використовуються базові CRM-системи для обліку клієнтів. - Немає власного сайту з інтерактивними функціями.	- Ускладнює автоматизацію роботи та ефективну комунікацію з клієнтами. - Може поступатися конкурентам, які інвестували в цифрові платформи.
Маркетингова активність	- Агенція активно використовує соціальні мережі (Facebook, Instagram) для просування об'єктів. - Немає системної таргетованої реклами.	- Обмежений доступ до ширшої аудиторії. - Можливості розширення клієнтської бази через цифрові канали недостатньо реалізовані.
Репутація	- Позитивні відгуки від клієнтів про якість обслуговування. - Відсутність широкої пізнаваності бренду.	- Створює конкурентну перевагу для залучення клієнтів, які шукають надійного партнера. - Потребує активнішого просування бренду для збільшення частки ринку.
Портфель послуг	- Широкий спектр послуг: купівля, продаж, оренда житлової та комерційної нерухомості, юридичний супровід.	- Дає змогу залучити різні категорії клієнтів. - Можливе недостатнє фокусування на окремих нішах, які могли б забезпечити вищу маржинальність.

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Тож пропозиціями щодо покращення внутрішнього середовища є наступні:

- створення функціонального веб-сайту з інтерактивними функціями (3D-тури, он-лайн-заявки).
- організація заходів, таких як дні відкритих дверей або вебінари.
- регулярні тренінги для ріелторів щодо використання сучасних цифрових технологій.
- навчання з питань роботи із специфічними клієнтськими групами, наприклад, ВПО.

-розширення портфелю послуг, зокрема введення спеціалізованих послуг для внутрішньо переміщених осіб або релокаційного бізнесу, вивчення можливості роботи з енергоефективними та екологічними об'єктами.

Розуміння конкретних мотивів клієнта дозволяє запропонувати послуги, які найкраще задовольняють його потреби. Мотиваційне поле споживачів це сукупність факторів, які впливають на вибір клієнтів при зверненні до агенції нерухомості [21, С. 166]. Воно включає емоційні, раціональні та соціальні мотиви, що визначають поведінку споживачів (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Мотиваційне поле споживачів послуг агенції

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Ринок ріелторських послуг в Україні, зокрема у сфері житлової та комерційної нерухомості, має багаторівневу структуру, яка складається з різних типів учасників, послуг та регіональної специфіки [8, 10]. Агенції нерухомості ключовий учасник ринку. Великі агенції - з національним охопленням. Регіональні агенції, які обслуговують локальні ринки. Малі компанії чи приватні ріелтори, які працюють у вузькому сегменті або на основі особистих контактів. Також на ринку працюють приватні ріелтори - незалежні фахівці, які працюють без участі агенцій. Вони спеціалізуються на окремих напрямках (наприклад, оренда житла чи продаж комерційної нерухомості). Девелопери пропонують первинну нерухомість через власні відділи продажів, але іноді співпрацюють з агенціями для збільшення обсягів реалізації [13, С.81]. Онлайн-платформи

(маркетплейси) виступають як посередники між покупцями/орендарями та продавцями/орендодавцями. На ринку нерухомості України в 2024 році основними маркетплейсами для купівлі, продажу та оренди житла залишаються:

1. DIM.RIA [17] – один із найпопулярніших ресурсів, де представлені оголошення перевірених продавців. Він має інструменти перевірки фото та даних про нерухомість, що підвищує довіру до пропозицій.
2. OLX Нерухомість [16]– зручна платформа для масового ринку. Використовується як приватними продавцями, так і ріелторами. Забезпечує широкий вибір оголошень, але з меншим рівнем перевірки інформації.
3. LUN.ua [18] – агрегатор нерухомості, який збирає пропозиції з інших платформ і спеціалізується на новобудовах. Пропонує зручний інтерфейс для порівняння вартості та умов.

Ці платформи активно використовуються для продажу житла як на первинному, так і на вторинному ринках, а також для пошуку оренди. В умовах воєнного часу популярність он-лайн-сервісів зростає через зручність дистанційної взаємодії між покупцями, продавцями та орендодавцями. Відмінності та переваги основних маркетплейсів нерухомості зазначено в табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Відмінності та переваги основних маркетплейсів

Маркетплейс	Відмінності	Переваги	Недоліки
DOM.RIA	Має систему перевірених оголошень із верифікацією даних та фотографій, що створює високий рівень довіри.	Висока достовірність інформації. Значна кількість оголошень. Інструменти для роботи професійних ріелторів.	Більш високі вимоги до розміщення оголошень (платна основа для ріелторів).
OLX Нерухомість	Широка аудиторія користувачів завдяки універсальності платформи	Простота та доступність для різних категорій клієнтів, велика кількість оголошень	Низький рівень перевірки оголошень, часті шахрайства
LUN.ua	Це агрегатор, який збирає дані з інших платформ і надає доступ до новобудов. Візуалізує ціни та умови	Можливість порівняння пропозицій з різних ресурсів. Зручний пошук за параметрами, такими як розташування чи ціна. Орієнтований на ринок новобудов	Обмеженість функціоналу для вторинного ринку нерухомості

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Кожен з маркетплейсів має свої унікальні функції, що дозволяє обрати найзручніший інструмент залежно від поставлених цілей. Агенція користується всіма зазначеними платформами, аби збільшити свою присутність в он-лайн сфері.

Інфраструктура ринку нерухомості охоплює комплекс установ, інструментів, технологій і процесів, які забезпечують функціонування ринку та здійснення операцій із нерухомістю. Вона включає наступні компоненти (рис.2.8).



Рисунок 2.8- Складові інфраструктури ринку нерухомості

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Як видно з рис. 2.8, інфраструктура ринку нерухомості має багатокomпонентну структуру, і її ефективність визначає загальну стабільність та розвиток ринку. В умовах сучасних викликів важливим є розвиток технологічної та юридичної складових для підвищення прозорості та доступності ринку.

Протягом 2021–2023 років ринок нерухомості в Сумській області, зазнав значних змін, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю та міграційними процесами [10]. У Сумській області, як прифронтовому регіоні,

динаміка цін і попиту на житлову та комерційну нерухомість виявилася неоднорідною. Що стосується введення в експлуатацію нового житла, то за 2018-2024 роки тенденції нестабільні (рис. 2.9).

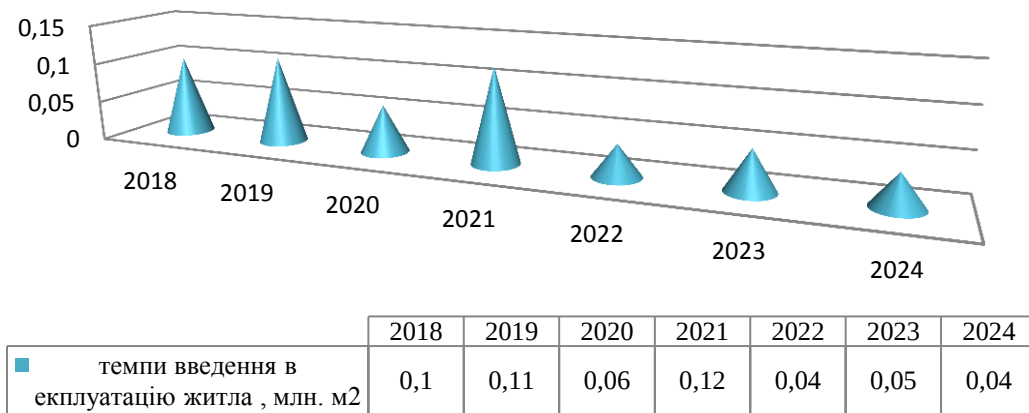


Рисунок 2.9- Темпи введення в експлуатацію нового житла, млн. м²

Джерело: сформовано автором за основі [12]

Як видно на рис. 2.9, обсяги введення нового житла в Сумах за 2018-2024 роки значно скоротились, а саме на 0,06 млн. грн.. або на 60%. Найбільш провальними роками були 2020 рік через пандемію коронавірусу, а потім 2022 рік через початок повномасштабного вторгнення рф. На первинному ринку житлової нерухомості спостерігалось помірне зростання цін у 2021–2022 роках, яке сповільнилося в 2023 році через зменшення інвестиційної активності (рис. 2.10).

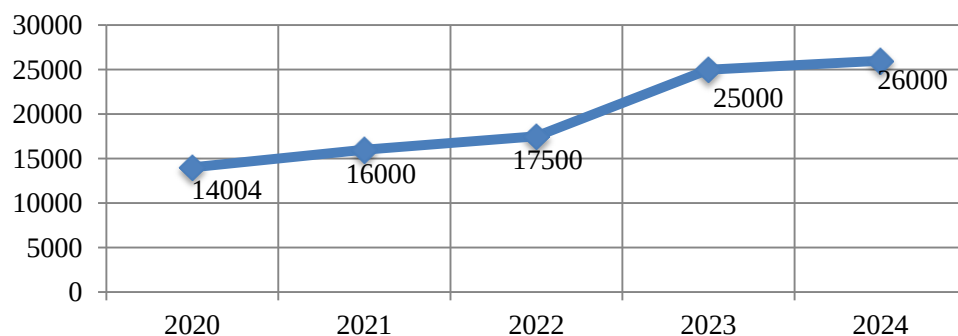


Рисунок 2.10- Середня вартість 1 м² новобудови на первинному ринку м.Суми, грн./м²

Джерело: сформовано автором за основі [12]

Як видно з рис. 2.10 вартість 1 м² площі в новобудовах Сум значно змінилась за останні чотири роки, а саме зросла на 11996 грн/ м² або майже вдвічі. Вторинний ринок демонстрував коливання цін залежно від безпекової ситуації, зокрема в 2023 році ціни на житло в Сумській області знизилися порівняно з іншими регіонами, через скорочення кількості пропозицій на 45% (рис. 2.10).

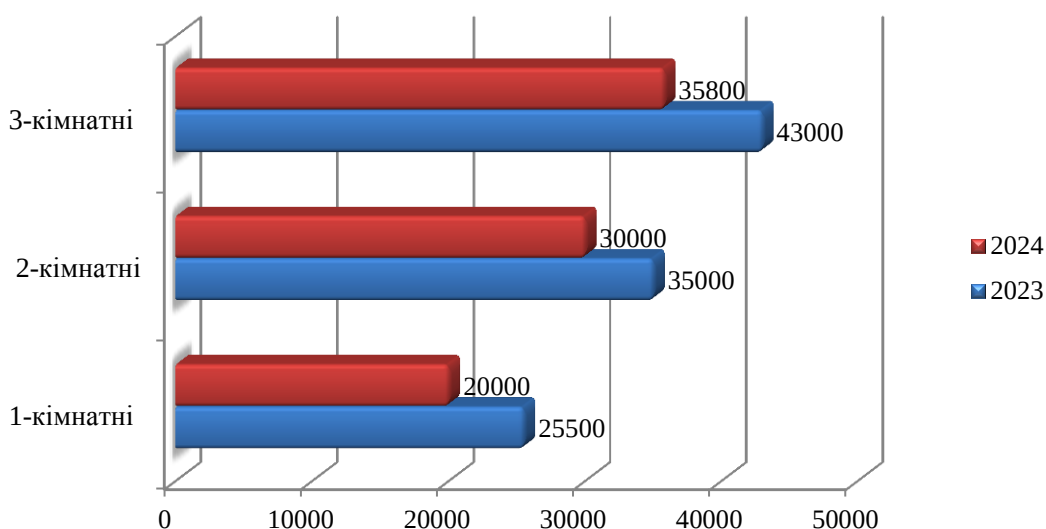


Рисунок 2.10- Середня вартість житлової нерухомості в місті Суми, дол. США.

Джерело: сформовано автором за основі [12]

Попит на оренду комерційних приміщень значно зменшився, що пов'язано з релокацією бізнесу в безпечніші регіони. Однак, вартість оренди комерційних об'єктів для логістики та складів у 2022–2023 роках залишалася стабільною, що пояснюється зростанням потреби у складських приміщеннях для гуманітарної допомоги та перевезень.

У 2023 році відзначалася зменшена кількість оголошень про оренду житла. Вартість оренди залишалася відносно стабільною, однак у багатьох випадках орендодавці пропонували додаткові знижки, щоб стимулювати попит. Варто зазначити, що прифронтовий статус Сумської області та активізація бойових дій у зв'язку з Курською операцією суттєво вплинули на ринок нерухомості Сумщини, зокрема на рівень цін, попит і пропозицію (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Середня вартість оренди житлової нерухомості в м. Суми

Ви житлової нерухомості	2023	2024	Відхилення	
			грн.	%
1-кімнатні квартири	4500	8000	3500	177,8
2-кімнатні квартири	5500	10000	4500	181,8
3-кімнатні квартири	7000	17000	10000	242,9

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Дані табл. 2.9 свідчать, що лише за рік вартість оренди по всім видам нерухомості суттєво збільшилась. Так, найбільше зростання орендної плати відбулось по 3-кімнатним квартирам на 10 ти. грн.. або майже в 2,5 рази. Така зміна була спричинена значним попитом споживачів і низькою пропозицією. Що стосується оренди промислової нерухомості (виробничої), то тут спостерігається навпаки одне з найнижчих по країні значень, а саме 45,6 грн./м². Така ситуація пояснюється непривабливістю Сум та Сумської області для ведення бізнесу через близькість до кордону з рф та нестабільну безпекову ситуацію. Тож багато бізнесів релокуються в інші більш безпечні міста та області, тим самим спричинюючи велику пропозицію і низький попит на такий вид нерухомості. І як наслідок зниження попиту на відповідні послуги агенції.



Рисунок 2.11- Середня вартість оренди промислової нерухомості в Сумській області

Джерело: сформовано автором за [12]

Ціни на нерухомість зростають або знижуються залежно від ринкових умов, економічних чинників, урядової політики та інших обставин. Розглянемо обидва сценарії (рис. 2.11).

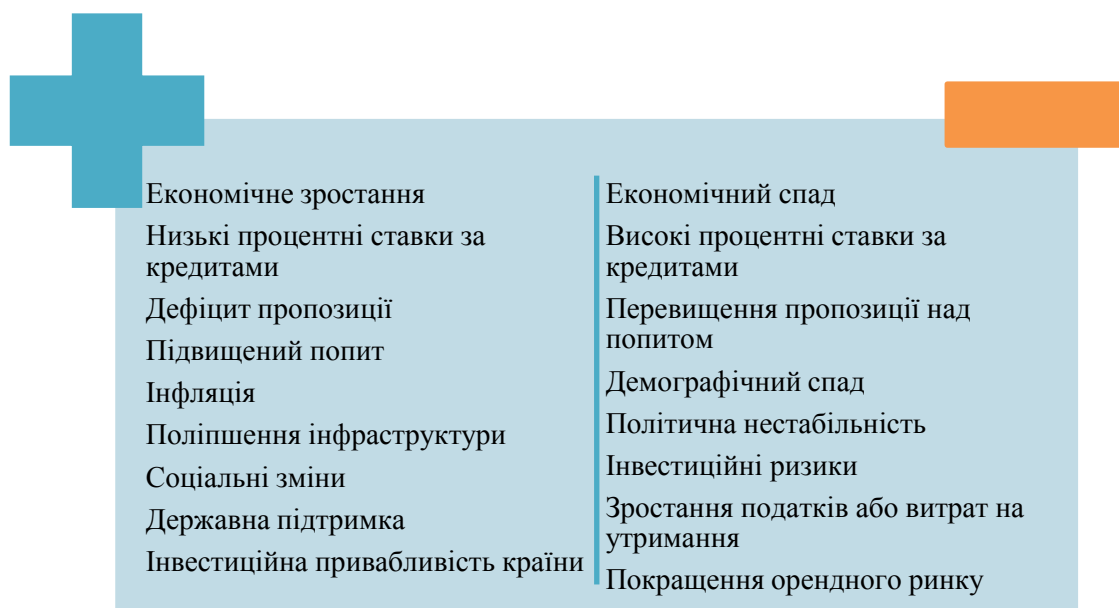


Рисунок 2.11 – Фактори, що впливають на зростання та зниження вартості нерухомості

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Зростання ВВП і стабільна економіка сприяють збільшенню доходів населення, що підвищує попит на житло. Зростання зайнятості стимулює більшу купівельну спроможність. Іпотечні кредити стають доступнішими, що стимулює попит на нерухомість. Крім того, різноманітні дотації, податкові пільги або програми для молодих сімей чи першого житла теж сприяють стимуляції попиту.

Також одним із фактором, що може спричинили ріст цін це інфляція, що змушує людей вкладати кошти в нерухомість, що призводить до зростання попиту. Обмежена кількість новобудов або землі для забудови створює конкуренцію серед покупців, що теж піднімає ціни. А у випадку масової міграції населення до великих міст через робочі можливості або якісну інфраструктуру попит на нерухомість зростає, особливо на оренду, що в кінцевому випадку також провокує ріст цін.

Умов, за яких ціни на нерухомість знижуються також досить багато. Зниження доходів населення, зростання безробіття, економічна криза скорочують купівельну спроможність. Кредити стають дорожчими, що знижує можливість населення купувати житло в кредит. Якщо оренда стає вигіднішою або доступнішою, люди відкладають купівлю житла, що знижує попит.

Надлишок новобудов або невеликий інтерес до купівлі нерухомості теж спричиняють зниження цін. Військові дій, нестабільна безпекова ситуація, або відсутність довіри до державних інститутів спричиняють падіння інтересу до інвестицій у нерухомість. Якщо ринок нерухомості вважається нестабільним або є ризики втрати капіталу, інвестори можуть уникати купівлі.

Вартість послуг агенції нерухомості залежить від типу послуг, які пропонуються. Перелік основних послуг та їх вартість наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вартість послуг агенції в 2024 році

Послуга	Вартість (комісія агенції)
Продаж нерухомості	3-5% від вартості об'єкта
Оренда нерухомості	50–100% від місячної орендної плати
Оцінка нерухомості	2000–5000 грн залежно від типу об'єкта (квартира, приватний будинок, комерційна нерухомість).
Повний пакет юридичного супроводу	5000–15000 грн залежно від складності угоди
Пошук інвесторів або ексклюзивний продаж	5–7% від суми угоди
Консультація	безкоштовно або 500–1000 грн - первинна консультація (поради щодо купівлі, продажу або оренди) 1500–3000 грн -поглиблена консультація (детальний аналіз ринку, юридичні нюанси)

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Проведені дослідження дозволяють сформувати стратегічну матрицю SWOT-аналізу досліджуваної агенції нерухомості (табл. 2.11). Цей аналіз дозволить агентству адаптувати свою стратегію для роботи в складних умовах і максимально ефективно використовувати доступні ресурси. У відповідності до отриманих результатів аналізу, сформуємо основні довгострокові складові стратегії розвитку агенції нерухомості. По-перше, це диверсифікація послуг. Окрім продажу та оренди, запропонувати послуги з оцінки нерухомості, юридичного супроводу, страхування житла, а також допомогу у відновленні

пошкоджених об'єктів. Будувати стратегії відновлення ринку після завершення військових дій, формуючи базу клієнтів та інвесторів заздалегідь.

Таблиця 2.11 - Матриця SWOT-аналізу агенції

Внутрішнє середовище		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішнє середовище		Глибоке розуміння місцевих умов та специфіки нерухомості. Оперативне реагування на зміни попиту та потреб клієнтів. Розгалужені зв'язки з продавцями, покупцями, орендарями та забудовниками. Впізнаваність у місцевій спільноті та довіра клієнтів. Порівняно низькі витрати на оренду офісу та операційні витрати.	Обмежені фінансові можливості місцевих жителів через економічну нестабільність. Брак нових забудов або якісної нерухомості через близькість до фронту. Зменшення попиту через небезпеку в регіоні. утруднений доступ до зовнішніх фінансів Висока залежність від локального ринку
Можливості (O)	Пропозиції оренди чи продажу для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Використання пільг чи програм компенсації на відновлення житла. Можливість залучити інвесторів, які хочуть купувати дешеву нерухомість для подальшого зростання вартості. Впровадження цифрових платформ для обслуговування клієнтів дистанційно. Фокус на комерційну нерухомість	Стратегії SO створити спеціальні пропозиції для ВПО (знижки, прискорений пошук). працювати з державними програмами компенсації та пільгового кредитування. послуги для малого бізнесу, який орієнтований на відновлення чи відкриття в регіоні створення цифрової платформи з рекомендаціями і реальними відгуками клієнтів, щоб привернути увагу інвесторів та клієнтів.	Стратегії WO Розробити програми розстрочки чи знижок для клієнтів з низьким доходом. Презентувати нерухомість як вигідну інвестицію, орієнтуючись на низькі ціни та перспективу післявоєнного зростання. Організувати роботу в інших регіонах, пропонуючи об'єкти з віддаленим управлінням або перепродажем. Активно співпрацювати із забудовниками навіть у складних умовах, створюючи ексклюзивні пропозиції.
Загрози (T)	Безпосередня загроза з боку бойових дій у регіоні. Відтік населення до безпечніших регіонів знижує попит на нерухомість. Висока інфляція, девальвація гривні та зниження купівельної спроможності. Можливість пошкодження або знищення нерухомості. Ризик втрати клієнтів через демпінг з боку інших агентств.	Стратегії ST залучення орендарів на довгострокові угоди. Додати послуги з управління нерухомістю, оцінки пошкоджень чи консалтингу для інвесторів, зацікавлених у відновленні регіону. Забезпечити клієнтам гарантії безпеки угод через страхування, юридичну підтримку та прозорість роботи.	Стратегії WT Перехід на онлайн-роботу Формувати резервний фонд на випадок зниження попиту. Вихід на ринки інших регіонів через партнерства з агентствами в безпечніших містах. Співпраця з благодійними організаціями для надання нерухомості постраждалим у зоні конфлікту.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розробити мобільний додаток для зручності пошуку нерухомості та реєстрації угод, максимально перенести свою діяльність он-лайн. При цьому приділити належну увагу навчанню ріелторів новим технологіям і підходам у роботі з клієнтами (особливо ВПО та іноземними інвесторами). Реалізація цих стратегій допоможе агенції не лише вижити в складних умовах, а й закласти основи для майбутнього розвитку, використовуючи всі доступні можливості.

Просування є критично важливим для агенції нерухомості, особливо в специфічних умовах прифронтового міста, таких як Суми. Ефективне просування допомагає знайти клієнтів серед місцевих мешканців, переселенців (ВПО), військових та навіть інвесторів. Використання різних каналів дозволяє залучати клієнтів із різними потребами (купівля, оренда, продаж). Деякі канали, як соціальні мережі чи месенджери, дозволяють швидко інформувати клієнтів про нові пропозиції. А сильна маркетингова стратегія допомагає виділитися серед інших агентств. Комплекс просування агенції наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Канали просування агенції

Канали просування	Дії	Витрати, грн..
Соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram	Публікація постів (мінімум 15 на місяць). Таргетована реклама для місцевих мешканців і ВПО. Створення коротких відео-оглядів квартир та будинків.	— Контент-менеджер (на аутсорсі): 8400/місяць — Таргетована реклама: 6300 на місяць — Дизайн і монтаж відео (на аутсорсі): 4500/місяць
Локальні рекламні платформи та оголошення (OLX, DIM.RIA, Telegram-канал "Суми Оренда/Продаж").	Щоденне оновлення оголошень. Підняття оголошень у ТОП. Розміщення у місцевих групах та ТГ-каналах	— OLX (пакети преміум-оголошень): 4500/місяць. — DIM.RIA: 6300/місяць. — Реклама в Telegram-каналах: 2500/місяць
E-mail та SMS-маркетинг	Щотижнева розсилка з фото та описом актуальних пропозицій. Персоналізовані повідомлення про спеціальні пропозиції.	— E-mail-розсилка : 800/місяць. — SMS-розсилка: 1500 /місяць
Разом		34800

Джерело: сформовано автором на основі вартості послуг в публічних джерелах

Зазначимо, що агенція використовує однакові канали комунікації вже більше 4 років. Єдине, що змінюється, так це витрати на їх використання. Тож враховуючи особливості сучасного ринку нерухомості, що склався в Сумах та

Сумській області, агенції варто переглянути свій комплекс комунікацій та по можливості його розширити. Використання різних каналів просування дозволяє агентству адаптуватися до складних умов і залучати клієнтів з різних сегментів ринку. Головний орієнтир - на діджитал-канали для охоплення широкої аудиторії і локальні методи для посилення довіри на місцевому рівні. Ця стратегія дозволяє агенції комбінувати он-лайн і оф-лайн інструменти, щоб максимально ефективно залучати клієнтів навіть в умовах обмеженого ринку.

2.3 Оцінка маркетингового управління розвитком агенції

Маркетингове управління діяльністю процес безперервного планування, реалізації, аналізу та контролю маркетингових заходів з метою досягнення стратегічних цілей агенції нерухомості. Це передбачає розробку маркетингових стратегій, адаптацію до ринкових умов, комунікацію з цільовою аудиторією, залучення клієнтів та утримання конкурентоспроможності. Основна мета забезпечити стабільний потік клієнтів, максимізувати прибуток через ефективне використання ресурсів та створити довіру та пізнаваність бренду агентства.

Складові компоненти управління маркетингом агенції нерухомості зазначено на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Складові управління маркетинговою діяльністю агенції

Джерело: сформовано автором на основі [25, С. 179]

Управління маркетинговою діяльністю забезпечує ефективність просування та стійкість агентства нерухомості в умовах конкурентного ринку. Чітке планування, гнучкість і орієнтація на результат є ключовими для досягнення успіху на ринку.

Матриця Ансоффа є інструментом для аналізу та вибору стратегії зростання бізнесу залежно від поточних ринків і продуктів. Розглянемо, як агенція нерухомості може застосувати цю матрицю для свого розвитку табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Матриця Ансоффа для агенції нерухомості

Стратегія	Дії	Ціль
Ринкове проникнення	Посилення реклами, оптимізація SEO, акції на комісію	Збільшення частки на існуючому ринку
Розвиток ринку	Вихід на сусідні регіони, робота з ВПО, іноземними інвесторами	Залучення нових сегментів клієнтів
Розвиток продукту	Запуск додаткових послуг: страхування, управління нерухомістю, віртуальні тури	Підвищення прибутку від існуючих клієнтів
Диверсифікація	Запуск нових напрямів: дизайн, ремонт, елітна нерухомість	Зниження ризиків та пошук нових джерел доходу

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції

Цей підхід дозволяє агентству стратегічно розширювати бізнес, адаптуючись до умов ринку, залучати нових клієнтів і створювати додаткову цінність.

Наступним кроком виконаємо оцінювання конкурентоспроможності агенції в порівнянні з її локальними конкурентами. Конкурентоспроможність агенції нерухомості визначається як здатність компанії ефективно конкурувати на ринку, залучати клієнтів, пропонувати послуги, що відповідають вимогам споживачів, і забезпечувати стабільний фінансовий результат у порівнянні з іншими учасниками ринку. Конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів, включаючи якість послуг, ціноутворення, ефективність маркетингових стратегій, досвід та репутацію компанії.

Для порівняння нами обрано відомі в м. Суми агенції, що здійснюють свою діяльність в сегменті нерухомості. Результати сформованої стратегічної карти для зазначених агенцій наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Конкурентна карта агенцій міста Суми

	ФОП Солодова О.В.	Агенція нерухомості «Прайд»	Агенція нерухомості «Перспект»
Досвід на ринку, років	5 років	6 років	11 років
Спеціалізація	продаж, обмін, оренда	продаж, обмін, оренда	продаж, обмін, оренда, інвестування
Зважений рейтинг на DIM.RIA	14/36	8/36	4/36
Супутні послуги	так	так	так
Наявність сайту	ні	так	так

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції та на основі [23]

За результатами аналізу констатуємо, що досліджувана агенція працює на ринку локальної нерухомості лише 5 років, що значно менше за конкурентів. Агенція не має сайту, має не такий високий рейтинг на маркетплейсі, проте надає супутні послуги. Незважаючи на це досліджувана агенція має значні резерви для подальшого активного просування на регіональному ринку (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Порівняльна характеристика агенції та основних конкурентів

Показники	ФОП Солодова О.В.	Агенція нерухомості «Прайд»	Агенція нерухомості «Перспект»
Пізнаваність на локальному ринку	середня	висока	висока
Ділова репутація	висока	висока	висока
Якість обслуговування	висока	висока	висока
Ціна послуг	середня	висока	висока
Якість надання послуг	висока	висока	висока
Відповідність переліку послуг вимогам клієнтів	висока	висока	висока
Надійність як партнера	висока	середня	висока

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією агенції та на основі [23]

Отже, відмічаємо, що незважаючи на досить широкий асортимент супутніх послуг та оптимальних розмірів комісії, досліджувана агенція дещо поступається своїм конкурентам. Виконаємо бальну оцінку конкурентоспроможності агенцій в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Оцінка конкурентоздатності агенцій

Показники	Вагомість, бали	ФОП Солодова О.В.		Агенція нерухомості «Прайд»		Агенція нерухомості «Прспект»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Ціна послуг	0,3	5,0	1,3	4,0	1,0	4,0	1,0
Якість надання послуг	0,3	5,0	1,3	5,0	1,3	5,0	1,3
Канали збуту	0,2	4,0	0,6	4,0	0,6	5,0	0,8
Комплекс комунікацій	0,2	4,0	0,8	5,0	1,0	5,0	1,0
Ділова репутація	0,2	4,0	0,6	5,0	0,8	5,0	0,8
Разом	1,0		4,5		4,6		4,8

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Провівши дослідження констатуємо, що досліджувана агенція отримала значення конкурентоспроможності 4,5, що дещо поступається лідерам ринку. Проте варто відмітити, що це дуже гарний результат для агенції, яка працює на ринку всього 5 років. Візуалізацію отриманих даних зазначено на рис. 2.13.

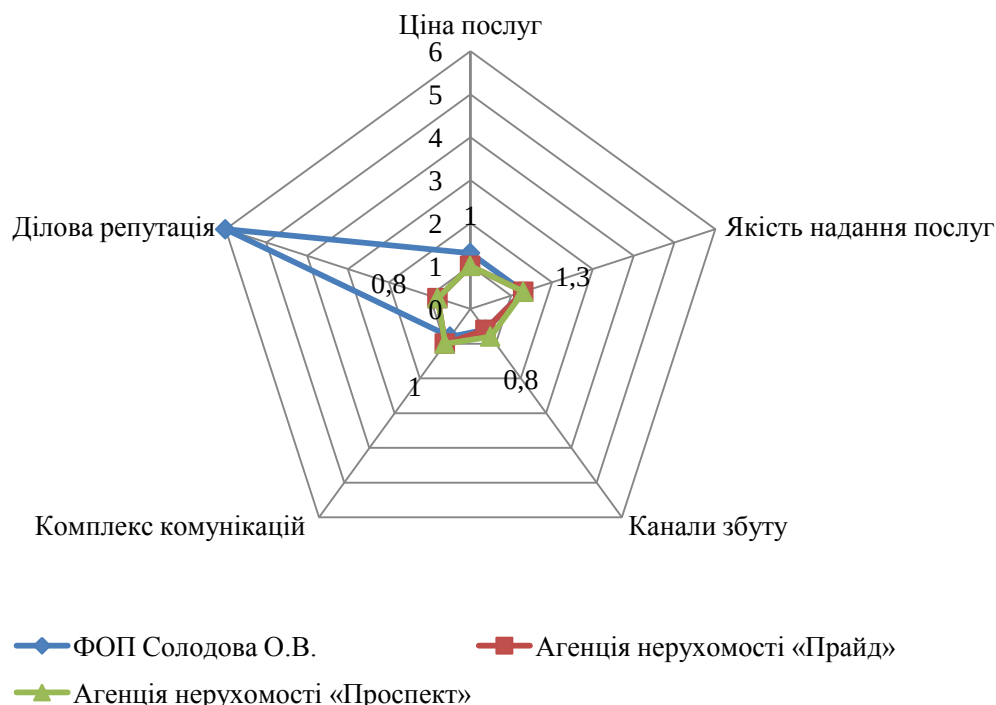


Рисунок 2.13 - Багатокутник конкурентоздатності агенцій нерухомості

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.16

Отже, агенція нерухомості має такі конкурентні переваги як високий рівень довіри серед місцевих клієнтів завдяки досвіду та стабільності, широку базу клієнтів завдяки репутації на ринку, міцні партнерські відносини з місцевими забудовниками. Для підвищення конкурентоспроможності варто інвестувати в нові технології (наприклад, створення 3D-турів по об'єктах нерухомості). збільшити присутність у соціальних мережах для залучення клієнтів, проводити акції та знижки для залучення клієнтів з інших регіонів. Таким чином, агентство має високу конкурентоспроможність, але є можливості для подальшого розвитку і покращення через інновації та маркетинг.

Таким чином, констатуємо, що ринок нерухомості Сумщини складний та нестабільний. Якщо державні та міжнародні програми відновлення будуть активізовані, це створить додаткові можливості для будівництва нового житла та інфраструктури. Сформовані низькі ціни на нерухомість у Сумах можуть зацікавити інвесторів з інших регіонів України чи з-за кордону. Агенції можуть зайняти нішу консалтингових послуг для інвесторів. При цьому місцевий бізнес продовжує розвиватися, що стимулює попит на офіси, торгові площі та склади. Тож агенції можуть допомагати бізнесам у пошуку приміщень для оренди або купівлі. Зазначимо, що грантова підтримка може стати важливим інструментом для розвитку ринку нерухомості в Сумській області, особливо в умовах відновлення після військових дій та економічної кризи. Програми від ЄС чи урядових фондів можуть стимулювати розвиток сільської місцевості через будівництво житла, ремонт об'єктів інфраструктури, що збільшить попит на земельні ділянки та нерухомість у селах, що буде дуже актуальним в післявоєнний період.

Перспективи розвитку агенцій нерухомості в Сумах залежать від здатності адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та розширювати спектр послуг. Найуспішніші агенції будуть тими, які орієнтуються на актуальні потреби місцевого населення, працюють із забудовниками та пропонують інноваційні рішення для клієнтів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ

3.1 Цифрова стратегія розвитку агенції нерухомості та її економічне обґрунтування

Цифрова стратегія є ключовим інструментом для розвитку агенцій нерухомості, особливо в сучасних умовах швидкої трансформації ринку та поведінки клієнтів. Завдяки використанню цифрової стратегії забезпечується покращення видимості та репутації бізнесу, забезпечується постійна присутність в он-лайн-просторі та підвищення довіри клієнтів. Використання цифрових каналів є доцільним не тільки для залучення нових клієнтів, але й для підтримки існуючих. При цьому можна значно підвищити ефективність операцій завдяки оптимізації внутрішніх процесів через CRM-системи, автоматизацію комунікацій та аналітику [36]. Впровадження діджитал стратегії дозволяє агенціям бути гнучкими в кризових умовах, швидко адаптуватися до змін ринку, викликаних зовнішніми факторами, такими як війна або економічна криза. Основні відмінності між цифровою стратегією та традиційною маркетинговою стратегією агенції нерухомості зазначено в табл. 3.1.

Цифрова стратегія дозволяє налаштовувати рекламу для конкретної аудиторії за демографічними, поведінковими та географічними характеристиками. Наприклад, можна рекламувати житло ВПО чи молодим сім'ям. Традиційна стратегія охоплює ширшу аудиторію, але без можливості персоналізації (наприклад, реклама на радіо слухається всіма). Щодо швидкості взаємодії, то при цифровій стратегії клієнт може одразу зв'язатися з агентством через месенджер або залишити заявку [28, С. 15-16]. В традиційній же стратегії клієнт повинен зателефонувати чи прийти до офісу після перегляду реклами. Цифрова стратегія дозволяє швидко змінювати рекламу чи пропозицію в залежності від попиту. Про

при традиційній стратегії зміни вимагають більше часу та ресурсів (наприклад, перевипуск друкованого буклету).

Таблиця 3.1 – Порівняння традиційної та цифрової маркетингової стратегій

Критерій	Цифрова стратегія	Традиційна маркетингова стратегія
Канали комунікації	Соціальні мережі, сайти, он-лайн-реклама (Google Ads, Facebook Ads), e-mail маркетинг, месенджери	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ (газети, журнали), зовнішня реклама (банери, біл-борди)
Охоплення аудиторії	Широке географічне охоплення з можливістю точного таргетингу (за локацією, інтересами, поведінкою)	Локальне охоплення без деталізованого таргетингу
Взаємодія з клієнтами	Інтерактивні методи (чати, віртуальні тури, он-лайн-консультації)	Одностороннє інформування (телефонні дзвінки, буклети)
Доступність	Доступність 24/7 через Інтернет	Обмежена часом роботи офісу чи розповсюдженням матеріалів.
Вартість	Гнучка структура витрат: можна починати з мінімального бюджету та поступово масштабувати	Високі початкові витрати (наприклад, на друковану рекламу чи телебачення).
Аналітика та вимірювання	Можливість точної аналітики в реальному часі (кількість кліків, охоплення, час перегляду)	Складно виміряти ефективність (наприклад, кількість переглядів білборда чи ефект від газетної статті).
Технологічні можливості	Використання сучасних інструментів, CRM, SEO, контекстна реклама, 3D-тури	Обмежено традиційними носіями інформації, без інтерактивних елементів
Швидкість впровадження	Можна оперативно змінювати тактики або кампанії	Вимагає більше часу на розробку, друк, розповсюдження.
Цільова аудиторія	Молодь, люди середнього віку, активні Інтернет-користувачі.	Старше покоління, клієнти без активного доступу до Інтернету
Формат контенту	Візуально привабливий, інтерактивний (відео, 3D-тури, інфографіки).	Текстова та статична реклама (фото, друковані матеріали)
Ефективність взаємодії	Швидке отримання зворотного зв'язку через коментарі, відгуки або чат-боти.	Відгуки клієнтів збираються довше (опитування, запити через телефон)

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Як свідчать дані табл. 3.1 кожна з стратегій має свою цільову аудиторію та переваги. Тож ми не робимо акцент на тому, що агенція має використовувати або традиційну або цифрову маркетингову стратегію розвитку. Можна комбінувати обидві стратегії і використовувати одночасно, але для різних цільових груп. Використовувати цифрову стратегію для залучення молоді та активних користувачів Інтернету, а традиційну — для роботи зі старшим поколінням. Використання цифрових інструментів також буде доцільним через обмеження

безпеки в прифронтових регіонах, тож саме он-лайн-комунікація та 3D-тури стануть ключовими для залучення клієнтів. При цьому можна інтегрувати ці стратегії, як наприклад у випадку, коли друковані матеріали (традиційний метод) можуть містити QR-коди, які ведуть на он-лайн 3D-тури (цифровий метод).

Основними напрямками цифрової стратегії агенції нерухомості можуть бути активізація он-лайн присутності, робота в соціальних мережах, локалізована реклама, використання сучасних цифрових інструментів та технологій, побудова довіри та комунікації (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Основні напрямки цифрової стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Для розвитку та інтенсивності он-лайн-присутності агенції варто розробити власний веб-сайт. Це вже не є чимось унікальним, а є звичайною вимогою часу. Компаній, яких немає в Інтернеті - немає в бізнесі. Створення сайту обійдеться агенції орієнтовно в \$1000–1500, що залежить від наявності адаптивного дизайну, функціоналу пошуку, інтеграції CRM. Інтеграція CRM-системи агенції з сайтом

теж коштуватиме в межах \$500–1000. Хостинг та домен обходитимуться агенції в \$100/рік.

SEO (пошукова оптимізація) та контент-маркетинг є невід'ємними інструментами для успішного просування агентств нерухомості в Інтернеті. Вони допомагають збільшити видимість бізнесу в пошукових системах, залучити більше потенційних клієнтів та підвищити довіру до агенції. Вибір правильного типу контенту для просування нерухомості є ключовим фактором успіху. Різноманітний контент не тільки привертає увагу потенційних клієнтів, але й допомагає їм краще уявити майбутнє житло. Орієнтовні теми для контенту можуть бути такі як огляд нового житлового комплексу, поради щодо дизайну інтер'єру, як вибрати район для проживання, історія нерухомості в вашому місті, інтерв'ю з експертами з нерухомості тощо. Щодо витрат на дані заходи, то SEO-оптимізація \$500–1000 (разово, для базового рівня), написання статей (3–4 статті/місяць) \$100–200/місяць, копірайтинг для сайту: \$200–400 (разово).

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашого життя, і ринок нерухомості не став винятком. Ефективне використання соцмереж дозволяє агенціям нерухомості залучати нових клієнтів, підвищувати пізнаваність бренду та будувати довгострокові відносини з аудиторією. Щодо орієнтовних витрат, то роботи SMM-менеджера, то його послуги складають \$300–600/місяць, виготовлення контенту (фото, відео) обійдуться мінімум в \$500 місяць, просування (реклама) - \$300–500/місяць.

Реклама є потужним інструментом для залучення клієнтів та підвищення пізнаваності агентства нерухомості. Вибір правильних рекламних каналів та форматів дозволить досягти максимальної ефективності та отримати бажаний результат. Контекстна реклама (Google Ads) є найпопулярніший вид он-лайн-реклами для агентств нерухомості. Вона дозволяє показувати оголошення користувачам, які активно шукають нерухомість за певними ключовими словами, наприклад, «купівля квартири в Сумах») \$500–1000/місяць. Реклама на спеціалізованих платформах (OLX, LUN, DIm.Ria) \$200–400/місяць. Ремаркетинг - \$100–200/місяць.

Сучасний ринок нерухомості все більше орієнтується на технології, що дозволяють агенціям нерухомості пропонувати клієнтам більш інтерактивний та зручний досвід. Серед таких технологій виділяються 3D-тури, чат-боти та віртуальні консультації. 3D-тури дозволяють потенційним покупцям «прогулятися» по квартирі чи будинку, не виходячи з дому. Це створює відчуття присутності та дозволяє детально розглянути всі приміщення. Клієнти можуть ознайомитися з об'єктом в будь-який зручний час, не витрачаючи час на переїзд. Частина клієнтів приймає рішення про перегляд об'єкта після ознайомлення з 3D-туром. 3D-тури для 10 об'єктів - \$50–100/тур .

Чат-боти – це програми, які імітують людську розмову і можуть відповідати на запитання клієнтів в режимі реального часу. Клієнти можуть отримати відповіді на свої запитання в будь-який час доби. При цьому чат-бот може обробляти велику кількість запитів одночасно та надавати індивідуальні рекомендації на основі даних про користувача. Чат-бот для автоматизації: \$300–500 (разово).

Віртуальні консультації дозволяють агенту нерухомості проводити презентації об'єктів, відповідати на запитання клієнтів в режимі реального часу, не виходячи з офісу. Агент нерухомості може використовувати під час консультації різні інструменти, наприклад, презентації, документи, щоб продемонструвати свою компетентність. Клієнт може підключитися до консультації з будь-якого місця, де є Інтернет зв'язок. Віртуальні консультації дозволяють проводити більше зустрічей за день. Віртуальні консультації (налаштування): \$200 (разово).

Побудова міцних відносин з клієнтами – це ключ до успіху будь-якого бізнесу, особливо в сфері нерухомості. Одним з найефективніших способів досягнення цієї мети є робота з відгуками та розробка додаткових бонусів для клієнтів. Позитивні відгуки підвищують довіру до агентства та сприяють залученню нових клієнтів. Відгуки інших клієнтів переконують потенційних покупців або продавців у якості послуг. Можна використовувати відгуки для створення персоналізованих бонусів. Наприклад, якщо клієнт залишив

позитивний відгук про роботу ріелтора, можна запропонувати йому знижку на наступну угоду або подарунок. Наприклад, сертифікати на знижку в меблевий магазин для клієнтів, які придбали нову квартиру. Безкоштовна консультація юриста для клієнтів, які продають свою нерухомість. Робота з відгуками: \$100–200/місяць (входить до компетенцій SMM-менеджера). Додаткові бонуси для клієнтів (сертифікати, знижки): \$100–300/місяць.

Враховуючи фінансовий стан досліджуваної агенції нерухомості та умови зовнішнього середовища та місцевого ринку, нами запропоновано інвестиційний проект по впровадженню он-лайн 3D-турів. Мета проекту - впровадження технології 3D-турів для ефективної демонстрації об'єктів нерухомості, підвищення конкурентоспроможності агенції та розширення клієнтської бази. Дана послуга є дуже актуальною, оскільки у прифронтових регіонах, зокрема в місті Суми, клієнти часто не можуть особисто оглянути об'єкти нерухомості через безпекові обмеження. 3D-тури дозволяють агентству задовольнити потреби клієнтів, надаючи їм змогу віртуально оглядати об'єкти. Орієнтовні інвестиції складуть \$15000.

3D-тури — інтерактивний спосіб презентації об'єктів нерухомості, що дозволяє клієнтам віртуально пересуватися простором.

Функції, адаптовані до місцевого ринку:

- підготовка панорамних 3D-турів за допомогою професійного обладнання.
- включення ключової інформації про об'єкт (площа, ціна, контакти).
- інтеграція 3D-турів у соцмережі, сайти нерухомості (LUN, OLX).

Цільова аудиторія турів внутрішньо переміщені особи (ВПО), які шукають житло в Сумах, інвестори, які розглядають нерухомість у прифронтових регіонах як перспективну та приватні особи, які продають чи орендують житло.

Аналіз публічних даних показав, що щомісячно в Сумах публікується близько 2000 оголошень про продаж та оренду нерухомості. 20–30% клієнтів готові оплачувати преміальні послуги, як-от 3D-тури. При цьому в регіоні більшість агенцій використовують стандартні оголошення із фотографіями, без інтерактивних технологій. Тож використання 3D-турів буде конкурентною

перевагою агенції, що засвідчуватиме її прогресивність та сучасність навіть в умовах обмежень. Етапи реалізації проекту зазначені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Етапи реалізації проекту та бюджет

Етапи	Необхідні ресурси	Витрати, грн
Закупівля обладнання (1 місяць)	Камера для 3D-зйомки (Ricoh Theta X) та штативи	Камера Ricoh Theta X - 50000 Штатив і аксесуари - 8000
Навчання персоналу (1 місяць)	Навчання фотографів і менеджерів роботі з камерою та створенням турів	Проведення локальних воркшопів або он-лайн-курсів - 20000
Розробка маркетингової кампанії (2 місяці)	Реклама послуги 3D-турів серед наявних і потенційних клієнтів.	12600/місяць (перші 3 місяці).
Запуск послуги (1 місяць)	Тестовий період на кількох об'єктах нерухомості.	Реклама - 84000 Контекстна реклама в Google та соцмережах. Створення промо-матеріалів.
Масштабування (постійно)	Інтеграція 3D-турів у стандартний пакет послуг.	42000 (на 3 місяці).
Разом:		216600

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Орієнтовна вартість туру – 2500 грн. за один 3D-тур.

Планована кількість замовлень: 30 /місяць.

Підготовка оголошень з інтеграцією 3D-туру: 800 грн/об'єкт.

Середній дохід: 75000/місяць. Річний дохід: 900000 грн.

Маркетингова стратегія передбачає також наступні інструменти. Локальна реклама - соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram. Таргетована реклама для жителів Сум і прилеглих районів. Співпраця із забудовниками, які пропонують нові об'єкти та орендодавцями з великою кількістю об'єктів. Бонуси для клієнтів: безкоштовний 3D-тур для перших 5 об'єктів.

Впровадження послуги 3D-турів у Сумах дозволить агенції залучити більше клієнтів, збільшити дохід на 20–30% протягом першого року, створити конкурентну перевагу в регіоні. Цей проект орієнтований на мінімальні інвестиції, швидке впровадження та адаптацію до специфічних умов прифронтового регіону.

Визначимо показники ефективності даного проекту на основі вихідних даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Фінансові показники інвестиційного проекту

Показники	Значення
Інвестиції, грн.	216600
Планова кількість замовлень на місяць	30
Планова кількість замовлень на рік	360
Вартість 1 туру, грн	2500
Очікуваний дохід,	900000
Операційні витрати, грн./рік	330000
— підготовка об'єктів	288000
— витрати на обладнання та маркетинг	42000
Чистий прибуток, грн.	570000

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для розрахунку рентабельності та терміну окупності використаємо наступні формули:

1) Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100 \quad (3.1)$$

$$ROI_{\min} = \frac{570000}{216600} \times 100 = 263,15\%$$

2) Термін окупності (Payback Period)

$$PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Середньооріч. чистий прибуток}} \quad (3.2)$$

$$PP_{\min} = \frac{216000}{570000} = 0,3 \text{ року (3,6 місяці)}$$

Проект демонструє високий рівень рентабельності та швидкий термін окупності. Це свідчить про економічну ефективність впровадження 3D-турів у роботу агенції нерухомості.

Наступним етапом є просування не тільки даного проекту 3D-турів, але й взагалі інформації про агенцію та її послуги. Для систематичного та спланованого просування найбільш доцільним є розробка контент-плану агенції (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Контент-план агенції нерухомості

День	Тип контенту	Час публікації	Канал публікації	Приклад теми	Очікуваний ефект
Понеділок	Експертний контент	10:00	Блог, Facebook, Instagram	«5 важливих кроків при купівлі квартири для молодої сім'ї»	Залучення органічного трафіку, підвищення довіри до бренду
Вівторок	Рекламний пост	18:00	Facebook, Instagram	«Ексклюзивна пропозиція: будинок у центрі за 20% дешевше»	Прямі заявки на перегляд, інтерес до конкретного об'єкта, активізація клієнтів
Середа	Розважальний контент	15:00	TikTok, Instagram	«Відеоогляд найкращих квартир тижня»	Залучення молодої аудиторії, збільшення охоплення через візуальний контент
Четвер	Інформаційний контент	12:00	Блог, Telegram	«Огляд ринку нерухомості: як змінилися ціни у Сумській області?»	Ріст довіри до експертності агенції, покращення репутації серед потенційних клієнтів
П'ятниця	Соціальна взаємодія	19:00	Instagram, Facebook	«Конкурс: поділіться вашою мрією про ідеальний дім – виграйте сертифікат на знижку»	Підвищення активності аудиторії, збір контактів, зміцнення емоційного зв'язку з брендом
Субота	Рекламний пост	14:00	Facebook, Instagram, Viber	«Суботня акція: 10% знижки на оренду офісів»	Залучення клієнтів на вихідних, активація орендодавців та орендарів
Неділя	Експертний контент	11:00	Блог, LinkedIn	«Як ефективно здавати нерухомість в оренду»	Привернення уваги власників нерухомості, зміцнення іміджу професіоналів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Зазначимо, що час публікації обрано не випадково. За проведеними дослідженнями нами визначено, що:

- 10:00 – 12:00 - найкращий час для інформаційного та експертного контенту, коли аудиторія активна у першу половину дня;
- 15:00 – 18:00 - післяобідній час добре підходить для розважальних і рекламних постів, коли люди скролять соцмережі;
- 19:00 - після роботи люди більш схильні брати участь у конкурсах або взаємодіяти з постами.

Очікуваними результати від впровадження плану є зростання активності у соцмережах +15-20% лайків, коментарів та переглядів сторінок; залучення клієнтів до прямих дій (дзвінки, заявки, участь у конкурсах) до 10 заявок на тиждень, більше згадувань агенції як експерта. Цей контент-план створений з метою підвищення охоплення, конверсії та підтримання лояльності аудиторії.

3.2 Визначення маркетингових можливостей агенції нерухомості

Маркетингові можливості агенції нерухомості представляють собою сукупність ресурсів, інструментів, знань та стратегій, які дозволяють компанії ефективно залучати клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток на ринку. Вони визначають, як агенція може використовувати ринкові умови та власні сильні сторони для досягнення своїх цілей.

Аналізуючи аспекти внутрішнього потенціалу, можемо зробити наступні висновки:

1) Агенція має достатній, але обмежений бюджет для реклами через зменшення попиту та складну економічну ситуацію. Дуже залежність від короткострокового прибутку через невизначеність у регіоні. Щодо матеріально-технічних ресурсів, то агенція не має веб-сайту, але є широка база нерухомості, але з обмеженим функціоналом (немає віртуальних турів чи калькуляторів іпотек). Працює невелика команда, освічені ріелтори, але є гостра потреба у спеціалістах з digital-маркетингу.

2) Перевагами даної агенції є глибоке знання локального ринку, база даних місцевої нерухомості, що включає ексклюзивні об'єкти, розвинені послуги оренди, особливо для ВПО. Проте є також суттєві недоліки як то відсутність послуг преміум-класу (наприклад, нерухомість для інвесторів), обмежене охоплення клієнтів через слабку цифрову присутність.

3) На основі проведеного SWOT-аналізу в 2 розділі роботи, нами визначено, що до сильних сторін агенції відносяться досвід роботи на ринку в умовах нестабільності, що сприяє гнучкості та адаптивності. Це дало підстави сформулювати маркетингові можливості розвитку агенції на перспективи (рис. 3.2)

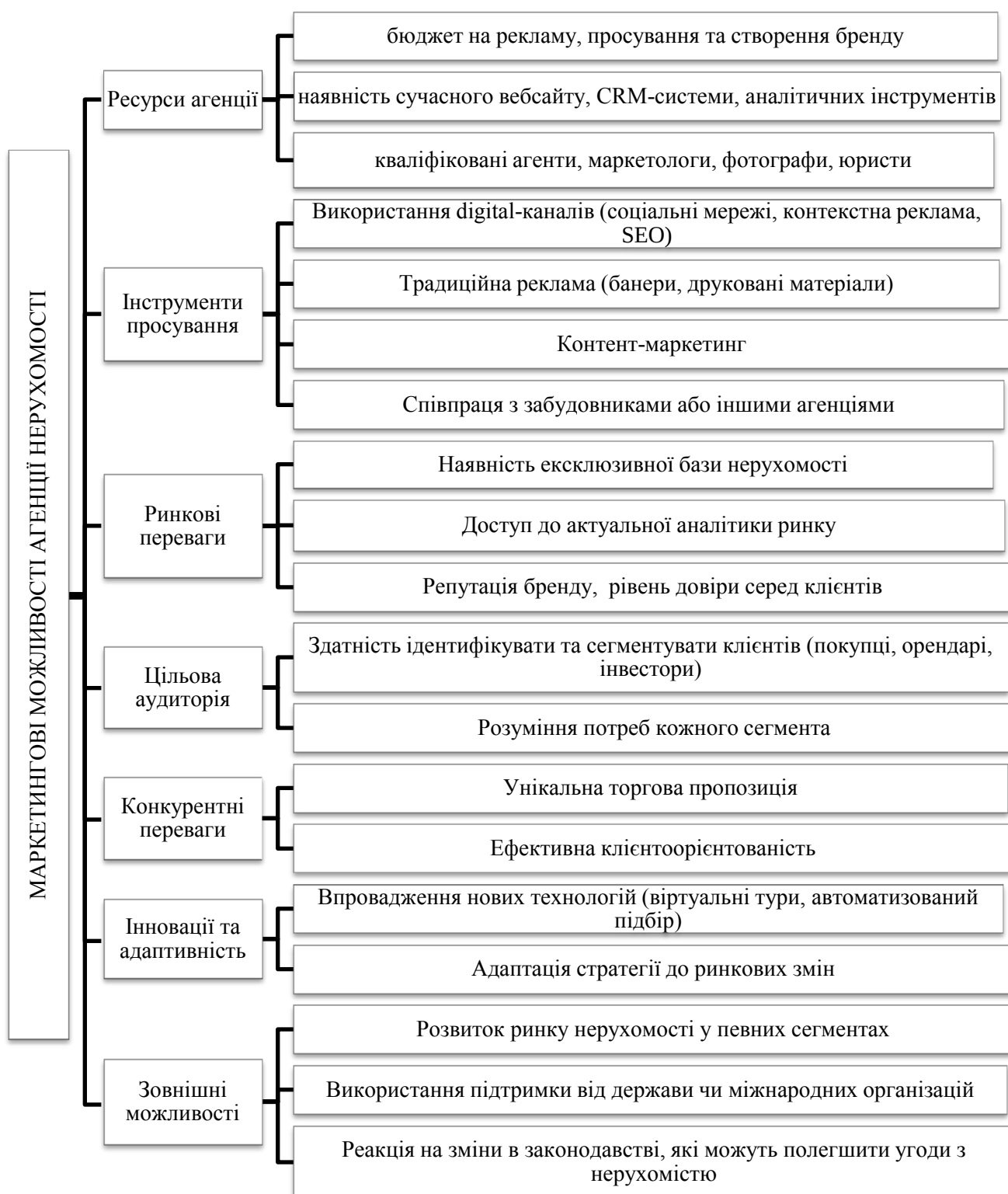


Рисунок 3.2 – Маркетингові можливості розвитку агенції

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Налагоджена співпраця з забудовниками та місцевими адміністраціями та хороша репутація серед клієнтів, зокрема ВПО. До слабких сторін віднесено обмежений бюджет на сучасні рекламні інструменти, недостатній розвиток бренду поза межами Сумської області та відсутність активної присутності у соціальних мережах (низька взаємодія з аудиторією).

4) Цифрові інструменти та технології. Агенція не має веб-сайту, відсутні віртуальних турів, що могли б компенсувати обмеження через безпеку та логістику. А використання таргетованої реклами обмежене через нестачу спеціалістів та бюджету.

5) Репутація та клієнтоорієнтованість. Агенція має стабільну репутацію на локальному рівні завдяки професійному обслуговуванню та прозорим угодам. Проте недостатньо ефективною є робота з відгуками клієнтів у відкритих джерелах (Google, Facebook). Можливість покращення клієнтського досвіду через персоналізовані послуги.

PEST-аналіз ринку нерухомості в Сумській області, що знаходиться поблизу фронту, допоможе оцінити зовнішні фактори, які впливають на цей ринок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - PEST-аналіз ринку нерухомості в Сумській області

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
підвищений ризик для інвестицій, невизначеність щодо безпеки та стабільності. можливі програми відновлення або компенсації для постраждалих від війни. спрощення процедур для купівлі-продажу нерухомості чи оренди для ВПО (внутрішньо переміщених осіб) ризики окупації та обстріли стримують довгострокові інвестиції та будівництво	ціни на житло знижуються через низький попит регіональні економічні труднощі впливають на платоспроможність забудовники відкладають нові проєкти через невизначеність зростання вартості будівельних матеріалів та складності з логістикою. підвищується попит на оренду через ВПО, які шукають тимчасове житло
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
частина мешканців покинула регіон через небезпеку зміна структури населення зміщення фокусу на короткострокову оренду чи доступне житло люди вагаються вкладати гроші в нерухомість через страх повторних атак. активізація волонтерських ініціатив та проєктів відновлення	розвиток онлайн-платформ для пошуку нерухомості та укладання угод на відстані. агенції переходять на онлайн-консультації впровадження технологій безпеки (бомбосховища, енергоефективність). через ризики руйнувань будівельні проєкти зупиняються або реалізуються частково. технології захисту нерухомості, як-от укріплені вікна чи стіни

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

За результатами проведеного аналізу констатуємо, що ринок нерухомості в Сумській області зараз перебуває у кризовій ситуації через безпекові та економічні фактори. Проте є можливості для розвитку в сегментах доступного житла для ВПО, тимчасової оренди з акцентом на безпеку, інвестування у відновлення постраждалих об'єктів із залученням державних програм або міжнародних фондів. Довгострокова стабілізація ринку можлива лише за умов поліпшення безпекової ситуації та підтримки з боку держави.

Маркетплейси нерухомості відіграють важливу роль у розвитку агенції нерухомості, оскільки вони забезпечують платформу для швидкого, зручного та масштабного пошуку клієнтів, підвищення пізнаваності бренду та розширення ринкових можливостей. Роль маркетплейсів для агенції нерухомості надважлива, оскільки вони забезпечують агенціям ряд вагомих можливостей. Маркетплейси мають велику базу користувачів, які регулярно шукають нерухомість. А тому агенція отримує можливість взаємодіяти як із покупцями, так і з орендарями з різними бюджетами та потребами. Багато платформ дозволяють додавати фото, відео, 3D-тури, що робить об'єкт привабливішим. Потенційні клієнти можуть знайти об'єкти за ціною, розташуванням, площею тощо, підвищуючи релевантність запитів.

Окреме місце належить можливості зниження витрат на маркетинг для агенції. Розміщення об'єктів на маркетплейсах часто дешевше, ніж традиційна реклама (банери, друковані оголошення). Деякі платформи пропонують безкоштовний базовий пакет із можливістю платного підвищення видимості. Наявність позитивних відгуків на маркетплейсах підвищує довіру до агенції, тому потенційні клієнти можуть одразу ознайомитися з умовами співпраці.

Більшість українських маркетплейсів пропонують збір аналітики та трендів. Аналіз запитів клієнтів на платформі допомагає визначити, які об'єкти найбільш популярні, як змінюється попит на певні типи нерухомості, що дозволяє адаптувати маркетингову стратегію агенції. Деякі платформи пропонують інтеграцію з CRM-системами, що полегшує управління заявками та вести переговори через чат або месенджери на платформі. Використання маркетплейсів

демонструє клієнтам, що агенція йде в ногу з часом. А деякі платформи взагалі дозволяють залучати іноземних інвесторів. Найбільш популярними маркетплейсами для агенцій нерухомості є OLX, DOM.RIA, ЛУН.

Проте маркетплейси не позбавлені недоліків. Зокрема, мова йде про високий рівень конкуренції, адже велика кількість оголошень може ускладнити виділення пропозицій агенції. Крім того, кожна агенція має рейтинг, який формується на основі укладених договорів та угод. Зниження рейтингу або зміна правил платформи може вплинути на результативність. Також зазначимо, що для просування агенції на даних платформах може стягуватися суттєва комісія. Платні функції для підвищення видимості можуть бути додатковим фінансовим навантаженням. Характеристика кожної з найбільш популярних платформ нерухомості наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняння маркетплейсів на ринку нерухомості

Показники	Од. виміру	Маркетплейси нерухомості				
		DIM.RIA	OLX	ЛУН	Rieltor.ua	Bird
Досвід на ринку	років	10	10	16	15	6
Репутація бренду	бали 1-10	10	6	10	7	9
Трафік веб-сайту (лютий – жовтень 2024)	тис. відвід.	32527	691808	25876	110245	74,1
Кількість підписників Instagram	тис. підпис.	21,2	113	16,2	4,6	2,0
Кількість підписників Facebook	тис. підпис.	86	456	46	3,8	1,2
Кількість завантажень застосунків Android (жовтень 2024)	тис. завант.	21	103	< 5	< 5	-
Кількість завантажень застосунків Apple (жовтень 2024)	тис. завант.	12	43	< 5	-	11
Пріоритетна відомість	%	25,25	43,87	5,84	< 5	< 5

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Наведені дані свідчать, що кожна з платформ має переваги за відповідними критеріями. Але безперечним лідером ринку є маркетплейс DIM.ria. Проте з якою платформою співпрацювати, кожна агенція приймає самостійне рішення,

виходячи з свого бюджету, цільової аудиторії тощо. Розпочинаючи співпрацю з маркетплейсами агенції варто отримуватися таких рекомендацій:

- використовувати тільки якісні фото, чіткі описи, ключові слова;
- використовувати платні функції для пріоритетного відображення найпривабливіших об'єктів;
- заохочувати клієнтів залишати позитивні оцінки роботи;
- корегувати маркетингову стратегію на основі статистики відвідувань і взаємодії.

Воронка продажів — це модель, яка допомагає візуалізувати шлях клієнта від першого контакту до укладення угоди. Для агенції нерухомості в місті Суми в умовах специфічного попиту через прифронтове розташування можна виділити такі етапи.

Етап 1. Залучення потенційних клієнтів (Awareness). Метою даного етапу є привернення уваги до агенції та її послуг. Інструменти, які можна використати на даному етапі це соціальні мережі, реклама, платформи нерухомості та офлайн-залучення.

Етап 2. Взаємодія з клієнтами (Interest). Мета - викликати інтерес до конкретних об'єктів. Інструменти для даного етапу - контент, персоналізовані пропозиції, сайт

Етап 3. Розгляд об'єктів (Consideration). Мета - підготувати клієнта до прийняття рішення. Інструменти, що стануть в нагоді - он-лайн-консультації, віртуальні тури та зустрічі, підтримка на етапі прийняття рішення.

Етап 4. Укладання угоди (Decision). Мета - переконати клієнта укласти угоду з агенцією. Інструменти для цього - юридичний супровід угоди, додаткові бонуси, гарантії.

Етап 5. Утримання клієнтів (Retention). Мета - перетворити клієнтів на постійних або отримати рекомендації. Доречними інструментами стануть програма лояльності, робота з відгуками та рекомендації.

Структуру та очікувані ефекти від воронки продажу узагальнимо в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Планування воронки продажів агенції нерухомості

Етап воронки	Мета етапу	Інструменти	Очікуваний результат
Залучення потенційних клієнтів (Awareness)	Привернути увагу до агентства та його послуг	1)Соціальні мережі: — Реклама у Facebook, Instagram, Telegram. — Пости з презентаціями об'єктів (включно з 3D-турами). — Реклама: Google Ads, таргетинг на внутрішньо переміщених осіб (ВПО).Банери на місцевих порталах 2)Платформи нерухомості: OLX, LUN, Dim.Ria. 3)Офлайн-залучення: Вивіски, банери у ключових районах міста.Співпраця з забудовниками.	Кількість потенційних клієнтів 1000/місяць (після активної рекламної кампанії)
Взаємодія з клієнтами (Interest)	Викликати інтерес до конкретних об'єктів	1)Контент: — 3D-тури об'єктів, які дозволяють віртуально оглянути приміщення. — Відео-презентації або професійні фото. 2)Персоналізовані пропозиції: — Надсилання варіантів на основі запиту клієнта через месенджери (Viber, Telegram). 3)Сайт агенції: — Зручний функціонал пошуку. — Інтеграція з CRM-системою для швидкого підбору варіантів.	Конверсія на цьому етапі: ~30% (з 1000 потенційних клієнтів 300 зацікавляється).
Розгляд об'єктів (Consideration)	Підготувати клієнта до прийняття рішення	1)Он-лайн-консультації: — З використанням чат-бота або менеджера в реальному часі. 2)Віртуальні тури та зустрічі: — Проведення Zoom-дзвінків із демонстрацією об'єктів. 3)Підтримка на етапі прийняття рішення: — Надання детальних матеріалів (планування, юридична документація).	Конверсія на цьому етапі ~50% (150 клієнтів зацікавляється об'єктом).
Укладання угоди (Decision)	Переконати клієнта укласти угоду	1)Юридичний супровід угоди: — Готовність агентства взяти на себе оформлення договорів. 2)Додаткові бонуси - знижки або подарунки (наприклад, безкоштовна консультація юриста). 3)Гарантії: — Чіткі строки та умови виконання угоди.	Конверсія на цьому етапі ~30% (45 клієнтів укладуть угоду)
Утримання клієнтів (Retention)	Перетворити клієнтів на постійних або отримати рекомендації.	1)Знижки на повторне звернення. 2)Залучення клієнтів для публікації позитивних відгуків. 3)Мотивація клієнтів рекомендувати агентство (наприклад, бонус за нового клієнта)	Повернення або рекомендації від 20% клієнтів (9 осіб)

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Узагальнені очікувані результати наведені в табл.3.8

Таблиця 3.8– Воронка продажів для агенції нерухомості

Етап	Потенційні клієнти	Конверсія	Кількість клієнтів
Залучення	1000	—	1000
Взаємодія	1000	30%	300
Розгляд	300	50%	150
Укладання угоди	150	30%	45
Утримання	45	20%	9

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Графічна візуалізація воронки продажів наведено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Воронка продажів агенції нерухомості

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Констатуємо, що ретельно побудована воронка продажів дозволяє агенції відстежувати ефективність кожного етапу взаємодії з клієнтами, підвищити конверсію за рахунок персоналізації та використання сучасних технологій (3D-тури), забезпечити стабільний дохід і формувати лояльну клієнтську базу.

Наступним інструментом, який можна розширити можливості агенції нерухомості це побудова карти дотику (табл. 3.9). Карта дозволяє візуалізувати

шлях клієнта від першого знайомства з агенцією до завершення угоди. Вона показує ключові точки взаємодії та допомагає виявити зони для покращення.

Таблиця 3.9 - Етапи шляху клієнта та точки дотику

Етап	Дії клієнта	Точки дотику	Емоції клієнта	Мета агенції
Усвідомлення потреби	Розуміє потребу	- Реклама - Візуальні оголошення - Відгуки знайомих.	Зацікавленість, іноді сумніви.	Привернути увагу та сформулювати перше враження.
Пошук інформації	Шукає об'єкти або послуги в Інтернеті	- Маркетплейси - Соцмережі - Профільні блоги.	Очікування корисної інформації.	Надати актуальні, привабливі пропозиції.
Перший контакт	Залишає заявку, телефонує або пише	- Чат-бот або форма зворотного зв'язку. - Телефонний дзвінок. - Месенджери	Надія, що проблема буде вирішена.	Швидка відповідь, професійна консультація.
Аналіз пропозицій	Оцінює варіанти, отримані від агенції	- Персональна пропозиція у форматі презентації. - Додаткові консультації. - Перегляди об'єктів.	Впевненість або розчарування (залежно від якості сервісу).	Надати релевантні пропозиції та переконати в перевагах.
Прийняття рішення	Обирає конкретний об'єкт або послугу	- Договір на співпрацю. - Переговори щодо умов. - Підтримка під час прийняття рішення.	Задоволення або напруження.	Зробити процес прозорим і легким для клієнта.
Завершення угоди	Купівля, оренда або продаж нерухомості	- Підписання угоди. - Передача ключів або документації.	Полегшення, задоволення.	Забезпечити професіоналізм і реалізацію угоди.
Пост-угодовий сервіс	Звертається за додатковими послугами або ділиться відгуком	- Опитування рівня задоволеності. - Бонуси для повторних клієнтів - Підтримка через e-mail чи месенджери.	Задоволення або байдужість.	Забезпечити позитивний досвід для подальшої співпраці.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень та [24]

Мета створення карти дотику поліпшити клієнтський досвід на кожному етапі взаємодії з агенцією, виявити «болючі точки» у процесі взаємодії та усунути їх. А також забезпечити сталу комунікацію з клієнтами до, під час і після угоди. Ця карта допоможе агенції систематизувати роботу з клієнтами, збільшити конверсії та покращити репутацію.

3.3 Формування партнерських відносин як стратегічний напрям розвитку агенції нерухомості

Розвиток партнерських відносин для агенції нерухомості є ключовим елементом успішного функціонування на ринку. Це дозволяє створити міцну

бізнес-екосистему, яка підтримує стабільність і забезпечує зростання компанії. Співпраця з забудовниками забезпечує доступ до нових об'єктів на етапі будівництва чи здачі, а також надає можливість пропонувати унікальні об'єкти, яких немає в інших агентств. Великі власники нерухомості дозволяють агенції працювати з масштабними портфелями житлової чи комерційної нерухомості. Наприклад, управління орендою чи інвестування у нерухомість, розроблені разом із партнерами, створюють нові переваги для клієнтів. А партнерство з інвесторами забезпечує можливість пропонувати ексклюзивні або високоприбуткові об'єкти. І як результат більша кількість об'єктів у базі агенції підвищує її конкурентоспроможність і задовольняє запити ширшого кола клієнтів.

Співпраця з відомими забудовниками, юридичними компаніями чи банками створює довіру до агенції. Партнерство з сильними гравцями ринку автоматично підсилює репутацію агенції. І як наслідок клієнти обирають агенцію, як надійного посередника, що працює з перевіреними об'єктами і пропонує якісні послуги.

Співпраця з банківськими установами корисна завдяки програмам іпотечного кредитування, що можуть сприяти залученню нових покупців. Реклама об'єктів партнерів через он-лайн-ресурси чи соцмережі забезпечує новий потік клієнтів. І як результат співпраці розширення охоплення аудиторії та підвищення шансів укладення угод.

Відмітимо, що партнерська співпраця дозволяє агенції нерухомості знизити витрати. Зокрема, забудовники часто готові співфінансувати маркетингові кампанії. Інколи партнери надають інформаційну, технічну чи юридичну підтримку. Що в кінцевому випадку скорочує витрати агенції на рекламу, юридичний супровід чи технологічну підтримку.

Стабільна співпраця - стабільність бізнесу. Довгострокові контракти забезпечують постійний потік об'єктів і доходу. І спрацьовує так званий мережевий ефект, коли партнери рекомендують агенцію своїм клієнтам чи іншим компаніям. Що в підсумку знижує залежність агенції від сезонних коливань чи економічних викликів.

Завдяки активному розвитку партнерських відносин, агенція може впливати на розвиток ринку нерухомості. Наприклад, спільна організація виставок, освітніх заходів чи благодійних акцій, участь у великих спільних проєктах, які змінюють ринок нерухомості (нові забудови, зони розвитку) – і агенція стає активним учасником формування трендів і стандартів у сфері нерухомості.

Для того, щоб інтенсивно розвивати партнерські відносини, агенції варто дотримуватись таких умов (рис.3.4).

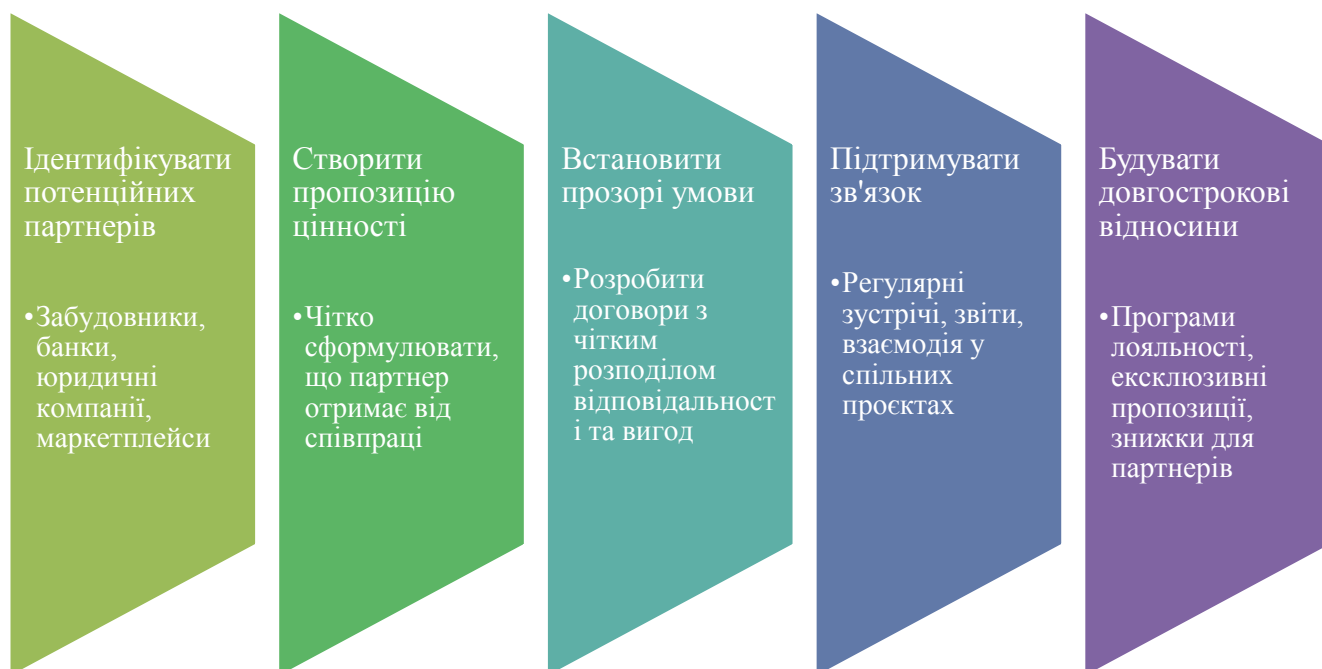


Рисунок 3.4 – Процес побудови партнерських відносин

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Саме партнерські відносини є основою для зростання і стабільності агенції нерухомості. Вони відкривають доступ до нових об'єктів, клієнтів, ресурсів і можливостей, знижують витрати та забезпечують довіру. Інвестуючи час і зусилля у розвиток таких зв'язків, агенція може стати провідним гравцем на ринку.

Сформуємо орієнтовну програму співпраці з ключовими партнерами агенції нерухомості в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Програма розвитку співпраці агенції нерухомості з забудовниками та власниками великої кількості нерухомості

ЦІЛІ ПРОГРАМИ						
Розширення портфеля пропозицій агенції Залучення нових об’єктів у базу. Співпраця з великими гравцями для укладання довгострокових контрактів.		Забезпечення стабільного потоку клієнтів Налагодження регулярної співпраці зі забудовниками та великими власниками нерухомості.		Підвищення репутації агенції Визнання агенції як надійного партнера для бізнесу		
Співпраця із забудовниками						
Стратегічні напрямки розвитку	Ексклюзивне право продажу Пропонувати забудовникам укладати договори на ексклюзивний продаж новобудов.		Супутні послуги Розробка презентаційних матеріалів (3D-тури, каталоги). Юридична підтримка у продажу квартир із відтермінуванням.		Інвестиційні пропозиції Допомога у пошуку інвесторів для завершення об’єктів будівництва	
	Співпраця з власниками великої кількості нерухомості					
	Портфельний продаж: Розробка індивідуальних стратегій продажу для власників із великим портфелем. Залучення окремої команди для роботи з VIP-об’єктами.			Орендні рішення: Управління нерухомістю власників: пошук орендарів, контроль платежів, підтримка технічного стану об’єктів.		
Формування спільних ініціатив Знижки для покупців об’єктів партнерів. Спільні акції на ринку нерухомості (знижки на готові квартири)		Стимулювання партнерів Забудовники отримують бонуси за довгострокову співпрацю (знижки на послуги, більша частка реклами за рахунок агенції). Надання регулярних звітів про ринкові тренди, попит, активність клієнтів. Пріоритетне просування об’єктів партнерів серед клієнтів агенції.				

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Результати такої співпраці матимуть як короткострокові, так і довгострокові результати. Короткостроковими результатами будуть укладання договорів із 3–5 новими забудовниками чи великими власниками за 6 місяців, збільшення кількості пропозицій у базі на 25–30%. Довгостроковими результатами реалізації програми будуть створення постійного потоку партнерських об'єктів для продажу та зміцнення позиції агенції як ключового гравця у регіоні. Програма дозволить агенції створити стабільний потік об'єктів, розширити охоплення ринку та закріпити довіру до бренду як до надійного партнера.

На основі запропонованих напрямів розвитку агенції нерухомості сформулюємо стратегію розвитку агенції. Ця стратегія базується на чотирьох ключових аспектах: товарна стратегія, цінова стратегія, збутова стратегія та стратегія просування, що взаємодіють для забезпечення комплексного підходу до розвитку бізнесу (табл. 3.11).

Очікувані результати від стратегії будуть визначатися зростанням продажів, збільшення рівня пізнаваності та зміцнення репутації. Ця стратегія дозволить агенції не лише отримати стабільний потік об'єктів для продажу, а й закріпитися як ключовий партнер для забудовників у регіоні, що підвищить довіру серед покупців.

Таким чином, обґрунтовано, що сутність стратегії розвитку агенції нерухомості полягає у визначенні довгострокових цілей, підходів і планів, які спрямовані на зростання, покращення конкурентоспроможності, адаптацію до ринкових умов і задоволення потреб клієнтів. Основне завдання стратегії розвитку забезпечити стійке зростання агенції шляхом оптимального використання ресурсів, залучення нових клієнтів і утримання існуючих. У воєнний час ринок нерухомості зазнає значних трансформацій, тому грамотне управління розвитком стає критичним інструментом для виживання та успіху.

Умови війни створюють виклики для агенцій нерухомості, але водночас відкривають нові можливості. Навіть в умовах війни стратегія розвитку має враховувати перспективи повоєнного відновлення, коли попит на нерухомість зросте. Готувати базу для майбутнього зростання, формувати партнерські відносини, розробляти нові продукти, виходити на міжнародні ринки. Стратегія управління розвитком допомагає не лише адаптуватися до поточних умов, але й побудувати основу для стійкого зростання. Вона сприяє збереженню репутації, оптимізації ресурсів і формуванню конкурентних переваг у період кризи та після її завершення.

Таблиця 3.11 – Стратегія розвитку агенції нерухомості

Складова стратегії	Елемент	Характеристика
Товарна стратегія <i>Ціль: Забезпечення різноманітного і привабливого портфеля пропозицій для задоволення потреб різних цільових аудиторій.</i>	Асортимент основних та спеціалізованих послуг	— Житлова нерухомість: короткострокова та довгострокова оренда, продаж квартир, приватних будинків, пропозиції бюджетного, середнього та преміум-класу. — Комерційна нерухомість: приміщення для офісів, складів, торгових точок; можливість оренди або купівлі. — Спеціалізовані послуги: юридичний супровід угод, оцінка нерухомості, розробка проектів з реновації.
	Етап ЖЦТ	Етап зрілості. Конкуренція на ринку інтенсивна, стратегія диференціації
Цінова стратегія <i>Ціль: Забезпечення конкурентоспроможності через гнучкість ціноутворення.</i>	Тип цінової стратегії	Стратегія глибокого проникнення на ринок відносно показників «ціна-якість».
	Метод ціноутворення	Метод ринкового ціноутворення з орієнтацією на конкурентів.
	Додаткові ініціативи	— Впровадження реферальної програми: знижка за рекомендацію нових клієнтів. — Знижки на перші 3 місяці оренди для довгострокових орендодавців. — Індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів. — Можливість узгодження умов оплати (розстрочка, знижки). — Програми лояльності: знижки для військових, переселенців, волонтерів.
Збутова стратегія <i>Ціль: Максимізація доступності пропозицій для клієнтів через ефективні канали збуту</i>	Методи збуту	Прямий збут
	Канали збуту	Онлайн: платформи оголошень (DOM.RIA, OLX.), соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram). Офлайн: офіс агенції в місті Суми, присутність на локальних виставках та ярмарках нерухомості.
	Партнерства	Співпраця з місцевими забудовниками для продажу новобудов. Партнерство з банками для пропозицій іпотечних програм. Взаємодія з волонтерськими та гуманітарними організаціями.
Стратегія просування <i>Ціль: Підвищення пізнаваності агенції та залучення нових клієнтів.</i>	Тип стратегії просування	Стратегія протягування + цифрова стратегія. Агенція через комплекс маркетингових комунікацій стимулює попит споживачів
	Цифровий маркетинг	Контекстна реклама Google Ads для просування конкретних об'єктів, 3D-тури Соціальні мережі: регулярний контент у форматах постів, відео-оглядів об'єктів, історій, таргетована реклама на переселенців, інвесторів, орендодавців. Е-mail маркетинг: персоналізовані розсилки з найкращими пропозиціями, новини ринку нерухомості.
	Програма лояльності	— Програма лояльності для повторних клієнтів. — Рейтинги найкращих об'єктів та позитивні кейси в соцмережах.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення маркетингової концепції управління розвитком агенції нерухомості.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що маркетингове управління розвитком підприємства представляє собою процес стратегічного планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Обґрунтовано, що існує декілька моделей управління розвитком підприємства, які відрізняються підходами до постановки цілей, використання ресурсів, організації процесів та врахування зовнішнього середовища. Проаналізовано, що оцінка розвитку агенції нерухомості є важливим кроком для розуміння її ефективності, конкурентоспроможності та потенціалу зростання. Для цього застосовуються різні методичні підходи, які враховують як кількісні, так і якісні показники. Доведено, що формування стратегії розвитку агенції нерухомості має обов'язково включати можливість диверсифікації послуг.

2. Визначено, що основні показники діяльності агенції за останні три роки нестабільні. Так, рівень рентабельності в 2023р. склав 20,0%, що менше рівня 2021 року на 20,9 п.в. Така зміна була спричинена значним скороченням чистого прибутку на 257,8 тис. грн. та зростанням витрат на 535,7 тис. грн. Однак, вже в 2023 році агенція не тільки не зазнала збитків, але й отримала досить вагомий прибуток та рівень рентабельності діяльності склав 20,9%. Тож загалом констатуємо, позитивні тенденції, що намітились в діяльності підприємства. Обґрунтовано, що особливості фінансово-господарської діяльності в прифронтовому місті це ризики інвестування в нерухомість у нестабільному регіоні, збільшений попит на оренду через переміщення населення, можливі перебої в роботі через безпекову ситуацію, знижені ціни на нерухомість у порівнянні з мирними регіонами, що впливає на розмір комісій ріелторів.

3. Встановлено, що маркетингова діяльність агенцій нерухомості має свої особливості, які зумовлені специфікою ринку, високою вартістю товарів і тривалим циклом ухвалення рішень клієнтами. Ріелтори часто працюють із клієнтами протягом тривалого періоду, допомагаючи знайти ідеальний об'єкт або покупця. Визначено, що агенції мають робити акцент на персоналізованому підході, підтримці довіри та професіоналізму. Створення бази постійних клієнтів і отримання рекомендацій — ключові пріоритети. У відповідності до отриманих результатів аналізу, сформовано основні довгострокові складові стратегії розвитку агенції нерухомості.

4. Визначено, що досліджувана агенція працює на ринку локальної нерухомості лише 5 років, що значно менше за конкурентів. Агенція не має сайту, має не такий високий рейтинг на маркетплейсі, надає супутні послуги. Проте агенція має значні резерви для подальшого активного просування на регіональному ринку. Доведено, що агенція нерухомості має такі конкурентні переваги як високий рівень довіри серед місцевих клієнтів завдяки досвіду та стабільності, широку базу клієнтів завдяки репутації на ринку, міцні партнерські відносини з місцевими забудовниками.

5. Встановлено, що впровадження діджитал стратегії дозволяє агенціям бути гнучкими в кризових умовах, швидко адаптуватися до змін ринку, викликаних зовнішніми факторами, такими як війна або економічна криза. Враховуючи фінансовий стан досліджуваної агенції нерухомості та умови зовнішнього середовища та місцевого ринку, запропоновано та обґрунтовано інвестиційний проект по впровадженню он-лайн 3D-турів. Мета проекту - впровадження технології 3D-турів для ефективної демонстрації об'єктів нерухомості, підвищення конкурентоспроможності агенції та розширення клієнтської бази.

6. Визначено, що ринок нерухомості в Сумській області зараз перебуває у кризовій ситуації через безпекові та економічні фактори. Проте є можливості для розвитку в сегментах доступного житла для ВПО, тимчасової оренди з акцентом на безпеку, інвестування у відновлення постраждалих об'єктів із залученням державних програм або міжнародних фондів. Констатуємо, що ретельно

побудована воронка продажів дозволяє агенції відстежувати ефективність кожного етапу взаємодії з клієнтами, підвищити конверсію за рахунок персоналізації та використання сучасних технологій (3D-тури), забезпечити стабільний дохід і формувати лояльну клієнтську базу. Сформовано карта дотику, що дозволяє візуалізувати шлях клієнта від першого знайомства з агенцією до завершення угоди. Вона показує ключові точки взаємодії та допоможе агенції систематизувати роботу з клієнтами, збільшити конверсії та покращити репутацію.

7. Обґрунтовано, що розвиток партнерських відносин дозволяє створити міцну бізнес-екосистему, яка підтримує стабільність і забезпечує зростання компанії. Саме партнерські відносини є основою для зростання і стабільності агенції нерухомості. Вони відкривають доступ до нових об'єктів, клієнтів, ресурсів і можливостей, знижують витрати та забезпечують довіру. Інвестуючи час і зусилля у розвиток таких зв'язків, агенція може стати провідним гравцем на ринку. Сформовано орієнтовну програму співпраці з ключовими партнерами агенції нерухомості, результати якої матимуть як короткострокові, так і довгострокові результати. На основі запропонованих напрямів розвитку агенції нерухомості сформовано стратегію розвитку агенції, що базується на чотирьох ключових аспектах: товарна стратегія, цінова стратегія, збутова стратегія та стратегія просування, що взаємодіють для забезпечення комплексного підходу до розвитку бізнесу.

Таки чином, очікувані результати від запропонованих рекомендацій будуть визначатися зростанням продажів, збільшення рівня пізнаваності та зміцнення репутації. Це дозволить агенції не лише отримати стабільний потік об'єктів для продажу, а й закріпитися як ключовий партнер для забудовників у регіоні, що підвищить довіру серед покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький І.В. Маркетингова стратегія суб'єктів будівництва житлової нерухомості на споживчому ринку. *Проблеми економіки*. №4. 2022. С.133-139.
2. Відновлення та адаптація. Підбиваємо підсумки 2023 року на ринку нерухомості з компанією Greenville. *Бізнес NV*. URL: <http://surl.li/jstiuj> (дата звернення: 17.08.2024).
3. Вплив сезонності на ринок нерухомості. URL: <http://surl.li/mqytzu> (дата звернення: 25.04.2024).
4. Габрух Н. Ціни на купівлю квартири у Львові зросли на 12%: статистика від ЛУН за 2023 рік. URL: <http://surl.li/bzolxe> (дата звернення: 13.10.2024).
5. Економічна статистика. Ціни. Державна служба статистики України. URL: <http://surl.li/kprvqz> (дата звернення: 11.09.2024).
6. Зеркаль А. В., Балабуха К.Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжн. наук. журн. «Інтернаука»*. №1. 2023. URL: <http://surl.li/xwxwzh> (дата звернення: 25.02.2024).
7. Іщук А.Є. Проблеми та перспективи виходу українських компаній на світовий ринок нерухомості. *Економіка і організація управління*. № 1(49). 2023. С. 154-162.
8. Касаткіна А. Яке житло шукають покупці у Сумах? URL: <http://surl.li/xrflpc> (дата звернення: 10.09.2024).
9. Коваленко О. Новобудови чи вторинка? Як війна змінила ринок нерухомості в Україні. URL: <http://surl.li/vxohmj> (дата звернення: 12.05.2024).
10. Кріцька В. На Сумщині кількість пропозицій на ринку оренди зменшилася на 95%. URL: <http://surl.li/cmrmxy> (дата звернення: 11.11.2024).
11. Лисиця Н.В. Маркетингова стратегія як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 1 (51). 2023. С. 99-109.
12. ЛУН статистика. URL: <https://misto.lun.ua/stat/sumy> (дата звернення: 15.11.2024).

13. Максимюк М.С. Методичний інструментарій економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперської компанії. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 1(51). 2023. С. 74-89.

14. Мигаль М. Оренда та купівля квартири: як війна змінює ринок нерухомості в регіонах України. URL: <http://surl.li/qmzxl> (дата звернення: 21.11.2024).

15. Настич І. Ринок торговельної нерухомості 2022: втрати, надбання та гнучкість. URL: <http://surl.li/sisich> (дата звернення: 14.09.024).

16. Офіційний сайт OLX.ua. URL: <https://www.olx.ua/uk/> (дата звернення: 27.04.2024).

17. Офіційний сайт DIM.ria. URL: <https://dom.ria.com/uk/> (дата звернення: 27.04.2024).

18. Офіційний сайт ЛУН Місто. URL: <https://misto.lun.ua/imap> (дата звернення: 27.04.2024).

19. Петрищенко Н.А., Андріанов В.С., Рижова Г.Р. Дослідження ринку нерухомості в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 135–139.

20. Підсумки 2023 ринку нерухомості від ЛУН. ЛУН Статистика. URL: <https://misto.lun.ua/2023>

21. Плотницька С. І. Маркетингові інструменти в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економічний простір*. 2017. №124. С. 165–173.

22. Райков І. Гроші під матрац замість квартири: як зацікавити людей знову вкладати в нерухомість. URL: <http://surl.li/jdxgtp> (дата звернення: 20.06.2024).

23. Ринок нерухомості України: тенденції, перспективи після війни, ТОП ріелторських агенцій. URL: <http://surl.li/hddyrf> (дата звернення: 27.09.2024).

24. Рівень задоволення клієнта: що таке CSAT та як його вимірювати. URL: <http://surl.li/svvxfs> (дата звернення: 07.05.2024).

25. Сербін Я.С. Розвиток маркетингової концепції управління підприємством малого бізнесу. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку: збірник тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 14 травня 2024 року). Полтава: ПДАУ. 2024. С.178-180

26. Сербін Я.С. Сучасна концепція маркетингу на підприємствах малого бізнесу. *Science of XXI century: development, main the ories and achievements: V Міжнародна науково-теоретична конференція* (26.01.2024, м. Гельсінкі). С.74.

27. Устік Т. В. Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики, перспективи та інструментарій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 28 – 32.

28. Устік Т. В., Мандич О. В., Бабко Н. М., Колодненко Н. В. Формування Digital-стратегії компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. №4. С.10-15.

29. Федірко А., Хома Р., Резніченко Д. Будівництво скоротилося, попит обвалився, але ціни не падають. Дослідження ринку нерухомості під час війни від Ernst & Young. URL: <http://surl.li/tchfsb> (дата звернення: 11.07.2024).

30. Фісуненко П., Кособрюхов Я. Синергетичний підхід маркетингового менеджменту компаній з управління нерухомістю: аналіз можливостей та оцінка перспектив. *Економіка та суспільство*. №62. 2024. URL: <http://surl.li/eofvxo> (дата звернення: 14.10.2024).

31. Фісуненко П.А., Герасименко О.В. Дослідження основних тенденцій на ринку житлової нерухомості в Україні. *Держава та регіони*. №1. 2024. С. 25-32.

32. Яким був 2023 для ринку нерухомості України: підсумки, динаміка цін та пропозиції. URL: <http://surl.li/sbkmyi> (дата звернення: 24.09.2024).

33. 2023 Global Marketplaces Report. URL: <http://surl.li/bcduwd> (дата звернення: 07.03.2024).

34. Chaffey. D. Digital marketing planning template. *Smart Insights*. 2018. PP. 9-11.

35. Ratcliff C. Three important digital marketing trends in the legal sector. *Econsultancy*. URL: <http://surl.li/nmxgoo> (дата звернення: 12.03.2024).

36. Schrage M.. Rethinking the Value of Customers in a Digital Economy. URL: <http://surl.li/bbhbpo> (дата звернення: 15.01.2024).

37. What is digital marketing? Definition and examples. *Marketing business news*. URL: <http://surl.li/lnljup> (дата звернення: 21.01.2024).