

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ІСАСНКО ОЛЕКСАНДРИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 17 від 11 червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:

_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ІСАЄНКО ОЛЕКСАНДРИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: «Управління рекламною діяльністю підприємства на ринку нерухомості», затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 10.10. 2025 р.

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади, практичні інструменти та механізми вдосконалення управління рекламною діяльністю на прикладі агентства нерухомості «DimIX».

5. Об'єкт дослідження: процеси управління рекламною діяльністю підприємств на ринку нерухомості України.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління рекламною діяльністю підприємства на ринку нерухомості.

Завдання:

6.1. Вивчити сутність, функції, види та особливості рекламної діяльності підприємства у сфері послуг.

6.2. Дослідити методичні засади управління рекламною діяльністю у світовій та вітчизняній практиці, зокрема історичні етапи розвитку рекламного ринку України.

6.3. Провести маркетингову характеристику ринку нерухомості України та визначити конкурентні позиції агентства нерухомості «DimIX».

6.4. Здійснити комплексну оцінку ефективності існуючої системи рекламних заходів підприємства з використанням сучасних методів аналізу.

6.5. Розробити організаційні аспекти нової рекламної кампанії агентства нерухомості на основі SMART-підходу.

6.6. Сформулювати практичні рекомендації щодо цифровізації, автоматизації та вдосконалення системи управління рекламною діяльністю на основі SPACE-аналізу стратегічних зон.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад -грудень 2025	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 -лютий 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень -квітень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	22.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень- червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, функції та види рекламної діяльності підприємства.....	6
1.2. Методичні засади управління рекламною діяльністю: світовий та вітчизняний досвід.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Маркетингова характеристика ринку нерухомості та місце на ньому агенції «DimIX».....	22
2.2. Особливості та оцінювання ефективності рекламних заходів агенції нерухомості «DimIX».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1 Організаційні аспекти вдосконалення рекламної діяльності «DimIX».....	41
3.2. Впровадження цифрових інструментів у систему управління рекламною діяльністю «DimIX».....	50
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми визначається складними умовами функціонування ринку нерухомості України в сучасних реаліях. Війна, економічна нестабільність, міграційні процеси, зростання вартості будівельних матеріалів та обмежена платоспроможність населення суттєво трансформували попит і пропозицію на ринку нерухомості. У таких умовах ефективне управління рекламною діяльністю стає одним із головних інструментів виживання та розвитку для підприємств сфери послуг, особливо для малих агентств нерухомості.

Сьогодні понад 75–80% потенційних покупців та орендарів шукають нерухомість через інтернет-платформи (DOM.RIA, OLX, LUN.ua, соціальні мережі). Це зумовлює перехід від традиційних методів просування до комплексного цифрового маркетингу. Однак більшість малих агентств нерухомості, які становлять основу ринку, продовжують використовувати хаотичний, несистемний підхід до реклами. Це призводить до високої вартості залучення клієнта, низької конверсії, слабкої впізнаваності бренду та втрати конкурентних позицій. У зв'язку з цим удосконалення управління рекламною діяльністю набуло особливої практичної значущості для малого бізнесу у сфері ріелторських послуг.

Окремі аспекти цифрової трансформації маркетингу розглянуто у працях сучасних дослідників, присвячених SEO, SMM, контент-маркетингу та автоматизації. Однак комплексних робіт, які поєднували б теоретичні основи управління рекламною діяльністю з практичним аналізом діяльності малого агентства нерухомості в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, недостатньо. Відсутність системних рекомендацій саме для підприємств малого бізнесу у сфері нерухомості й зумовила вибір теми дипломної роботи.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління рекламною діяльністю підприємства на ринку нерухомості.

Для досягнення поставленої мети в роботі було визначено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити теоретичні засади рекламної діяльності підприємства, розкрити її сутність, функції та основні види;
- узагальнити методичні підходи до управління рекламною діяльністю та проаналізувати світовий і вітчизняний досвід у цій сфері;
- охарактеризувати ринок нерухомості та визначити місце агенції «DimIX» на ньому;
- проаналізувати особливості організації рекламної діяльності агенції «DimIX» та оцінити ефективність реалізованих рекламних заходів;
- обґрунтувати організаційні напрями вдосконалення управління рекламною діяльністю агенції «DimIX»;
- розробити рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у систему управління рекламною діяльністю агенції «DimIX» з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси управління рекламною діяльністю підприємства на ринку нерухомості на прикладі агентства нерухомості «DimIX».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління рекламною діяльністю підприємства на прикладі агентства нерухомості «DimIX».

Методи дослідження. Методичну основу дослідження склали фундаментальні положення теорії маркетингу, менеджменту та рекламної справи. У процесі роботи застосовано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, порівняння), спеціальні методи економічного аналізу (метод стратегічних груп, модифікований багатокутник конкурентоспроможності, SPACE-аналіз), а також емпіричні методи

(спостереження під час проходження виробничої практики, вивчення внутрішньої фінансової та маркетингової документації підприємства, аналіз відкритих джерел).

Результати роботи отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» на тему: «Менеджмент агенції нерухомості в умовах війни та глобальної полікризи: галузеві тренди та стратегії адаптації», що відбулася в м. Київ 25 березня 2026 р. та на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий прогрес: теорії, застосування та глобальний вплив» 8–10 червня 2026 року, м. Брага, Португалія. на тему: «Стратегічне оцінювання та цифровізація рекламної діяльності агентства нерухомості на основі SPACE-аналізу» (Додаток А).

Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується довідкою про їх впровадження агенції «DimIX», акт № 1 від 05.06.2026 р.

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та види рекламної діяльності підприємства

В умовах інформаційного суспільства реклама стала невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства, що прагне досягти високого рівня впізнаваності бренду, залучити нових клієнтів та зміцнити свої позиції на ринку [1]. Наукові дослідження підтверджують, що ефективна рекламна стратегія може вплинути на різні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи йому переваги перед конкурентами [2].

По-перше, реклама допомагає підприємству підвищити усвідомленість про свою продукцію або послуги серед споживачів, що може стимулювати попит і збільшувати обсяги продажів. Цей ефект базується на принципах психології споживача, згідно з яким підвищення усвідомленості про продукт або бренд може позитивно вплинути на його сприйняття та вибір.

По-друге, реклама може допомогти створити позитивне враження про бренд і сприяти побудові довіри до компанії серед споживачів. Цей аспект особливо важливий в умовах конкуренції, де вирішальну роль грає репутація та імідж компанії.

Крім того, реклама може бути ефективним інструментом утримання та розвитку клієнтської бази, а також залучення нових клієнтів. Вона дозволяє підприємству зміцнити відносини зі своїми клієнтами та створити позитивне сприйняття бренду [2].

Тож цей аспект є так само актуальний для підприємств, які працюють як агентства нерухомості. Тут реклама є не просто інструментом залучення клієнтів, а представлена, як фундамент формування довіри клієнтів та створення репутації.

Поняття реклами є багатоаспектним і трактується по-різному залежно від наукової традиції та практичного контексту.

Один з варіантів зазначає, що реклама — це напрямок у маркетингових комунікаціях, в межах якого проводиться поширення інформації для залучення уваги до об'єкта рекламування з метою формування або підтримки інтересу до нього [3]. У широкому розумінні реклама — це будь-яка інформація про товар, призначенням якої є його популяризація (просування, формування попиту та стимулювання збуту) [4].

Котлер Ф. та Келлер К.Л. розглядають рекламу як «будь-яку платну форму неособистісного пред'явлення та просування ідей, товарів або послуг, яку здійснює конкретний замовник», наголошуючи, що реклама є лише одним із елементів ширшої системи маркетингових комунікацій поряд із стимулюванням збуту, прямим маркетингом, зв'язками з громадськістю та особистими продажами [5].

У рамках концепції інтегрованих маркетингових комунікацій реклама розглядається не як ізольована, самостійна функція, а як взаємопов'язаний елемент системи стратегічного управління підприємством. Вона виконує роль інструменту впливу на споживача, формування попиту, комунікації з ринком та забезпечення реалізації ціннісної пропозиції [6].

Український вчений Є. Ромат зазначає: «Реклама є типом соціальної масової комунікації... Метою комунікації є цілеспрямоване формування певної психологічної установки у споживачів рекламного звернення відносно до об'єкту реклами» [7]. Реклама допомагає сформувати певну індивідуальну й суспільну думку, визначає поведінку людей а також сприяє формуванню життєвих принципів, мотивів, інтересів, потреб.

Реклама регулярно й у величезних обсягах впливає на свідомість абсолютної більшості населення. Вона виступає в ролі специфічної комунікації [7].

Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. (зі змінами) визначає рекламу як «інформацію про особу чи товар, поширену в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначену сформувати або підтримати обізнаність

споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару» [8]. Таке юридичне визначення є найширшим і охоплює будь-які форми комерційних комунікацій незалежно від каналу поширення. Виходячи з визначень реклами можна виділити її основні ознаки (рис. 1.1):

ПЛАТНІСТЬ Реклама є оплаченою комунікацією рекламодавця	ОДНОБІЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ Спрямованість рекламного звернення від продавця до покупця	ОПОСЕРЕДКОВАНІСТЬ Передається через засоби масової інформації та рекламоносії	ТОЧНО ВСТАНОВЛЕНИЙ ЗАМОВНИК Рекламодавець
СПОВІЩУВАЛЬНІСТЬ Об'єкт реклами - товар, послуга, підприємство, особа			

Рис. 1.1. Основні ознаки реклами

*Джерело: складено автором на основі [9]

Основна функція реклами — це привернення уваги цільової аудиторії до товару, послуги чи бренду та ефективне спонукання споживача до дії (покупки, замовлення або підтримки ідеї) [10]. Різні дослідники пропонують різні класифікації, однак найбільш повною та загальновизнаною є така система функцій (табл. 1.1) :

Таблиця 1.1.

Функції реклами підприємства та їх характеристика

№	Функція	Зміст	Прояв у сфері нерухомості
1	Інформаційна	Забезпечення цільової аудиторії інформацією про товар, послугу, бренд, характеристики та умови придбання	Оголошення про об'єкти нерухомості на DOM.RIA, OLX із зазначенням ціни, площі, розташування
2	Комунікаційна	Забезпечення зв'язку між виробником та споживачем через передачу рекламного повідомлення широкій аудиторії	Публікації в соціальних мережах, взаємодія з підписниками у коментарях та Direct

3	Маркетингова	Формування попиту, просування послуг, стимулювання збуту та підвищення конкурентоспроможності	Таргетована реклама для залучення потенційних покупців та орендарів нерухомості
4	Економічна	Стимулювання розвитку ринку, збільшення обсягів продажів та активізація економічних процесів	Збільшення кількості угод купівлі-продажу та оренди через активну рекламну присутність
5	Стимулювальна	Спонування споживачів до здійснення певних дій — придбання товару чи послуги	Акційні пропозиції, знижена комісія для перших клієнтів, заклики до дії у рекламних постах
6	Психологічна	Вплив на емоції, мотиви та поведінку споживачів через візуальні образи, музику, слогани	Відеоогляди «затишних» квартир, емоційні зображення «вашого нового дому»
7	Позиціонувальна	Формування унікального образу бренду та його закріплення у свідомості споживачів	Єдиний фірмовий стиль оголошень і публікацій агенції «DimIX» у всіх каналах

*Джерело: складено автором на основі [10, 11, 12, 13]

Класифікація видів реклами є надзвичайно різноманітною і може здійснюватися за кількома критеріями. Розглянемо основні з них.

Залежно від об'єктів рекламування розрізняють (рис. 1.2) :

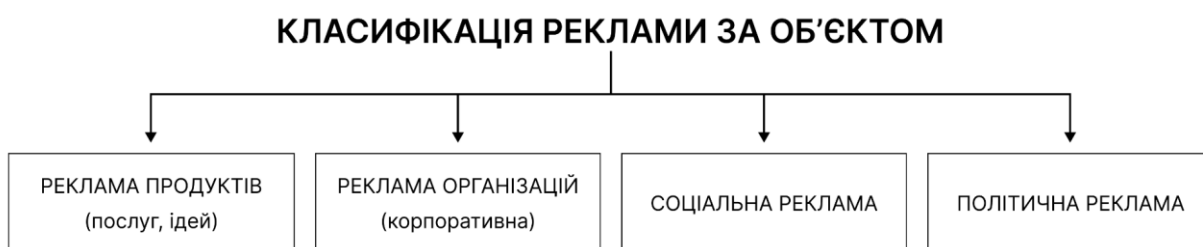


Рис. 1.2. Класифікація реклами за об'єктом

*Джерело: складено автором на основі [14]

Для агентств нерухомості характерне поєднання реклами послуг (конкретних об'єктів нерухомості та ріелторських послуг) та корпоративної реклами (формування бренду агентства). За цільовою аудиторією вирізняють (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Класифікація реклами за об'єктом

*Джерело: складено автором на основі [14]

За використовуваними каналами та носіями — це один із найбільш практично значущих критеріїв класифікації (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Класифікація реклами за використовуваними каналами та носіями

*Джерело: складено автором на основі [10]

За характером рекламного впливу (рис. 1.5):

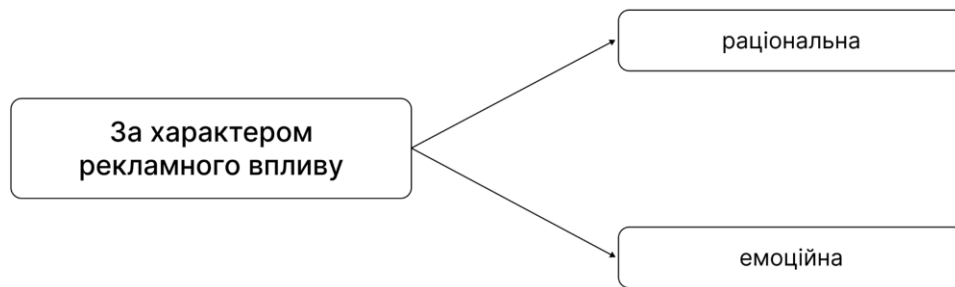


Рис. 1.5. Класифікація реклами за характером рекламного впливу

*Джерело: складено автором на основі [15]

За географічним охопленням (рис. 1.6):

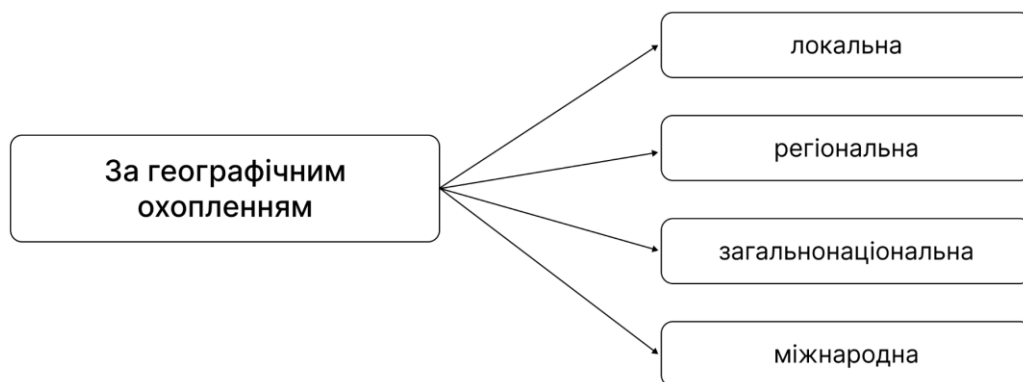


Рис. 1.6. Класифікація реклами за географічним охопленням

*Джерело: складено автором на основі [16]

Важливим є також поняття рекламної діяльності як системи, що є ширшим за саму рекламу. Саме значення рекламної діяльності підприємства як системи, говорить про цілеспрямований комплекс маркетингових, комунікаційних та організаційних заходів, спрямованих на інформування споживачів про товари чи послуги, формування попиту та стимулювання збуту задля отримання прибутку [17].

Підсумовуючи розгляд сутності, функцій та видів реклами, можна стверджувати, що реклама є багатовимірним явищем, яке поєднує в собі комунікаційний, економічний та соціальний аспекти. Для підприємств сфери послуг, зокрема агентств нерухомості, реклама виконує специфічну функцію

«матеріалізації» невідчутної послуги та є основним інструментом формування довіри та залучення клієнтів.

1.2. Методичні засади управління рекламною діяльністю: світовий та вітчизняний досвід)

Управління рекламною діяльністю є складовою системи маркетингового менеджменту підприємства та стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме реклама забезпечує постійний зв'язок між виробником і споживачем. І являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю, — спрямованих на досягнення рекламних цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів та динамічного конкурентного середовища [18].

Визначення «управління рекламною діяльністю» є ширшою, ніж поняття «реklamний менеджмент», і охоплює весь цикл прийняття управлінських рішень щодо планування, організації та контролю рекламних процесів підприємства.

Діброва Т.Г. розглядає управління рекламною діяльністю як інтегровану систему, де «планування рекламної діяльності, вибір медіа-каналів та оцінювання ефективності є невіддільними складовими єдиного управлінського процесу» [19].

Яловега Н.І. та Верезомський Д.Р. акцентують на тому, що «управління рекламною діяльністю підприємства передбачає не лише організацію рекламних кампаній, а й системну роботу з цільовою аудиторією, конкурентним середовищем та вимірюванням результатів» [20].

Ярмолюк О.Я. Борисенка О.С. та Фісуна Ю.В., визначають управління рекламною діяльністю в цифровому середовищі як «систему прийняття рішень щодо вибору, налаштування та оптимізації рекламних інструментів на основі даних про поведінку цільової аудиторії» [21].

Витвицька О.М., Суворова С.Г. та Корюгін А.В. у дослідженні впливу цифрового маркетингу зазначають, що «управління рекламною діяльністю підприємств малого бізнесу в умовах воєнного стану трансформується у бік

цифровізації та персоналізації комунікацій, що потребує адаптації традиційних методів до нових реалій» [22]. На рис. 1.7 представлено взаємозв'язок ключових функцій управління рекламною діяльністю підприємства.

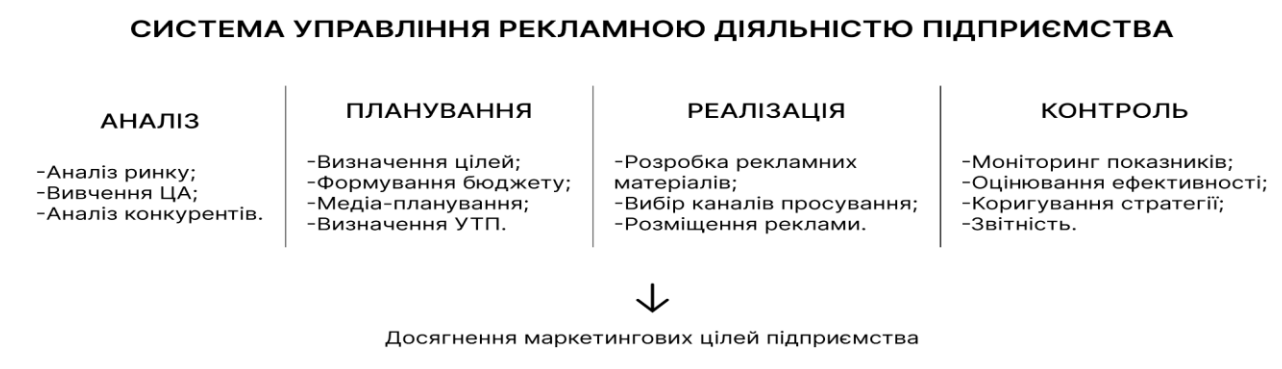


Рис. 1.7. Функціональна система управління рекламною діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором на основі [18]

Одним із найбільш визнаних у світовій практиці підходів до структурування управління рекламою є модель «5М» Котлера Ф., яка передбачає послідовне вирішення п'яти ключових управлінських питань: Mission (місія/ціль), Money (бюджет), Message (рекламне звернення), Media (канали поширення), Measurement (вимірювання ефективності) [5, 23]. Дана модель представлена на рис. 1.8.

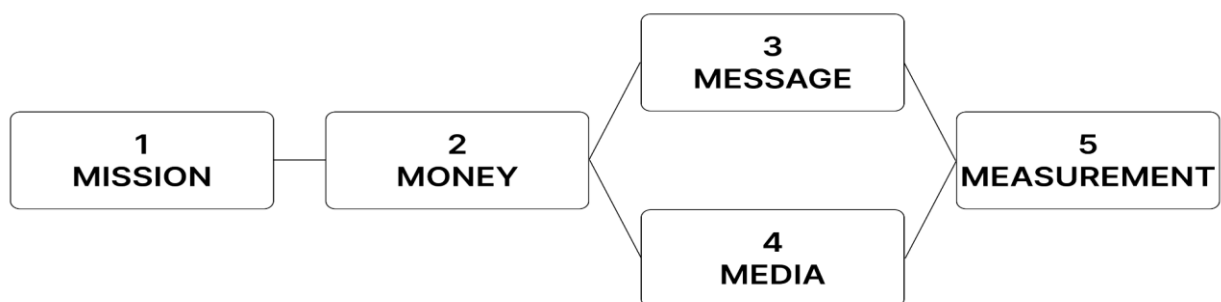


Рис. 1.8. Модель «5М»

*Джерело: складено автором

Ця модель є базовою у підготовці маркетологів у більшості провідних університетів світу та залишається актуальною незважаючи на значні технологічні зміни в рекламній індустрії.

Перший елемент моделі - визначення цілей (Mission). При цьому цілі рекламної кампанії мають бути узгоджені із загальними маркетинговими цілями підприємства та специфікою цільової аудиторії. У сучасній практиці для формулювання рекламних цілей широко застосовується принцип SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє перетворити загальні намагання на конкретні вимірювані завдання [24].

Другий елемент моделі - формування рекламного бюджету (Money). Серед основних методів формування рекламного бюджету виокремлюють: метод фіксованого бюджету; залишковий метод; визначення бюджету на основі певного відсотка від продажів; визначення бюджету на основі певного відсотка від продажів, прийнятого в конкурентів; метод на основі визначення цілей і завдань рекламної кампанії. Найчастіше для підприємств малого і середнього бізнесу на практиці частіше використовують комбінацію різних підходів [25].

Третій елемент моделі - розробка рекламного звернення (Message). Ефективне рекламне звернення має бути одночасно привабливим для цільової аудиторії та відображати унікальну торговельну пропозицію підприємства (УТП). Для ринку нерухомості ключовими елементами рекламного звернення є: надійність агентства, досвід ріелторів, юридична безпека угоди та швидкість обслуговування клієнтів.

Четвертий елемент моделі - вибір медіа-каналів (Media). При виборі каналів поширення реклами враховуються три ключові параметри [26]:

- забезпечення максимального охоплення цільової аудиторії;
- відповідність вартості розміщення реклами з рекламним бюджетом;
- відповідність характеру рекламного повідомлення особливостям каналу.

У сучасних умовах цифровізації вибір медіа-каналів ускладнюється, оскільки кількість доступних онлайн-платформ постійно збільшується, а їх аудиторія фрагментується.

П'ятий елемент моделі - вимірювання ефективності (Measurement). Оцінювання ефективності реклами є одним із найбільш складних аспектів

управління рекламною діяльністю. Традиційно виокремлюють два виміри ефективності [27]:

- Економічна (ресурсна) ефективність: відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових).
- Соціальна ефективність: оцінює ступінь досягнення цілей щодо задоволення потреб суспільства, покращення якості життя, умов праці та розвитку персоналу.

Також ще одним, важливим методом аналізу є SPACE. SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку [28].

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища є необхідною передумовою ефективного управління рекламною діяльністю підприємства, оскільки саме зовнішні фактори — конкурентна інтенсивність, динаміка попиту, технологічні зміни в рекламній індустрії — визначають пріоритети та напрями рекламного просування. Балан В.Г. у дослідженні стратегічного аналізу зовнішнього оточення підприємства обґрунтовує, що «постійний моніторинг, сканування та оцінювання зовнішнього оточення великою мірою можуть забезпечити кращі результати та більшу ефективність діяльності підприємства в конкурентному бізнес-середовищі» [29].

1.2. Методичні засади управління рекламною діяльністю: світовий та вітчизняний досвід

11

Один з найважливіших чинників на сьогодні, що вносить певні свої зміни у методичні засади управління рекламною діяльністю, є цифровізація. Саме з її появою у середовищі з'явилися нові можливості для вимірювання, тої самої, ефективності, а саме: відстеження кліків, конверсій, вартості залучення ліда (CPL), повернення інвестицій у рекламу (ROI) в режимі реального часу. Ключові інструментів цифрової реклами, яких на сьогодні виокремлено 5 основних представлено в табл.1.2 [30]:

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних інструментів цифрового управління рекламною діяльністю

Інструмент	Механізм дії	Ключові метрики	Переваги для малого бізнесу	Рівень складності
Пошукова оптимізація (SEO)	Органічне просування сайту у пошукових системах	Позиція в пошуку, органічний трафік, CTR	Довгостроковий ефект без витрат на кожен перехід	Середній–Високий
Контент реклама (PPC)	Платні оголошення у за пошуку ключовими словами	CPC, CTR, конверсія, CPL	Миттєвий результат, точний таргетинг	Середній
SMM та таргетована реклама	Просування в Instagram, Facebook, TikTok	Охоплення, залученість, CPM, CTR	Точне охоплення цільової аудиторії за демографічними ознаками	Середній
Контент-маркетинг	Створення та поширення корисного контенту	Трафік, час на сайті, частка повторних відвідувань	Формує довіру аудиторії, знижує вартість залучення	Середній

Email-маркетинг	Надсилення цільових повідомлень клієнтській базі	Відкритість, CTR, конверсія	Найвищий ROI серед цифрових каналів	Низький–Середній
Чат-боти та автоматизація	Автоматична обробка запитів, нагадування	Швидкість відповіді, конверсія	Знижує навантаження на персонал, прискорює конверсію	Середній

*Джерело: складено автором на основі [30, 31]

Дослідники підкреслюють, що в умовах воєнного стану цифровий маркетинг став головним інструментом виживання та трансформації бізнесу. Він дозволяє швидко оптимізувати витрати, зберігати лояльність клієнтів під час міграцій, знаходити нові ринки збуту (зокрема, міжнародні) та адаптувати комунікацію до нових реалій [22].

Говорячи про вітчизняний досвід управління рекламою, можна зазначити, що сама система управління рекламою в Україні відбувалось паралельно з розвитком ринкової економіки. Можна виокремити три основні етапи цього розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи розвитку управління рекламною діяльністю в Україні

Період	Етап	Ключові характеристики та опис
1991–2004	Зародження рекламного ринку України	Реклама сприймається переважно як інструмент інформування споживачів. Домінують традиційні офлайн-форми: оформлення вітрин, виставки, ярмарки, пакування товару. Формується законодавча база (прийняття Закону України «Про рекламу»). Створюються перші професійні об'єднання: Спілка рекламистів України, Всеукраїнська рекламна коаліція, Українська асоціація маркетингу тощо.
2004–2012	Розвиток digital та спеціалізація	Поява і швидкий розвиток цифрової реклами (digital) як нового самостійного напрямку. Ринок поділяється на окремі спеціалізації та експертизи. Етап активного зростання рекламної галузі, створення громадських організацій, затвердження «Правил професійної етики в рекламі».

2012–2016	Сервіс 360° та подолання кризи	Перехід до комплексного підходу — сервіс 360° (повний цикл рекламних послуг). Активне подолання наслідків економічної кризи 2008–2009 рр., подальший розвиток digital-напрямків. Післякризове відновлення та стабілізація ринку.
2017	Інтеграція форматів та інфотеймент	Активна інтеграція різноманітних рекламних форматів (офлайн + онлайн). Розвиток інфотейменту — поєднання інформаційного та розважального контенту в рекламі. Зростання креативності та складності рекламних кампаній.
2017–2024	Консолідація та завершення циклу	Завершення 25-річного циклу розвитку ринку. Адаптація до нових реалій після політичної та економічної кризи 2014 року. Значна консолідація гравців ринку. У 2024 році галузь відзначає 25-річчя та переходить у структуру HAVAS VILLAGE.
2025 – дотепер	Новий етап розвитку (Ключові тренди)	Початок нового етапу розвитку. Основний акцент на сучасних технологічних трендах: штучний інтелект, data-driven маркетинг, персоналізація, омніканальність, стійкість та етичний маркетинг.

*Джерело: складено автором на основі [32, 33]

Особливістю вітчизняного досвіду управління рекламною діяльністю є висока питома вага малого бізнесу з обмеженими рекламними бюджетами, що стимулювало активний пошук ефективних низькобюджетних рекламних інструментів.

Перш, ніж перейти до визначення управління рекламною діяльністю на основі світового досвід, зазначу, що воно пройшло тривалий шлях еволюції — від простих оголошень у стародавні часи до високотехнологічної, data-driven індустрії сьогодні. Досвід провідних країн, особливо США, задає певний напрям для розвитку рекламного ринку України. В табл. 1.4 представлено основні етапи розвитку рекламної діяльності на основі закордонного досвіду [34].

Таблиця 1.4

Етапи розвитку рекламної діяльності у світі (на прикладі США та Європи)

Період	Етап	Характеристика	Ключові особливості управління
XVI–XIX ст.	Зародження сучасної реклами	Поява перших газетних оголошень	Прості текстові оголошення, брокери рекламних місць

1840–1900-ті рр.	Формування реklamних агентств	США: Volney B. Palmer (1840), N.W. Ayer & Son	Перехід від продажу місця до повного циклу послуг (планування, креатив, розміщення)
1920–1960-ті рр.	«Золота доба» реклами	Розвиток радіо та телебачення	Масова реклама, брендинг, емоційний маркетинг (Mad Men era)
1970–1990-ті рр.	Інтеграція та глобалізація	Поява холдингів (WPP, Omnicom, Publicis)	360°-сервіс, міжнародна експансія
2000-ті – дотепер	Цифрова трансформація	Інтернет, data- driven, AI	Персоналізація, програматик, омніканальність

*Джерело: складено автором на основі [34]

США вважаються світовим лідером рекламної індустрії. Саме тут у 1840 році з'явилася перша рекламна агенція (Volney B. Palmer). До кінця XIX століття агентства еволюціонували від простих посередників до повноцінних повносервісних компаній, які надавали стратегічне планування, креатив та дослідження ринку [35].

Управління рекламною діяльністю підприємств сфери послуг, до яких належать агентства нерухомості, має свою специфіку.

Для управління рекламною діяльністю агентств нерухомості ці особливості трансформуються у конкретні методичні вимоги до рекламних матеріалів: обов'язкове включення реальних фотографій і відеооглядів об'єктів;

- особистий бренд ріелтора як ключовий меседж;
- відгуки та кейси реальних угод як доказ якості.

Саме тому для підприємств ріелторської сфери відеомаркетинг, SMM та контент-маркетинг є не додатковими, а базовими інструментами управління рекламною діяльністю. Але важливим, є також, впровадження поетапного підходу до управління рекламною діяльністю та додавання нових інструментів в роботу.

Особливо показовим прикладом поетапного підходу до управління рекламною діяльністю є досвід провідних міжнародних компаній. Фірсова С.Г. у дослідженні досвіду світового лідера парфумерно-косметичної індустрії L'Oréal Group доводить, що «чіткий поетапний процес виведення новинок на

ринок з урахуванням як світових тенденцій формування попиту споживачів, так і регіональних особливостей задоволення споживчих потреб у кожній країні є ретельно спланованим комплексним процесом, у якому свою роль на певному етапі відіграють провідні відділи компанії» [36]. Так само як L'Oréal Group стандартизує поетапний процес виведення продукту на ринок для кожного свого підрозділу, агентства нерухомості мають формувати стандартизовані рекламні алгоритми для кожного каналу просування, забезпечуючи узгодженість дій команди та прогнозованість результатів.

Таким чином, за результатами першого розділу встановлено, що реклама є складним, багатовимірним явищем, яке поєднує комунікаційний, економічний та соціальний аспекти. На основі аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників сформульовано операційне визначення реклами як платної, неособистісної форми комунікації від ідентифікованого рекламодавця, спрямованої на формування або підтримання попиту та позитивного образу підприємства у свідомості цільової аудиторії. Виокремлено сім ключових функцій реклами — інформаційну, комунікаційну, маркетингову, економічну, стимулювальну, психологічну та позиціонувальну, — при цьому для підприємств сфери послуг, зокрема агентств нерухомості, особливого значення набуває позиціонувальна функція, оскільки репутація постачальника послуги є невіддільною частиною самої послуги.

Систематизовано методичні засади управління рекламною діяльністю. Базовою концепцією управління рекламною кампанією визначено модель «5М» Котлера Ф. (Mission, Money, Message, Media, Measurement), яка забезпечує системний підхід до планування, реалізації та оцінювання рекламних заходів. Встановлено, що метод цілей і завдань є найбільш науково обґрунтованим для формування рекламного бюджету, тоді як малий бізнес на практиці частіше застосовує комбінований підхід. Виявлено ключову тенденцію сучасного управління рекламою — цифровізацію, яка відкриває нові можливості для вимірювання ефективності (ROI, CPL, CTR, конверсія) та персоналізованого

охоплення цільової аудиторії. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду засвідчив, що провідні агентства нерухомості розбудовують комплексні цифрові екосистеми, що поєднують SEO, відеомаркетинг, соціальні мережі та email-маркетинг. Відставання вітчизняних малих агентств від цього стандарту формує значний потенціал для зростання, реалізація якого потребує системного підходу до управління рекламною діяльністю.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Маркетингова характеристика ринку нерухомості та місце на ньому агенції «DimIX»

Ринок нерухомості в Україні на сьогодні є складним та динамічним сектором економіки, який значною мірою залежить від макроекономічних умов, політичної стабільності та зовнішньої підтримки. Через війну та економічні виклики, попит на житлову та комерційну нерухомість скоротився, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій. Пропозиція також значно зменшилася, через скорочення обсягів будівництва та зростання вартості матеріалів [37].

Ціни на нерухомість демонструють значну волатильність. У великих містах, таких як Київ, Львів, Дніпро, спостерігається певна стабільність цін, однак у зонах ризику ціни значно знизилися [38].

Як зазначають експерти в даній галузі, станом на 2025 рік найбільшим попитом користувалось вторинне житло, особливо у центральних і західних регіонах України. А найбільш популярними для придбання нерухомості вже ж, так і залишається столиця та Київська область [39].

На сьогоднішній день, ринок нерухомості є дуже розгалуженим і охоплює різні дії, такі як: купівля-продаж, оренда, застава, управління та інвестування в нерухоме майно [40]. Тож, враховуючи весь широкий спектр послуг цей сегмент ринку має високу насиченість конкурентів. Поруч з великими агенствами, які функціонують в одному місті або мають власні філії в різних містах, присутні, також, середні та малі агенства, які часто працюють на базі ФОП. Саме в цьому сегменті здійснює діяльність, обраного мого об'єкту дослідження, агенція нерухомості «DimIX».

Агенція нерухомості «DimIX» функціонує на базі фізичної особи — підприємця (ФОП) Харлаєнко Альона Миколаївна та надає посередницькі

послуги на ринку нерухомості (таблиця 2.1). Основна мета діяльності суб'єкта господарювання — забезпечення якісного супроводу купівлі, продажу та оренди нерухомого майна для фізичних та юридичних осіб відповідно до чинного законодавства України. «DimIX» є типовим представником малого бізнесу в сфері ріелторських послуг, що характеризується гнучкістю, індивідуальним підходом до клієнтів та оперативним реагуванням на потреби ринку.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ФОП Харлаєнко Альона Миколаївна / «DimIX»

Назва пункту	Деталі / Дані
Повна назва компанії	Фізична особа - підприємець Харлаєнко Альона Миколаївна
Неофіційна / брендова назва	Агенція нерухомості “DimIX”
Форма власності	Приватна (власність фізичної особи — підприємця)
Код ЄДРПОУ	-
Сфера діяльності	Посередницькі послуги на ринку нерухомості (головний КВЕД 68.31 — Агентства нерухомості)
Дата державної реєстрації	27 квітня 2025 року (діяльність під брендом «DimIX»)
Ключові особи	Харлаєнко Альона Миколаївна (власник, керівник та основний виконавець в одній особі)
Основні послуги	Купівля-продаж квартир, будинків, земельних ділянок; оренда житлової та комерційної нерухомості; супровід угод "під ключ" (підбір об'єктів, перевірка документів, переговори, оформлення)
Кількість працівників	15 осіб (основний штат + наймані ріелтори)
Юридична адреса	03148, Україна, м.Київ, вул.Дзюби Івана, буд.12А, кв.49

*Джерело: складено автором на основі даних [41].

Незважаючи на відносно короткий термін офіційної реєстрації, власниця підприємства має понад десять років практичного досвіду в ріелторській діяльності. Це дозволило агенції у стислі строки сформувати стабільну клієнтську базу та налагодити партнерські зв'язки з нотаріусами, оцінювачами, забудовниками та банківськими установами.

Діяльність підприємство орієнтоване на ринок Києва та Київської області й обслуговує як фізичних осіб (купівля, продаж, оренда житла), так і бізнес-клієнтів (комерційна нерухомість, оренда офісів та складів).

Лінійна організаційна структура

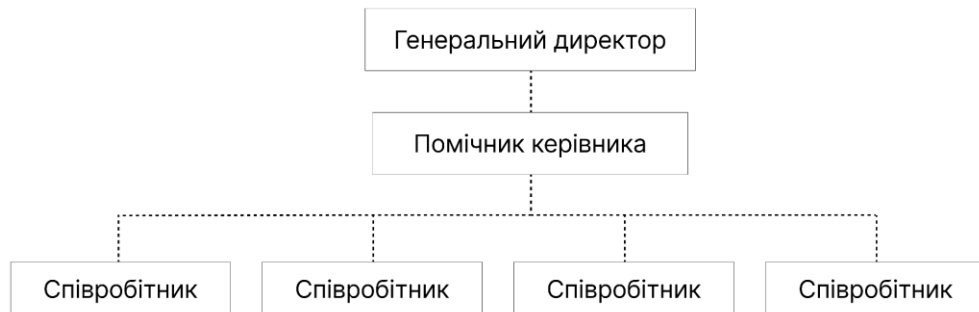


Рис. 2.1 Організаційна структура агенції нерухомості «DimIX»

*Джерело: розроблено автором на основі [42]

На рис. 2.1 представлена організаційна структура агенції нерухомості «DimIX». Вона є лінійною, що є одним із найпростіших і поширеніших типів організаційних систем у малому бізнесі України, особливо в сфері посередницьких послуг на ринку нерухомості. Вона базується на принципі єдиноначальності: кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику, що забезпечує чіткість взаємовідносин, несуперечливість розпоряджень і високий рівень дисципліни та контролю [42,43].

Верхній рівень представлений власником ФОП — Харлаєнко Альоною Миколаївною, яка поєднує функції генерального керівника та координатора ключових бізнес-процесів: стратегічне планування, контроль угод, встановлення та підтримка партнерських відносин з нотаріусами, оцінювачами, забудовниками та банками, прийняття остаточних рішень.

Середній рівень забезпечує помічник керівника, відповідальний за адміністративну підтримку, організацію щоденної роботи команди, підготовку

документів, частковий контроль виконання завдань ріелторами та первинну взаємодію з клієнтами.

Операційний рівень становить основну частину штату — команда з 14 ріелторів, які безпосередньо виконують основну діяльність: пошук та підбір об'єктів, проведення переговорів, організацію переглядів, супровід угод до підписання договорів та передачі майна.

Для виконання спеціалізованих завдань (юридичний супровід, незалежна оцінка, професійна фотозйомка тощо) агенція залучає зовнішніх фахівців на умовах цивільно-правових договорів (ЦПД). Це додає гнучкості структурі без збільшення фіксованих витрат на штат.

Для кращого розуміння конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, станом на кінець 2025 р., варто розглянути структуру ринку агентств нерухомості за показником рекламної активності.

Аналіз охоплює два рівні: великі агентства з високим рівнем медіаприсутності та малі агентства, до яких відноситься «DimIX» (рис. 2.2, рис. 2.3).

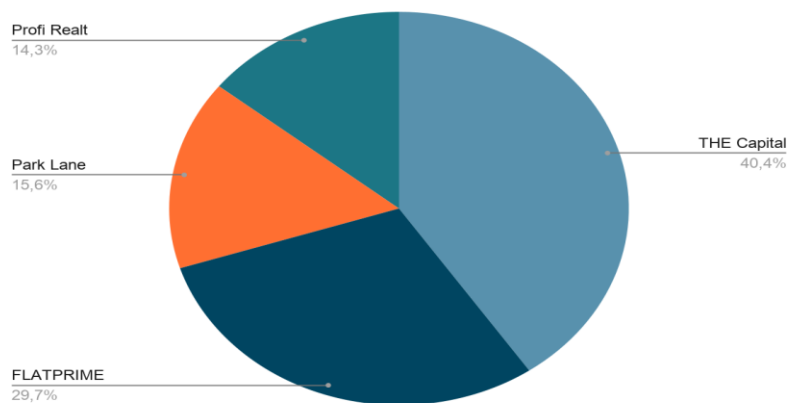


Рис. 2.2 Структура ринку агенств нерухомості України (по кількості рекламної активності) [44]

*Джерело: розроблено автором

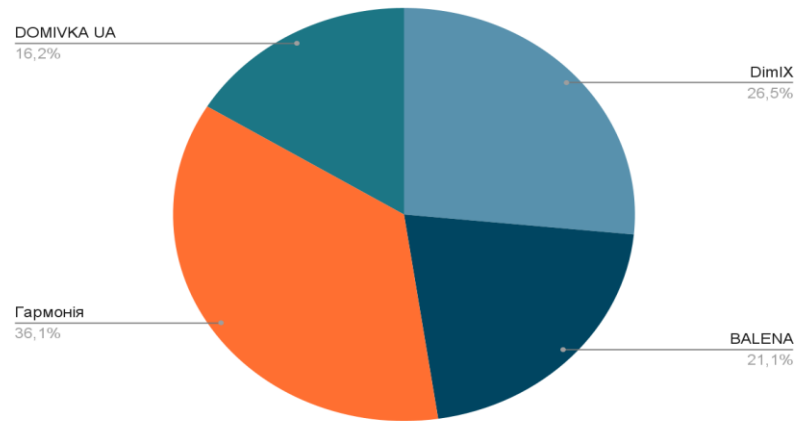


Рис. 2.3 Структура ринку невеликих агенств нерухомості України (по кількості рекламної активності) [44]

*Джерело: розроблено автором

В основі маркетингової стратегії агенції «DimIX» лежить модель 4P (Product — продукт/послуга, Price — ціна, Place — місце/канали збуту, Promotion — просування) [45]. У контексті ріелторського бізнесу ця модель дозволяє забезпечити баланс між якістю послуг, їх доступністю, каналами дистрибуції та комунікаціями, спрямованими на залучення клієнтів. Для агенції «DimIX», як малого підприємства на базі ФОП з орієнтацією на локальний ринок Києва та Київської області, 4P-модель допомагає оптимізувати витрати та максимізувати комісійний дохід, фокусуючись на персоналізованому супроводі угод "під ключ". Загальна інформація по моделі 4P для агенції нерухомості представлена на рис. 2.4.

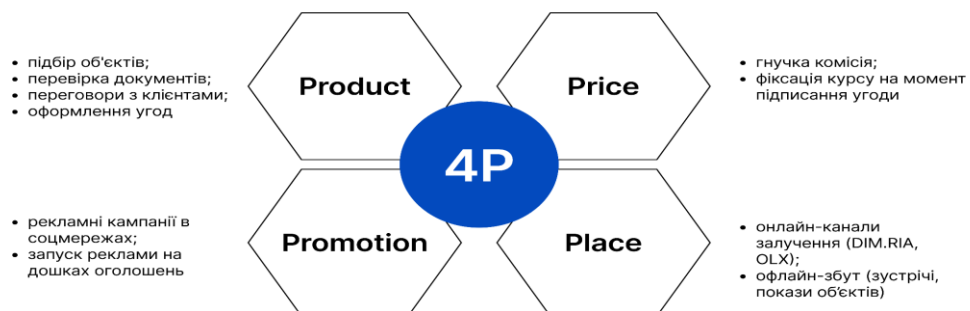


Рис. 2.4 Модель 4P для агенції нерухомості «DimIX»

*Джерело: розроблено автором

У цій моделі:

- ❖ **Product** (Продукт/Послуга): Комплексний супровід угод (підбір об'єктів, перевірка документів, переговори, оформлення), з акцентом на якість (швидкість, юридична безпека, персоналізований підхід).
- ❖ **Price** (Ціна): Гнучка комісія, детальніше нижче.
- ❖ **Place** (Місце/Канали збуту): Онлайн-платформи (DOM.RIA, OLX) та офісні зустрічі.
- ❖ **Promotion** (Просування): Рекламні кампанії в соцмережах та дошках оголошень.

Ця модель 4P забезпечує інтегрований підхід, де ціна не ізольована, а взаємопов'язана з просуванням і якістю послуг, що сприяє стійкому позиціонуванню на ринку.

Стосовно встановлення цінової стратегії, вона орієнтована на комбінації показників "ціна-якість послуги", що дозволяє агенції диференціюватися від конкурентів. Адаптовано за моделлю стратегій вибору комбінацій "ціна-якість товару" (табл. 2.2), де товар замінено на послугу.

Таблиця 2.2

Стратегії вибору комбінацій показників «ціна-якість послуги»

Рівень ціни та якості	Високий	Середній	Низький
Високий	1. Преміум-стратегія (висока ціна за високу якість: повний супровід з VIP-сервісом, ексклюзивні об'єкти)	4. Стратегія завищення ціни (висока ціна за середню якість — ризиковано, шкодить репутації)	7. Стратегія завищення ціни (висока ціна за низьку якість — не застосовується, загрожує втратою клієнтів)
Середній	2. Стратегія витиснення (середня ціна за високу якість: стандартний супровід "під ключ" з додатковими бонусами)	5. Середньоринкова стратегія (середня ціна за середню якість: базовий пакет послуг)	8. Стратегія завищення ціни (середня ціна за низьку якість — не застосовується, веде до негативних відгуків)

Низький	3. Стратегія витиснення (низька ціна за високу якість: акції для швидких угод, знижки на оренду)	6. Стратегія витиснення (низька ціна за середню якість: економ-пакети для масового ринку)	9. Економ-стратегія (низька ціна за низьку якість: мінімальні послуги для бюджетних клієнтів)
----------------	--	---	---

*Джерело: розроблено автором на основі [46]

Табл.2.2. ілюструє 9 можливих стратегій у матриці 3x3 (рівень ціни: високий, середній, низький; рівень якості: високий, середній, низький), з урахуванням кон'юнктури ринку [46].

Стратегія 1. (преміум): Застосовується для VIP-клієнтів (інвестори, комерційна нерухомість): комісія 5% з повним супроводом, юридичною експертизою, персональним менеджером. Перевага — висока репутація, але обмежена аудиторія через ціну.

Стратегія 2. (витиснення): Середня комісія (3%) за високу якість (швидкий продаж, маркетингові інструменти). Дозволяє конкурувати з великими агенціями, пропонуючи кращу послугу дешевше.

Стратегія 3 (витиснення): Низька комісія (2–2,5%) за високу якість для акційних угод (ексклюзивні договори). Мета — швидке залучення клієнтів, але ризики зниження прибутку.

Стратегія 4,7,8 (завищення): Не застосовується, бо веде до втрати довіри (висока ціна за недостатню якість шкодить репутації на ринку з високою конкуренцією).

Стратегія 5 (середньоринкова): Базова комісія 3–4% за стандартні послуги. Найпоширеніша для масового сегменту.

Стратегія 6 (витиснення): Низька комісія за середню якість для бюджетних клієнтів (оренда, прості продажі). Допомогає захопити долю ринку.

Стратегія 9 (економ): Мінімальна комісія (1–2%) за базові послуги (без додаткового супроводу). Застосовується рідко, для низькобюджетних угод.

Кращим рішенням для мого об'єкту дослідження буде обрати стратегію №2 — середня ціна за високу якість. Тому що вона дозволяє агенції максимально використовувати свої конкурентні переваги (досвід власника, професійна команда, повний супровід угод, партнерства), при цьому залишаючись доступною для основної маси клієнтів на ринку Києва та області.

Основним джерелом доходів агенції нерухомості «DimIX» є комісійні винагороди за посередницькі послуги з купівлі-продажу та оренди нерухомості. Комісія при продажу становить від 2 до 5 % від вартості об'єкта (залежно від складності угоди та ексклюзивності договору), при оренді — 50% місячної орендної плати. У 2025 році переважна частина доходів формувалася саме від угод купівлі-продажу житлової нерухомості, менша частка — від оренди та комерційних об'єктів. Додаткові надходження можуть виникати від партнерських комісій (наприклад, від забудовників за продаж новобудов) або разових послуг (консультації, оцінка), але вони становлять незначну частку загального доходу.

Динаміка доходів, витрат і фінансового результату за період діяльності агенції представлена в табл. 2.3. Дані враховують сезонність ринку нерухомості (пікові показники влітку та восени, спад взимку) та поступове розширення штату.

Таблиця 2.3

Структура доходів та витрат агенції «DimIX» (квітня 2025 - лютий 2026 років)

Показник	Q2 2025 рік, (тис. грн)	Q3 2025 рік, (тис. грн)	Q4 2025 рік, (тис. грн)	Q1 2026 рік, (тис. грн)
Дохід від комісій за продаж нерухомості	180	420	620	320
Дохід від оренди	80	140	180	220
Інші доходи (партнерські комісії тощо)	10	30	50	40
Загальний дохід	270	590	850	580

Змінні витрати (реклама, фото, виплати ріелторам)	140	310	460	310
Постійні витрати (аутсорсинг, адміністративні)	40	50	60	70
Податки та відрахування (єдиний податок 5 %, ЄСВ, військовий збір)	15	30	45	30
Чистий фінансовий результат (прибуток)	75	200	285	170

*Джерело: розроблено автором

Основні фінансово-економічні показники агенції свідчать про стабільну прибутковість і ефективне управління ресурсами. Відповідний розрахунок рентабельності продажів представлений у формулі (2.1):

$$\text{Рентабельність продажів (\%)} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Загальний дохід}) \times 100 \quad (2.1)$$

Розрахунок по кварталах:

- Q2 2025 р. - 27,8 %
- Q3 2025 р. - 33,9 %
- Q4 2025 р. - 33,5 %
- Q1 2026 р. - 29,3 %

Рентабельність продажів (прибуток до доходу) коливається в межах 28–34 %, що є хорошим результатом для посередницької діяльності з високими змінними витратами. Період обороту коштів становить 35–45 днів і залежить від строків розрахунків з клієнтами. Розрахунок показників самофінансування представлений у формулі (2.2):

$$\text{Показник самофінансування (\%)} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Загальні витрати}) \times 100 \quad (2.2)$$

Розрахунок по кварталах:

- Q2 2025 р. - 38,5 %
- Q3 2025 р. - 51,3 %
- Q4 2025 р. - 50,4 %
- Q1 2026 р. - 41,5 %

Показник самофінансування становить 40–50 %, що свідчить про високу здатність агенції покривати поточні витрати власними коштами без залучення кредитів чи стороннього фінансування.

Пікові значення доходів фіксуються в Q3–Q4 2025 р., що відповідає традиційному зростанню активності ринку нерухомості в літньо-осінній період. Зимовий квартал Q1 2026р. демонструє очікуване зниження, зумовлене сезонним спадом попиту. Рентабельність продажів коливається в діапазоні 27,8–33,9 %, що свідчить про ефективне управління витратами та достатній запас фінансової міцності підприємства.

Отже, враховуючи всі наведені розрахунки стосовно агенції нерухомості «DimIX», можу зазначити що на ринку нерухомості міста Київ, вона займає стійку позицію серед конкурентів малих ріелторських агенств.

2.2. Особливості та оцінювання ефективності рекламних заходів агенції нерухомості «DimIX»

Оцінювання рекламних заходів агенції «DimIX» здійснюється в кількох вимірах: аналіз використовуваних рекламних каналів та їх ефективності, оцінка конкурентних позицій за критеріями рекламної діяльності, а також виявлення сильних сторін і проблемних зон у системі управління просуванням.

Просування послуг агенції нерухомості «DimIX» спрямоване на створення стійкого потоку клієнтів — це стосується, як власників, які хочуть продати чи здати нерухомість, так і покупців/орендарів, які шукають об'єкти. В даному контексті, реклама виступає, як фактор, який формує довіру та створює репутацію, що для сфери нерухомості є важливим аспектом для укладання угод. Важливим елементом у створенні стратегій для просування агенції, є вдало знайдений баланс між витратами та кінцевим результатом. Адже надмірні

бюджети на рекламу можуть не окупитися через сезонність ринку та високу конкуренцію, які є притаманними для даної сфери.

Основні канали просування, які використовує агенція нерухомості «DimIX», представлено на рис. 2.5.

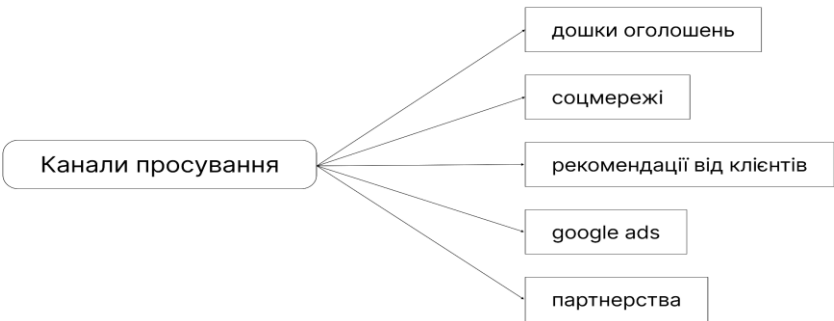


Рис. 2.5 Основні канали просування послуг агенції нерухомості «DimIX»
*Джерело: складено автором на основі [47]

Рекламні канали агенції також можна оцінити за їхньою ефективністю та витратами (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка основних каналів просування послуг агенції «DimIX»

Канали просування	Цілі використання	Орієнтовна ефективність (за спостереженнями)	Витрати	Переваги	Недоліки
Дошки оголошень (OLX, DOM.RIA, LUN.ua)	Швидке залучення власників та покупців/орендарів	Висока (основне джерело лідів)	Низькі	Масове охоплення, швидка реакція, мінімальні витрати	Висока конкуренція , багато «холодних» звернень
Соцмережі (Instagram, Facebook, TikTok)	Візуальне просування об'єктів, особистий бренд ріелторів	Середня-висока	Середні	Хороший контакт з молодшою аудиторією, можливість відеооглядів	Потребує постійного контенту, результати не завжди швидкі

Рекомендації та сарафанне радіо	Залучення клієнтів через довіру та репутацію	Найвища (найякісніші угоди)	Дуже низькі	Висока конверсія, лояльність, мінімальні витрати	Залежить від якості попередніх угод, повільніше накопичується
Google Ads та SEO	Залучення клієнтів, які активно шукають нерухомість	Середня	Середні	Теплі ліди, висока готовність до угоди	Вимагає бюджету та часу на налаштування, конкуренція за запити
Партнерства (забудовники, нотаріуси тощо)	Доступ до ексклюзивних об'єктів та готових клієнтів	Середня-висока	Низькі	Стабільний потік якісних клієнтів, ексклюзивність	Не масовий канал, залежить від якості відносин

*Джерело: складено автором на основі [47]

Для такої сфери ведення бізнесу, провідну роль серед рекламних каналів відіграють, все ж таки, спеціалізовані платформи нерухомості — DOM.RIA, OLX та LUN.ua. Саме вони забезпечують основний обсяг первинних звернень. Кожен рієлтор має мати особистий кабінет та самостійно розміщувати, актуалізувати оголошення об'єктів, які за ними закріплені. Це забезпечує більшу оперативність та створює персоналізований підхід до клієнта.

І також існує один канал просування, який не потребує додаткових фінансових вкладень, адже він вже працює виходячи з репутації, яку має агенція. Мова йде, про канал рекомендацій від клієнтів або, як його ще називають, сарафанне радіо. Даний канал формує найцінніший потік клієнтів із максимальною конверсією в реальні угоди, оскільки він базується на особистій довірі та позитивному досвіді попередніх клієнтів. За спостереженнями під час практики, клієнти за рекомендацією значно рідше відмовляються від угоди на останніх етапах ведення переговорів.

Але для ефективного просування своїх послуг агентствам нерухомості варто використовувати різні рекламні інструменти, які допомагають привертати увагу клієнтів і формувати позитивний імідж компанії (таблиця 2.5). На сьогодні найбільш результативними є саме цифрові маркетингові інструменти. Саме вони дозволяють охоплювати значну кількість потенційних клієнтів.

Таблиця 2.5

Основні методи управління рекламною діяльністю агентств нерухомості

Метод	Характеристика
SEO-оптимізація	Передбачає оптимізацію сайту агентства та його контенту для підвищення позицій у пошукових системах. Це дозволяє потенційним клієнтам швидше знаходити пропозиції нерухомості під час пошуку в Google або інших пошукових системах.
Контекстна реклама (PPC)	Рекламні оголошення, які відображаються у результатах пошуку або на сайтах партнерів. Оплата здійснюється за кількість кліків на рекламу, що дозволяє залучати зацікавлених користувачів.
Просування у соціальних мережах (SMM)	Використання платформ Facebook, Instagram, LinkedIn для демонстрації об'єктів нерухомості, публікації фотографій, відео та взаємодії з потенційними клієнтами.
Контент-маркетинг	Створення корисного інформаційного контенту (статті, поради щодо купівлі житла, огляди ринку), який підвищує довіру до агентства та сприяє залученню нових клієнтів.
Візуальний маркетинг (фото, відео, 3D-тури)	Використання якісних фото, відеооглядів та віртуальних турів для демонстрації нерухомості, що дозволяє клієнтам попередньо ознайомитися з об'єктом онлайн.

*Джерело: розроблено автором на основі [48]

Щоб глибше зрозуміти, як рекламна активність впливає на конкурентні позиції агентств, доцільно застосувати методи карти стратегічних груп та модифікований метод багатокутника конкурентоспроможності. Цей інструмент дозволяє краще візуально порівняти позиції різних агентств за ключовими параметрами, які на пряму пов'язані з рекламою, та визначити місце «DimIX»

відносно основних конкурентів, які також функціонують на ринку в межах 1 року (BALENA, Гармонія нерухомості, DOMIVKA UA). Рекламна діяльність тут виступає головним фактором диференціації, оскільки саме вона визначає видимість і впізнаваність бренду в онлайн-середовищі (табл. 2.6). Розглянемо перший метод: метод стратегічних груп.

Таблиця 2.6

Вибір параметрів карти

Вісь	Показник	Обґрунтування
X	Рівень рекламної активності	Визначає інтенсивність просування (бюджет на рекламу, кількість каналів, частота публікацій, охоплення аудиторії).
Y	Рівень впізнаваності бренду	Характеризує, наскільки бренд відомий клієнтам (за відгуками, згадками в пошуку, кількістю підписників у соцмережах, згадками в медіа).
Радіус кола	Витрати на рекламні оголошення	Відображає масштаб інвестування в рекламу та реальну фінансову потужність агенції в просуванні послуг.

*Джерело: розроблено автором

Для більш детального якісного відтворення даного методу, наступним кроком є збір експертно-статистичних даних. Він проводиться на аналізі кожного з конкурентів за трьома основними показниками (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Експертно-статистичні дані для побудови карти стратегічних груп

Агенції	Рівень рекламної активності (X) (бал за 10-бальною шкалою)	Рівень впізнаваності бренду (Y) (бал за 10-бальною шкалою)	Витрати на рекламні оголошення, тис. грн (R) (за місяць)
DimIX	7	5	41 124
BALENA	9	6	32 670
Гармонія нерухомості	8	6	55 974

DOMIVKA UA	6	5	25 155
------------	---	---	--------

*Джерело: розроблено автором

Далі перейдемо до розрахунку радіусів кіл, представлено в таблиці 2.8. Розрахунок відбувався відповідно до встановленої формули (2.3):

$$r = \sqrt{R} \cdot k \quad (2.3)$$

де R – витрати на рекламу (тис. грн за місяць); k – коефіцієнт масштабування (виберемо $k = 2$ для наочності).

Таблиця 2.8

Розрахунок радіусів кіл на карті стратегічних груп

Агенція	R (витрати на рекламу, тис. грн за місяць)	Формула	Радіус (r)
DimIX	41 124	$\sqrt{41\,124 \times 2}$	≈ 406
BALENA	32 670	$\sqrt{32\,670 \times 2}$	≈ 362
Гармонія нерухомості	55 974	$\sqrt{55\,974 \times 2}$	≈ 473
DOMIVKA UA	25 155	$\sqrt{25\,155 \times 2}$	≈ 317

*Джерело: розроблено автором

І після збору всіх необхідних, створюється графічне їх відтворення (рис. 2.6).

Після цього методу можемо зазначити, що агенція «DimIX» займає середню позицію за рівнем рекламної активності та впізнаваності бренду. Лідери групи — «Гармонія нерухомості» та «BALENA» — мають вищу рекламну активність і значно більшу впізнаваність завдяки більшим витратам на просування. «DOMIVKA UA» відстає за двома параметрами.

Далі переходимо до наступного методу: модифікований метод багатокутника конкурентоспроможності

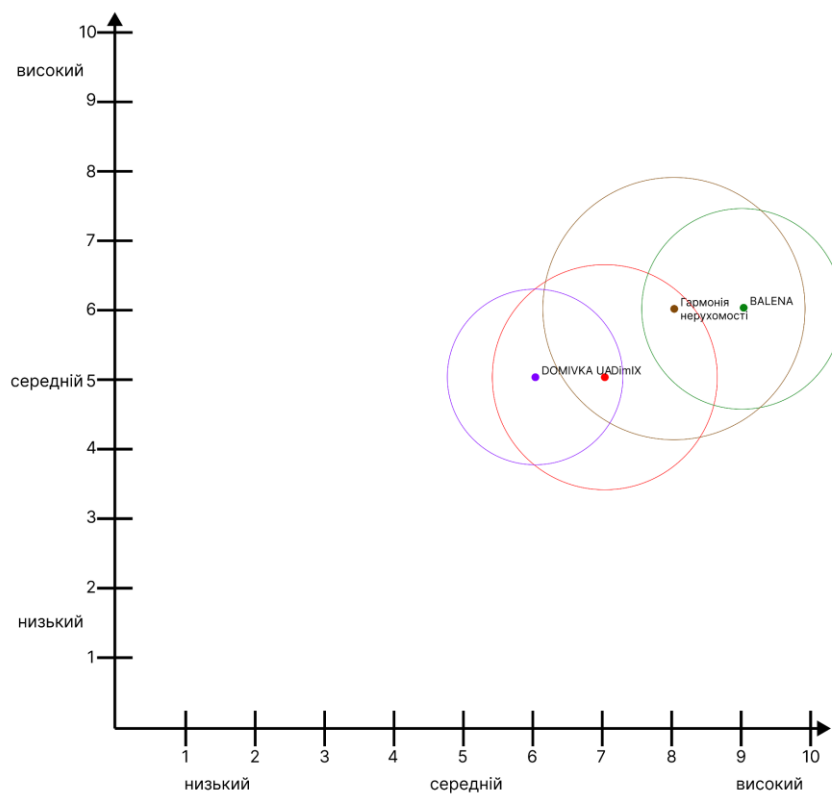


Рис. 2.6 карта стратегічних груп конкурентів

*Джерело: розроблено автором

Багатокутник будується на основі експертної оцінки за 5-бальною шкалою (1 — дуже низько, 5 — дуже високо). Представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Експертна оцінка конкурентоспроможності агентств нерухомості за критеріями рекламної діяльності

Критерій	DimIX	BALENA	Гармонія нерухомості	DOMIVKA UA
Інтенсивність рекламної активності	4	5	5	3
Охоплення цільової аудиторії	4	4	5	3
Якість візуального контенту	5	4	4	4

Ефективність SMM та контекстної реклами	4	5	4	3
Впізнаваність бренду через рекламу	4	5	4	3

*Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є визначення ваги для кожного окремо взятого критерія (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення ваги критеріїв

Критерій	Пояснення важливості	Вага
Інтенсивність рекламної активності	Визначає частоту та обсяг просування, що безпосередньо впливає на видимість агенції	0,25
Охоплення цільової аудиторії	Показує, наскільки реклама досягає потенційних клієнтів (за каналами та географією)	0,20
Якість візуального контенту	Висока якість фото/відео/3D-турів підвищує довіру та конверсію переглядів в угоди	0,20
Ефективність SMM та контекстної реклами	Цифрові інструменти (таргетинг, SMM) дають швидке залучення та персоналізацію	0,20
Впізнаваність бренду через рекламу	Формує довгострокову лояльність клієнтів і повторні звернення	0,15

*Джерело: розроблено автором

На основі експертної оцінки конкурентоспроможності та визначеної ваги критеріїв, формуємо зважену оцінку конкурентоспроможності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зважена оцінка показників конкурентоспроможності агентств нерухомості за критеріями рекламної діяльності

Агенції	Інтенсивність ($\times 0,25$)	Охоплення ($\times 0,20$)	Якість ($\times 0,20$)	Ефективність ($\times 0,20$)	Впізнаваність ($\times 0,15$)	Підсумковий індекс
DimIX	1,00	0,80	1,00	0,80	0,45	4,05
BALENA	1,25	0,80	0,80	1,00	0,75	4,60
Гармонія нерухомості	1,25	1,00	0,80	0,80	0,60	4,45
DOMIVKA UA	0,75	0,60	0,80	0,60	0,45	3,20

*Джерело: розроблено автором

Тепер маючи відповідні дані, можемо побудувати модифікований багатокутник конкурентоспроможності за рекламною діяльністю агенцій (рис. 2.7).

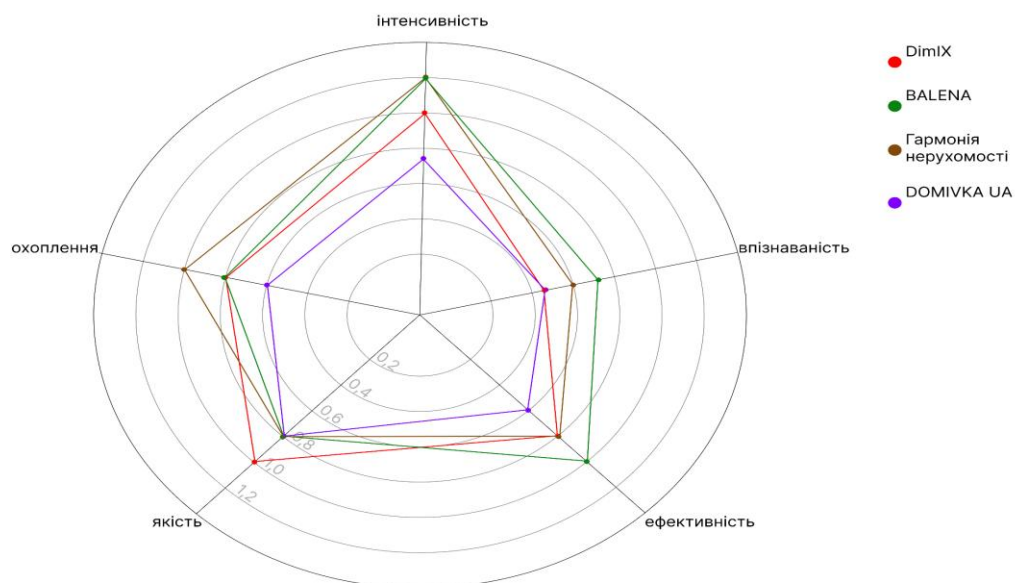


Рис. 2.7 Модифікований багатокутник конкурентоспроможності

*Джерело: розроблено автором

Модифікований багатокутник конкурентоспроможності підтвердив ті самі тенденції: найсильніші сторони «DimIX» — якість візуального контенту та ефективність окремих цифрових інструментів, але слабкі — інтенсивність рекламної активності та загальна впізнаваність бренду.

Отже, підсумовуючи можемо зазначити, що за результатами методу стратегічних груп та модифікованого методу багатокутника конкурентоспроможності підсумковий індекс «DimIX» становить 4,05, що є третім результатом серед чотирьох порівнюваних агентств. Розрахунок поточного CPL (~916 грн) засвідчив наявність значного резерву для підвищення ефективності рекламних витрат. Конверсія лідів в угоди коливається від 15–22 % у низький сезон до 28–35 % у піковий період, що підтверджує вплив сезонності не лише на обсяги звернень, але й на їх якість. Виявлені системні проблеми — відсутність аналітики, нерівномірність рекламної активності протягом року, недостатній розвиток контент-маркетингу та слабка впізнаваність бренду

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Організаційні аспекти розробки рекламної діяльності «DimIX»

Проведений мною у другому розділі аналіз рекламної діяльності агенції нерухомості «DimIX» засвідчив, що в ній є наявні певні системні недоліки, а саме: недостатня інтенсивність просування, нерівномірний розподіл рекламних зусиль протягом року, відсутність аналітичної системи оцінювання ефективності реклами та слабкий рівень впізнаваності бренду. Усе це зумовлює необхідність розробки нової рекламної кампанії, яка враховуватиме специфіку ринку нерухомості, ресурсні можливості підприємства та актуальні тенденції цифрового маркетингу.

Рекламна кампанія є комплексом заходів, які об'єднані однією ідеєю та спрямовані на досягнення поставлених маркетингових цілей, наприклад, залучення цільової аудиторії, збільшення збуту, підвищення впізнаваності бренду тощо. Успіх рекламної кампанії залежить від вибору каналу, стратегії і тактики [49].

Для обраної агенції, яка функціонує як малий бізнес у сфері послуг, рекламна кампанія є особливо важливим інструментом для якісної конкурентної боротьби, адже саме вона дозволяє компенсувати обмеженість ресурсів за рахунок точності та системності дій підприємства.

Головною метою нової рекламної кампанії агенції «DimIX» є підвищення впізнаваності бренду, збільшення стабільного потоку якісних клієнтських звернень та зміцнення конкурентної позиції серед агентств нерухомості Києва і Київської області.

Для коректного формулювання цілей рекламної кампанії застосовується метод SMART. Вперше цей підхід описав Джордж Доран у 1981 році, він зазначив, що «Цілі та завдання повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі» [50]. Методика SMART є універсальною. Вона застосовується в проєктному управлінні, маркетингу та

менеджменті, підходить для будь-якої галузі, для виробництва та бізнесу, для промисловості та сільського господарства [51].

Нами було виокремлено конкретні SMART-цілі рекламної кампанії для агенції нерухомості «DimIX» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SMART-цілі рекламної кампанії агенції нерухомості «DimIX»

Компонент SMART	Розшифрування	Ціль кампанії
S — Specific (Конкретна)	Ціль має чітко описувати, що саме потрібно досягти	Збільшити кількість щомісячних звернень від потенційних клієнтів через цифрові канали (DOM.RIA, Instagram, Google)
M — Measurable (Вимірювана)	Ціль має мати кількісний показник результату	Зростання кількості лідів на 25–30 %; підвищення конверсії з 15–22 % до 25–28 % у низький сезон
A — Achievable (Досяжна)	Ціль має бути реалістичною з урахуванням ресурсів	Досягається в межах поточного бюджету (41 124 грн/міс.) без залучення зовнішнього фінансування
R — Relevant (Релевантна)	Ціль має відповідати стратегічним пріоритетам	Відповідає стратегічній меті — виходу агенції на рівень середніх та великих гравців ринку нерухомості
T — Time-bound (Обмежена у часі)	Ціль має мати чіткий термін виконання	Досягнення показників — протягом 6 місяців реалізації кампанії (липень–грудень 2026 р.)

*Джерело: розроблено автором на основі [50,51]

Окрім ключової цілі, рекламної кампанії для агенції, також передбачає певні виокремлені SMART-підцілі:

- формування контентної бази — не менше 50 публікацій у соціальних мережах та 10 статей на власному сайті за 6 місяців;
- підвищення впізнаваності бренду «DimIX» серед цільової аудиторії Києва та Київської області (за показником органічних пошукових запитів бренду);
- залучення спеціаліста з цифрового маркетингу в форматі аутсорсинг, протягом першого місяця кампанії. За для кращої і якіснішої інтеграцій рекламних кампаній, перетворюючи їх в дії від потенційних клієнтів.

Наступним, важливим елементом для рекламної кампанії є цільова аудиторія. Ефективна рекламна кампанія неможлива без чіткого визначення цільової аудиторії. Варто розуміти, що в кожного сегмента цільової аудиторії свої потреби. Без чіткого розуміння цільової аудиторії компанія ризикує отримати низьку конверсію, розмиті повідомлення та суттєве зростання вартості залучення клієнта [52,53]. Для агенції «DimIX» виокремлено три основних сегменти цільової аудиторії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сегментація цільової аудиторії рекламної кампанії агенції «DimIX»

Сегмент	Характеристика	Потреба	Пріоритетний канал
Покупці житлової нерухомості	Особи 28–45 років, середній і вище середнього дохід, Київ та Київська область	Купівля квартири або будинку, юридична безпека угоди	Instagram, Google Ads, DOM.RIA
Орендарі	Особи 22–35 років, мобільні, часто студенти або молоді спеціалісти	Швидкий пошук якісного житла за доступною ціною	OLX, TikTok, Facebook
Власники нерухомості (продавці/орендодавці)	Особи 35–60 років, власники одного або кількох об'єктів	Швидкий та безпечний продаж або здача в оренду	Facebook, рекомендації, Google Ads

*Джерело: розроблено автором

На основі зазначених підходів для агенції «DimIX» пропонується шестимісячна рекламна кампанія, що розподіляється на три послідовні фази відповідно до моделі поетапного планування рекламних активностей (рис. 3.1).

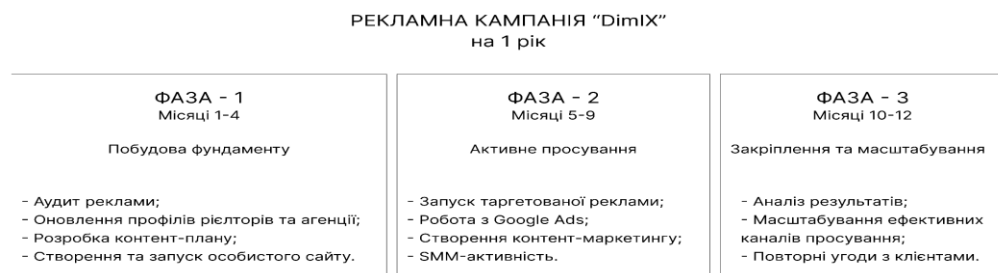


Рис. 3.1. Фази рекламної кампанії агенції нерухомості «DimIX»

*Джерело: розроблено автором

Фаза 1 (місяці 1–4): побудова фундаменту. Ця фаза передбачає підготовчі організаційні заходи, без яких подальше просування буде відбуватися менш ефективно. Першочергово, необхідно провести аудит наявної рекламної присутності агенції: перевірити актуальність та повноту профілів ріелторів на таких платформах, як DOM.RIA, OLX, LUN.ua. Наступний крок, це провести оцінку станів сторінок у соціальних мережах, проаналізувати наявний в них контент з точки зору якості та відповідності бренду. Це є обов'язковим кроком перед запуском будь-якої цифрової маркетингової кампанії.

Надалі здійснюється оновлення та уніфікація всіх рекламних матеріалів: єдиний стиль оформлення оголошень, фірмовий шаблон для публікацій у соціальних мережах, стандартизований підпис у профілях. Паралельно розробляється контент-план на кожні 4 квартали в році, що визначає теми, формати та частоту публікацій для кожного каналу. Тут важливо найняти агенції експерта в даній галузі, щоб результат вийшов сильнішим.

Важливим завданням першої фази є також запуск власного сайту агенції, адже це є важливим елементом довіри для великої кількості потенційних клієнтів.

Фаза 2 (місяці 5–9): активне просування. На цьому етапі розгортається повноцінна рекламна активність за усіма пріоритетними каналами. Ключові заходи фази включають:

- запуск таргетованої реклами в Instagram та Facebook з орієнтацією на три визначені сегменти цільової аудиторії;
- налаштування та запуск кампаній Google Ads за ключовими пошуковими запитами;
- активне ведення соціальних мереж (щоденні Stories, щотижневі Reels).

Контент-маркетинг як складова рекламної кампанії набуває дедалі більшого значення для підприємств сфери послуг, формує довіру аудиторії та забезпечує органічний трафік без постійних прямих рекламних витрат, що є особливо цінним для малого бізнесу з обмеженим бюджетом.

Фаза 3 (місяці 10–12): закріплення та масштабування. Завершальна фаза спрямована на аналіз проміжних результатів та масштабування найбільш ефективних напрямів. На основі зібраних даних аналітики приймаються рішення щодо перерозподілу бюджету на наступні квартали.

Для більш глибокого стратегічного обґрунтування пріоритетів рекламної діяльності доцільно застосувати SPACE-аналіз, який дозволяє визначити стратегічну позицію кожного рекламного напрямку та науково обґрунтувати рекомендації щодо розподілу зусиль і ресурсів між ними.

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства (рис. 3.3) [54]:

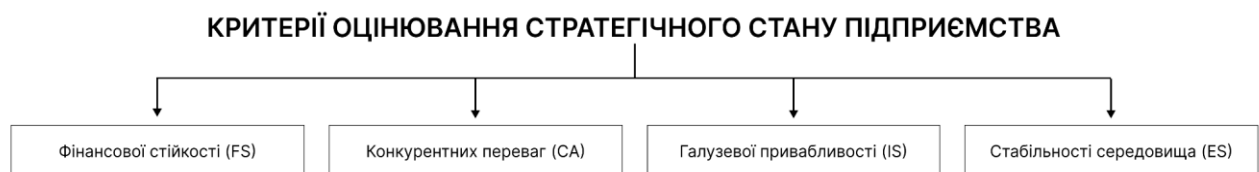


Рис. 3.3. Критерії оцінювання стратегічного стану підприємства

*Джерело: складено автором на основі [54]

Для проведення аналізу виокремлено чотири стратегічні зони рекламної діяльності (СЗРД) для агенції нерухомості «DimIX»:

- СЗРД-1. Просування послуг купівлі-продажу житлової нерухомості (основний напрям);
- СЗРД-2. Просування послуг оренди нерухомості;
- СЗРД-3. Просування через соціальні мережі та контент-маркетинг (цифровий напрям);
- СЗРД-4. Партнерське просування.

Наступний крок, відтворення самої матриці на основі визначених стратегічних зон для агенції нерухомості (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SPACE-аналізу стратегічних зон рекламної діяльності агенції

«DimIX»

Шкала оцінювання: 1–3 — низький рівень; 4–5 — середній; 6–7 — високий

Показники	Часткові критерії	Вага	СЗРД-1		СЗРД-2		СЗРД-3		СЗРД-4	
			пот. 2026	прог. 2027	пот. 2026	прог. 2027	пот. 2026	прог. 2027	пот. 2026	прог. 2027
FS (Фінансова стійкість)	Прибутковість рекламного напрямку	0,30	6	7	4	5	3	6	5	6
	Окупність рекламних витрат	0,25	5	6	4	5	2	5	6	7
	Стабільність грошових надходжень	0,25	5	6	4	5	3	5	5	6
	Доступність рекламного бюджету	0,20	5	6	4	5	3	5	5	6
СА (Конкурентні переваги)	Частка ринку в сегменті	0,30	5	6	4	5	3	5	4	5
	Якість рекламного контенту	0,25	5	6	4	5	4	6	5	6
	Лояльність клієнтів у сегменті	0,25	5	6	4	5	3	5	6	7
	Унікальність пропозиції	0,20	4	5	4	5	4	6	5	6
IS (Галузева привабливість)	Темпи зростання сегменту	0,30	5	6	5	6	6	7	5	6
	Прибутковість сегменту ринку	0,25	6	7	4	5	5	6	5	6
	Бар'єри входу для конкурентів	0,25	4	5	4	5	3	5	5	6

	Інтенсивність конкуренції	0,20	4	5	5	5	4	5	4	5
ES (Стабільність середовища)	Стабільність попиту в сегменті	0,30	4	5	4	5	3	5	4	5
	Вплив сезонності	0,25	3	4	4	5	4	5	4	5
	Вплив економічної ситуації в Україні	0,25	3	4	3	4	3	5	3	5
	Технологічні зміни в рекламі	0,20	4	5	4	5	4	6	4	5

*Джерело: розроблено автором

На основі матриця SPACE-аналізу стратегічних зон, створюється розрахунок параметрів для цього аналізу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Розраховані параметри SPACE-аналізу СЗГ підприємства

СЗРД	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
	CA		IS		FS		ES		x		y	
	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.
СЗРД-1	4,8	5,8	4,8	5,8	5,3	6,3	3,5	4,5	+0,8	+0,8	+1,8	+1,8
СЗРД-2	4	5	4,5	5,3	4	5	3,75	4,75	+0,75	+0,55	+0,75	+0,55
СЗРД-3	3,45	5,45	4,6	5,85	2,75	5,3	3,45	5,2	+1,85	+0,8	+0,45	+0,5
СЗРД-4	4,95	5,95	4,8	5,8	5,35	6,25	3,75	5	+0,65	+0,5	+1,45	+1,1

*Джерело: розроблено автором

Координати SPACE-вектора визначалися за формулами (3.1; 3.2)

$$x = CA + IS - (FS + ES) \quad (3.1)$$

$$y = FS + IS - (CA + ES) \quad (3.2)$$

Далі на основі проведених розрахунків формуємо стратегічні рекомендації, які будуть відповідати для кожного СЗРД підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Формування стратегічних рекомендацій для СЗРД підприємства

СЗРД	ΔCA	ΔIS	ΔFS	ΔES	S-вектор	Стратегічний стан	Суперпозиція стратегічних ініціатив
СЗРД -1	+1,0	+1,0	+1,0	+1,0	(+0,8; +1,8) → (+0,8; +1,8) Правий верхній квадрант, стабільна сильна позиція	Агресивна	Нарощування бюджету на DOM.RIA та OLX; запуск Google Ads для сегменту покупців; відеоогляди ексклюзивних об'єктів; таргетована реклама на аудиторію 28–45 років
СЗРД -2	+1,0	+0,8	+1,0	+1,0	(+0,75; +0,75) → (+0,55; +0,55) Правий верхній квадрант, зміщення до центру	Конкурентна	Посилення присутності на OLX у пікові сезони (серпень–вересень); TikTok-контент для молодих орендарів; акцент на швидкості пошуку та прозорості умов
СЗРД -3	+2,0	+1,25	+2,55	+1,75	(+1,85; +0,45) → (+0,8; +0,5) Правий верхній квадрант, сильне зміщення вліво-вниз (зростання конкурентних позицій)	Конкурентна → Агресивна	Системне ведення SMM за контент-планом; блог на сайті (2–3 статті/міс.); активізація TikTok та YouTube; залучення SMM-фахівця на аутсорсинг; SEO-оптимізація сайту
СЗРД -4	+1,0	+1,0	+0,9	+1,25	(+0,65; +1,4) → (+0,45; +1,1) Правий верхній квадрант, помірне зміщення до центру	Конкурентна	Формалізація партнерських угод із забудовниками та нотаріусами; розробка спільних рекламних матеріалів; систематичний збір відгуків клієнтів

*Джерело: розроблено автором

Графічна інтерпретація результатів SPACE-аналізу наведена на рис. 3.4.

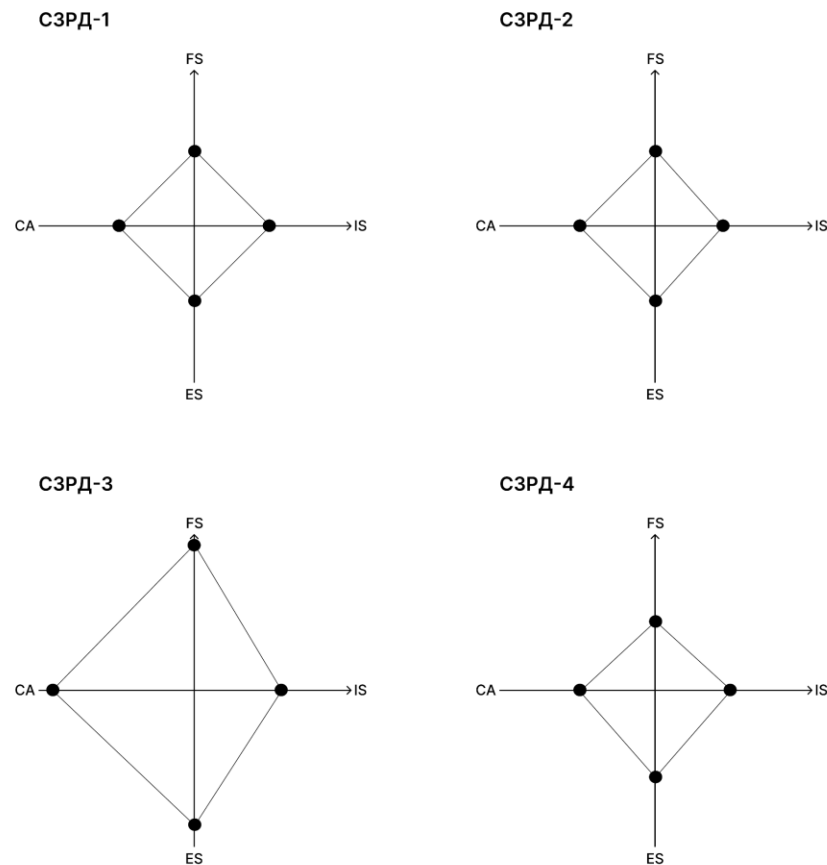


Рис. 3.4 Матриця SPACE-аналізу

*Джерело: розроблено автором

Аналіз S-траєкторій СЗРД агенції «DimIX»:

СЗРД-1 (просування купівлі-продажу): має найсильнішу та найстабільнішу позицію: вектор $(+0,8; +1,8)$ залишається незмінним у правому верхньому квадранті. Це свідчить про високу фінансову стійкість і сильні конкурентні позиції. Рекомендована стратегія — агресивна: збільшення рекламних інвестицій у сегмент купівлі-продажу.

СЗРД-2 (просування оренди): також перебуває у правому верхньому квадранті, але траєкторія $(+0,75; +0,75) \rightarrow (+0,55; +0,55)$ показує поступове зміщення до центру. Це означає збереження позицій із певним послабленням конкурентних переваг. Рекомендована стратегія — конкурентна: підтримка ключових каналів просування із сезонним підсиленням.

СЗРД-3 (соціальні мережі та контент-маркетинг): демонструє найбільший потенціал розвитку. Поточна позиція (+1,85; +0,45) свідчить про високий потенціал цифрового маркетингу, який поки не повністю реалізований. Прогноз (+0,8; +0,5) показує посилення конкурентних переваг і перехід до реалізованої переваги. Рекомендована стратегія — конкурентна з переходом до агресивної.

СЗРД-4 (партнерське просування та реферальний маркетинг): стабільно утримується у правому верхньому квадранті: (+0,65; +1,4) → (+0,45; +1,1). Попри незначне зміщення до центру, напрям зберігає високу фінансову стійкість. Рекомендована стратегія — конкурентна: розвиток партнерських відносин.

Проведене дослідження підтвердило доцільність використання SMART-підходу при постановці рекламних цілей. Результати SPACE-аналізу свідчать про перспективність розвитку напряму купівлі-продажу нерухомості та високий потенціал цифрових маркетингових інструментів. Запропонований перерозподіл рекламного бюджету дозволяє підвищити ефективність рекламної діяльності без збільшення загального обсягу витрат.

3.2. Впровадження цифрових інструментів у систему управління рекламною діяльністю «DimIX»

За результати проведеного у другому розділі аналізу, а саме SPACE-аналіз стратегічних зон рекламної діяльності агенції «DimIX» можна зазначити, що підприємство має достатню фінансову стійкість і у неї наявний реальний потенціал для якісного зростання в даній галузі. Для неї є можливим перехід від малої агенції нерухомості на базі ФОП до впізнаваного середнього агентства в місті Київ та Київської області.

Водночас реалізація цього потенціалу стримується відсутністю системного підходу до управління рекламною діяльністю. Тож сформовані рекомендації будуть спрямовані не на точкове усунення окремих недоліків, а на побудову

цілісної рекламної системи, здатної забезпечити стаке зростання агенції та вихід на рівень конкуренції з провідними гравцями ринку нерухомості.

Одним з найголовнішим елементом, для формування рекомендацій слугує концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), відповідно до якої компанія ретельно інтегрує та координує численні канали комунікацій з метою формування чіткого, несуперечливого та переконливого повідомлення про себе та свої продукти клієнтам. Цей принцип має вагоме значення для агенції «DimIX», адже замість розрізнених рекламних активностей буде створений акцент на єдину систему рекламного просування, в якій кожен канал підсилює інший і всі разом формують єдиний образ бренду в свідомості цільової аудиторії.

Першочерговим і найбільш впливовим напрямом вдосконалення є комплексний розвиток цифрової присутності агенції. Це впливає безпосередньо з результатів SPACE-аналізу: СЗРД-3 (соціальні мережі та контент-маркетинг) демонструє найвищий потенціал для зростання агенції.

Обґрунтованість цього пріоритету підтверджується галузевими дослідженнями. За даними дослідження Google Smart Shopper 2021, 70–80% українців орієнтуються на цифрові оголошення при купівлі нерухомості. Основними каналами залучення клієнтів сьогодні є онлайн-каталоги, а також сайти агенцій нерухомості та забудовників. Тому присутність в інтернеті є ключовим чинником успіху бізнесу, а не додатковою опцією [55].

Центральним елементом цифрової екосистеми агенції має стати власний сайт із системою SEO-оптимізації. Пошукова оптимізація є одним із найбільш рентабельних каналів у довгостроковій перспективі, оскільки вартість залучення одного відвідувача через органічний пошук є нижчою порівняно зі створенням платної рекламної кампанії [56]. Для агенції «DimIX» це означає, що інвестиції в SEO та контент-маркетинг мають найвищий потенційний ROI серед усіх рекламних каналів у горизонті 12–18 місяців.

Паралельно необхідна системна трансформація підходу до соціальних мереж: від ситуативних публікацій до стратегічного контент-маркетингу.

Активна присутність бренду в соціальних мережах сприяє підвищенню його впізнаваності та видимості серед аудиторії. Регулярне оновлення контенту, цікаві публікації та залучення з передплатниками допомагають зміцнити позиції бренду на ринку і зробити його більш запам'ятовуваним для потенційних клієнтів [57]. Тож, системна присутність бренду у соціальних мережах формує ефект постійного нагадування, що суттєво скорочує час прийняття рішення про звернення до компанії.

Паралельно з цим, варто приділити увагу системі вимірювання ефективності рекламних заходів — без цього неможливо приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу бюджету.

Для агенції «DimIX» пропонується система ключових показників ефективності (KPI) рекламної діяльності, розподілена на два рівні вимірювання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система KPI рекламної діяльності агенції «DimIX» та цільові значення

Показник	Формула / Метод розрахунку	Поточне значення	Цільове значення (12 міс.)	Рівень вимірювання
CPL (вартість залучення ліда)	Рекламні витрати / Кількість лідів	~800–1000 грн	≤ 500 грн	Оперативний (щомісяця)
Конверсія ліда в угоду, %	Кількість угод / Кількість лідів × 100	15–22 % (низький сезон)	≥ 27–30 %	Оперативний (щомісяця)
ROI рекламного каналу, %	(Дохід від угод – Витрати на рекламу) / Витрати × 100	не вимірюється	≥ 200 %	Стратегічний (щоквартально)
CTR рекламних оголошень, %	Кліки / Покази × 100	не вимірюється	≥ 2–3 %	Оперативний (щотижня)
Частка органічного трафіку, %	Органічні переходи / Загальний трафік × 100	~0 %	≥ 20 %	Стратегічний (щомісяця)

*Джерело: розроблено автором

Розрахуємо очікуване значення CPL:

Поточний рекламний бюджет 41 124 грн/місяць та орієнтовна кількості лідів 40–50 на місяць (за даними спостережень під час практики)

$CPL \text{ поточний} = 41\,124 / 45 \approx 914 \text{ грн}$

Після впровадження SEO та оптимізації таргетованої реклами (перерозподіл бюджету відповідно до табл. 3.3).

Розрахунок для ROI сегменту купівлі-продажу (СЗРД-1 — агресивна стратегія за результатами SPACE-аналізу). При середній комісії агенції 3 % від вартості об'єкта та середній вартості об'єкта купівлі-продажу 80 000 дол. США ($\approx 3\,280\,000$ грн за курсом НБУ), дохід від однієї угоди становить приблизно 98 400 грн. При місячних витратах на рекламу цього напряму 14 400 грн (35 % від бюджету) та прогнозованих 2–3 угодах на місяць:

$ROI = 1\,608 \%$

Навіть з урахуванням виплат рієлторам (50 % від комісії) скоригований ROI рекламних витрат у сегменті купівлі-продажу становить:

$ROI \text{ скоригований} = 754 \%$

Це підтверджує виняткову рентабельність рекламних інвестицій у основний напрям діяльності агенції.

Реалізація стратегічної мети — перетворення агенції «DimIX» на середнє агентство мережевого типу з можливим відкриттям філій в інших містах України — неможлива без автоматизації рутинних рекламних і комунікаційних процесів. Автоматизація бізнесу дозволяє значно підвищити ефективність роботи, знизити операційні витрати й забезпечити стабільну якість товарів і послуг. Це особливо помітно під час масштабування бізнесу або реорганізації внутрішніх процесів — саме тоді, коли неефективність може коштувати найдорожче [58].

Для агенції «DimIX» пропонується три взаємопов'язані рівні автоматизації (рис. 3.5).

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЛЯ АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ «DimIX»

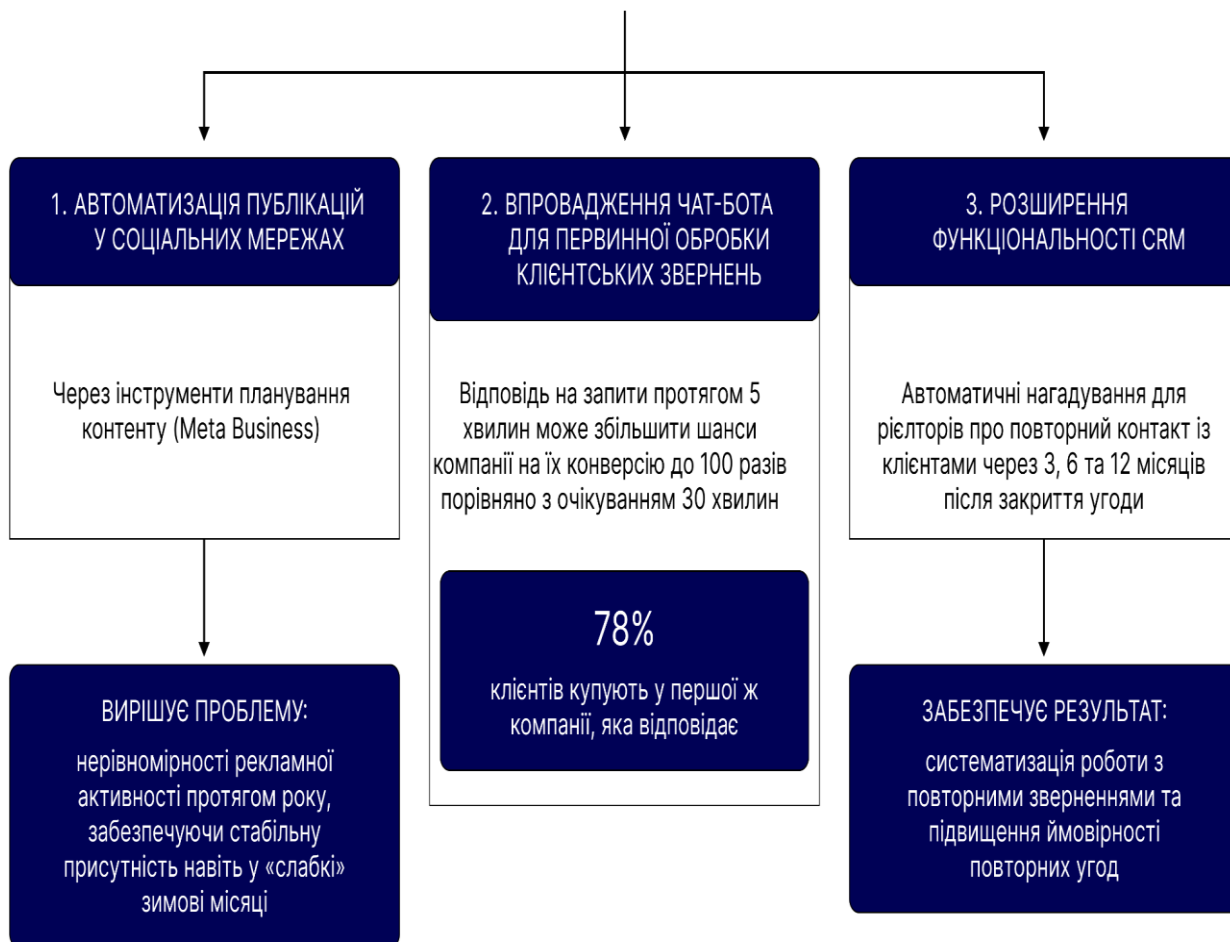


Рис. 3.5. Основні ознаки реклами

*Джерело: складено автором на основі [59]

Комплексна реалізація запропонованих рекомендацій дозволить агенції «DimIX» досягти якісного стрибка у конкурентній позиції.

На основі проведених розрахунків можемо сформуванати прогнозну динаміку розвитку та зростання агенції нерухомості (табл 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозована динаміка показників рекламної діяльності агенції «DimIX» після впровадження рекомендацій

Показник	Поточне значення	Прогноз через 6 місяців	Прогноз через 12 місяців
CPL (вартість ліда), грн	~914	~650	~485
Конверсія лідів в угоди (низький сезон), %	15–22%	22–26%	27–30%
Конверсія лідів в угоди (високий сезон), %	28–35%	33–38%	37–42%
Кількість щомісячних лідів	~45	~65	~85
Частка органічного трафіку на сайті, %	~0%	8–12%	20–25%
Рентабельність продажів, %	27,8–33,9%	30–36%	33–39%

*Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації від компанії

У середньостроковій перспективі (12–18 місяців) реалізація рекомендацій має забезпечити вихід агенції на рівень 150–200 угод на рік, що відповідає показникам середніх агентств нерухомості. У довгостроковій перспективі (18–36 місяців) сформована цифрова інфраструктура, впізнаваний бренд та автоматизовані процеси створюють передумови для відкриття філій у великих містах України, до прикладу, такі як Львові, Одесі або Дніпрі, що є головною метою розвитку агенції нерухомості «DimIX».

Отже, сформульовані рекомендації щодо вдосконалення управління рекламною діяльністю агенції «DimIX» є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими, що забезпечує системний ефект від їх реалізації. Розрахунки підтверджують економічну обґрунтованість запропонованих заходів. Впровадження системи KPI та щомісячного рекламного звіту створює

механізм безперервного вдосконалення рекламної діяльності на основі аналітичних даних. Автоматизація рекламних процесів забезпечить здатність підприємства масштабуватися без пропорційного збільшення операційних витрат, що є необхідною умовою для реалізації стратегічної мети — виходу агенції «DimIX» на рівень середніх гравців ринку нерухомості міста Києва та Київської області.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Вивчено сутність, функції, види та особливості рекламної діяльності підприємства у сфері послуг. Встановлено, що реклама є багатовимірним явищем, яке поєднує комунікаційний, економічний та соціальний аспекти. Операційне визначення для цілей дослідження: реклама — це платна, неособистісна форма комунікації від ідентифікованого рекламодавця, спрямована на формування або підтримання попиту та позитивного образу підприємства у свідомості цільової аудиторії. Виокремлено сім ключових функцій реклами: інформаційну, комунікаційну, маркетингову, економічну, стимулювальну, психологічну та позиціонувальну. Для підприємств сфери послуг, зокрема агентств нерухомості, особливу роль відіграє позиціонувальна функція, оскільки репутація постачальника послуги є невіддільною частиною самої послуги. Систематизовано класифікацію видів реклами за п'ятьма критеріями: об'єктом рекламування, цільовою аудиторією, каналами та носіями, характером впливу та географічним охопленням.

2. Досліджено методичні засади управління рекламною діяльністю у світовій та вітчизняній практиці, зокрема історичні етапи розвитку рекламного ринку України. Визначено, що базовою концепцією управління рекламною кампанією є модель «5М» Котлера Ф. (Mission, Money, Message, Media, Measurement), яка забезпечує системний підхід до планування, реалізації та оцінювання рекламних заходів. Порівняльний аналіз методів формування рекламного бюджету показав, що метод цілей і завдань є найбільш науково обґрунтованим, тоді як малий бізнес на практиці частіше застосовує комбінацію залишкового методу та методу відсотку від продажів. Аналіз вітчизняного досвіду виявив шість етапів розвитку рекламного ринку України — від зародження у 1991 р. до сучасного data-driven етапу з акцентом на штучному інтелекті та персоналізації. Зарубіжний досвід (США, ЄС) засвідчив, що провідні

агентства нерухомості розбудовують комплексні цифрові екосистеми, що поєднують SEO, відеомаркетинг, соціальні мережі та email-маркетинг. Відставання вітчизняних малих агентств від цього стандарту формує значний потенціал для зростання.

3. Проведено маркетингову характеристику ринку нерухомості України та визначено конкурентні позиції агентства нерухомості «DimIX». Встановлено, що ринок характеризується фрагментованою структурою: поряд із великими мережевими агентствами (THE Capital, FLATPRIME, Park Lane) функціонує велика кількість малих підприємств. У сегменті малих агентств «DimIX» посідає другу позицію за показником рекламної активності (26,5 %), поступаючись лише «Гармонії нерухомості» (36,1 %). В основі маркетингової стратегії агенції лежить цінова позиція «середня ціна — висока якість» (стратегія 2 матриці «ціна-якість»), яка дозволяє конкурувати з більшими агентствами за рахунок персоналізованого сервісу. Рентабельність продажів агенції коливається в межах 27,8–33,9 %, виявлено яскраво виражену сезонну динаміку: пікові показники — у Q3–Q4 2025 р., спад — у Q1 2026 р.

4. Здійснено комплексну оцінку ефективності існуючої системи рекламних заходів підприємства із застосуванням карти стратегічних груп та модифікованого методу багатокутника конкурентоспроможності. Підсумковий індекс конкурентоспроможності «DimIX» за критеріями рекламної діяльності становить 4,05 із 5,0, що є третім результатом серед чотирьох порівнюваних агентств. Відносно перевагою підприємства є якість візуального контенту (зважена оцінка 1,00 — найвищий показник серед конкурентів), тоді як найслабшою позицією залишається впізнаваність бренду (0,45). Виявлено чотири системні проблеми в управлінні рекламою: недостатня інтенсивність просування; нерівномірний розподіл рекламних зусиль протягом року; відсутність системи аналітики ефективності реклами; слабкий розвиток контент-маркетингу та власних медіа.

5. Розроблено організаційні аспекти нової рекламної кампанії агентства нерухомості на основі SMART-підходу. Проведено SPACE-аналіз чотирьох стратегічних зон рекламної діяльності (СЗРД) агенції «DimIX», який показав, що СЗРД-1 (просування купівлі-продажу) демонструє агресивну стратегічну позицію зі стабільним вектором (+0,8; +1,8), що визначає пріоритетність нарощування рекламних інвестицій у цьому напрямі, а СЗРД-3 (соціальні мережі та контент-маркетинг) має найвищий потенціал трансформації. На основі результатів аналізу визначено SMART-цілі кампанії: збільшення кількості щомісячних лідів на 25–30 %, підвищення конверсії у низький сезон з 15–22 % до 25–28 %, досягнення частки органічного трафіку 20 % за 12 місяців. Розроблено тристадійну структуру кампанії: фаза «Побудова фундаменту» (місяці 1–2) — аудит, оновлення айдентики, контент-план, запуск сайту; фаза «Активне просування» (місяці 3–4) — таргетована реклама, Google Ads, SMM, блог; фаза «Закріплення та масштабування» (місяці 5–6) — аналіз результатів, масштабування ефективних каналів, реферальна програма. Рекомендований розподіл рекламного бюджету (41 200 грн/місяць): платне розміщення на платформах — 35 %, таргетована реклама в соціальних мережах — 25 %, Google Ads — 20 %, контент та SEO — 15 %, резервний фонд — 5 %.

6. Сформульовано практичні рекомендації щодо цифровізації, автоматизації та вдосконалення системи управління рекламною діяльністю агенції «DimIX» за трьома стратегічними напрямками. Перший напрям — розвиток цифрового маркетингу: впровадження комплексної SEO-стратегії та власного сайту, системна SMM-стратегія, налаштування Google Ads із таргетингом на три сегменти цільової аудиторії. Реалізація цього напрямку дозволить збільшити кількість лідів із ~45 до ~85 на місяць та знизити CPL із ~914 грн до ~485 грн. Другий напрям — впровадження системи аналітики та KPI: моніторинг ключових показників (CPL, конверсія, ROI, CTR), використання Google Analytics 4, Meta Business Suite, щомісячний рекламний звіт. Розрахований скоригований ROI рекламних інвестицій у сегменті купівлі-

продажу становить ~754 %, що підтверджує виняткову рентабельність основного напрямку. Третій напрям — автоматизація рекламних процесів: планування контенту, впровадження чат-бота для первинної обробки звернень, розширення функціональності CRM. У середньостроковій перспективі (12–18 місяців) реалізація рекомендацій забезпечить вихід агенції на рівень 150–200 угод на рік, що відповідає показникам середніх агентств нерухомості та закладає фундамент для подальшого масштабування бізнесу.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи підтвердили, що управління рекламною діяльністю агенції «DimIX» має значний потенціал для вдосконалення. Системна реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству перейти від ситуативного до стратегічного управління рекламою, суттєво підвищити впізнаваність бренду на ринку нерухомості та закласти фундамент для довгострокового масштабування бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація ефективної рекламної кампанії підприємством на внутрішньому ринку URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/348895 (дата звернення: 14.04.2026)
2. Вплив реклами на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-373_379.pdf (дата звернення: 14.04.2026)
3. Головні аспекти договорів у сфері маркетингу, реклами, медіа URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/civilne-pravo/golovni-aspekti-dogovoriv-u-sferi-marketingu-reklami-media.html> (дата звернення: 14.04.2026)
4. Основна ідея реклами URL: <https://kick.vashung.cx.ua/articles/osnovna-ideja-reklami-taka.html> (дата звернення: 14.04.2026)
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
6. Стратегії реклами та збуту продукції у менеджменті: аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів і стратегій ціноутворення URL: <https://www.researchgate.net/publication/393500359> (дата звернення: 14.04.2026)
7. Соціальна реклама як засіб комунікації в умовах сучасних трансформацій в Україні URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22477/1/I_Firsova_PNSAH_M_TCSHA_IL.pdf (дата звернення: 14.04.2026)
8. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.04.2026)
9. Реклама і рекламна діяльність URL: <https://www.scribd.com/document/732469006> (дата звернення: 14.05.2026)

10. Реклама: цілі, функції та сучасні види URL: <https://online.novaposhta.education/blog/reklama-cili-funkcii-ta-suchasni-vidi#2898>
(дата звернення: 15.05.2026)
11. Реклама: її сутність, функції URL: <https://studies.in.ua/polit-menshpora/1692-42-47-mdzh-poltika-yak-element-poltichnoyi-reklami.html>(дата звернення: 15.05.2026)
12. Функції реклами URL: https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/funktsiyi-reklamy/#google_vignette(дата звернення: 15.05.2026)
13. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
14. Основні види реклами та їх характеристика URL: <https://studfile.net/preview/13782078/page:26/>(дата звернення: 15.05.2026)
15. Класифікація реклами <https://buklib.net/books/22756/>(дата звернення: 15.05.2026)
16. Стратегічні технології реклами та PR URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/20227736-a179-49b6-b22e-1fb62c072bad/content>(дата звернення: 15.05.2026)
17. Рекламна діяльність: організація і практика URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14108/>(дата звернення: 15.05.2026)
18. Баранецька А. Д. Інтегровані комунікації: інтерпретація реклами. Держава та регіони. Сер. Соц. Комунікації. 2020. № 1. С. 90–94
19. Цінові стратегії URL: <https://buklib.net/books/37100/>(дата звернення: 15.05.2026)
20. Яловега Н.І., Везомський Д.Р. Планування рекламної підтримки продукту. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 3 (99). С. 56–64. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1727> (дата звернення: 12.04.2026).

21. Ярмолук О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Теоретико-методологічні аспекти таргетованої реклами як інструменту комплексного інтернет-маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 46. С. 23–29. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/786> (дата звернення: 14.04.2026)

22. Витвицька О.М., Суворова С.Г., Корюгін А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1476/1422> (дата звернення: 15.05.2026)

23. 5 M's of advertisement URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/5-ms-of-advertisement/237216650#4> (дата звернення: 15.05.2026)

24. Як ефективно писати цілі SMART URL: <https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>

25. Методи визначення рекламного бюджету компанії URL: https://leosvit.com/art/metody_vyznachennia_reklamnogo_budzhetu_kompanii (дата звернення: 15.05.2026)

26. Рекламний менеджмент URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u194/pidruchnik_nubip_reklamniy_menedzhment.pdf (дата звернення: 15.05.2026)

27. Поняття ефективності діяльності правоохоронних органів URL: <https://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom30/6.pdf>

28. SPACE-аналіз URL: https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz (дата звернення: 15.05.2026)

29. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. Економічний простір. 2020. № 156. С. 109–115. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19> (дата звернення: 15.05.2026)

30. Digital-маркетинг: основи, інструменти та тренди URL: <https://www.newlook.ua/blog/digital-marketing-osnovi-instrumenti-ta-trendi>(дата звернення: 15.05.2026)
31. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти URL: <https://seomarket.ua/blog/digital-marketynh-osnovni-poniattia-ta-instrumenty/>(дата звернення: 15.05.2026)
32. Рекламний ринок України URL: <https://special.ain.ua/istoriia-reklamy-ukraina-1991-2025/#fourth> (дата звернення: 20.05.2026)
33. The Advertising Industry: An In-Depth Overview (2025) URL: <https://blog.shayaik Hassan.com/the-advertising-industry-an-in-depth-overview>(дата звернення: 20.05.2026)
34. Про перше рекламне агенство URL: <https://feu.khmn u.edu.ua/pro-pershe-reklamne-agenstvo/>(дата звернення: 20.05.2026)
35. Фірсова С.Г. Виведення нових косметичних продуктів на ринок: досвід міжнародної компанії L'Oréal Group. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-419-426>(дата звернення: 20.05.2026)
36. Белікова, Н. І., & Чижевська, Л. П. (2022). “Ринок нерухомості України: проблеми та перспективи розвитку.” Економічний вісник, №4, с. 45-58.
37. Аналіз стану ринку нерухомості в Україні та інструментів його державного регулювання URL: https://www.researchgate.net/publication/383400895_ANALIZ_STANU_RINKU_NERUHOMOSTI_V_UKRAINI_TA_INSTRUMENTIV_JOGO_DERZAVNOGO_REGULUVANNA(дата звернення: 20.05.2026)
38. Що принесе 2026 рік для покупців та орендарів житла URL: <https://www.unian.ua/economics/other/kvadratni-metri-pid-raketami-shcho-prinese-2026-rik-dlya-pokupciv-ta-orendariv-zhitla-13241487.html>(дата звернення: 20.05.2026)

39. Що таке ринок нерухомості та які його особливості URL: <https://www.inzhur.reit/blog/rinok-neruhomosti-ta-jogo-osoblivosti>(дата звернення: 20.05.2026)
40. Опендatabot URL: <https://opendatabot.ua/p/kharlayenko-alona-mykolayivna-jjqbblyFF5UVGmVBx57r5Q>(дата звернення: 20.05.2026)
41. 10 Типів організаційних структур компаній URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>(дата звернення: 20.05.2026)
42. Плюси та мінуси лінійної структури управління в менеджменті URL: <https://ukr.visotsky.com/knowledges/plyusi-ta-minusi-liniynoi-strukturi-upravlinnya-v-menedzhmenti>
43. Агенства нерухомості Києва URL: <https://rieltor.ua/firms/?sort=-default>
44. Як модель 4P працює в сучасному інтернет-маркетингу URL: <https://marketer.ua/ua/how-the-4p-model-works-in-modern-internet-marketing/>
45. Цінові стратегії URL: <https://buklib.net/books/37100/>
46. ТОП 25 ефективних маркетингових каналів для продажів в нерухомості URL: <https://marketer.ua/ua/top-25-effective-marketing-channels-for-real-estate-sales/>
47. Рекламний менеджмент: теорія і практика URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e358fb13-8d1d-478b-b252-8224a62143cb/content>
48. Рекламна кампанія URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/advertising-campaign>
49. Що таке SMART-цілі та як їх ставити: приклади, поради для HR URL: <https://hurma.work/blog/smart-czili-pomylyky-ta-porady/>
50. Що таке SMART-цілі (S.M.A.R.T.) і яка від них користь? URL: <https://marketer.ua/ua/what-are-smart-goals-s-m-a-r-t-and-why-are-they-needed/>

51. Цільова аудиторія: що це та як визначити її із CRM-системою URL: <https://nethunt.ua/blog/tsilova-audytoriia/>
52. 7 помилок при розробці маркетинг стратегії та як їх уникнути URL: https://mukachevo.net/news/7-pomylok-pry-rozrobsi-marketynh-stratehiyi-ta-iak-yikh-unyknyty_6276381.html
53. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу
URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=7uiX0I4A-AAAJ&citation_for_view=7uiX0I4AAAJ:Se3iqnhoufwC
54. SEO просування сайтів нерухомості URL: <https://panem.ua/seo-real-estate>
55. SEO vs. PPC: Comparing Long-Term ROI and Short-Term Gains URL: <https://outpaceseo.com/article/seo-vs-ppc/>
56. Технології CMM URL: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-smm>
57. Чому автоматизація — must-have для бізнесу: 12 успішних кейсів URL: <https://tra.cy/uk/blog/automation-for-business>
58. Дослідження часу реагування на запити потенційних клієнтів: як швидкість впливає на дохід URL: <https://www.teamgate.com/blog/lead-response-time-study-speed-impacts-revenue/>
59. Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2026. — 609 с. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2026/05/ШВ%20збірник_2026.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А



Заковоротна Наталія Юріївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаснко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафілов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюцевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИСМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИСМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИСМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИСМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИСМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулінцева Марія Юріївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИСМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИСМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макаренченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИСМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИСМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	101
Олексінко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Танасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИСМСТВАХ	107
Подольян Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИСМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юріївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ:
ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Ісаснко Олександра Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С.

MANAGEMENT OF REAL ESTATE AGENCIES IN CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS:
INDUSTRY TRENDS AND ADAPTATION STRATEGIES

This study examines the management of real estate agencies in Ukraine amid the ongoing war and global polycrisis. The sector shows notable resilience, with prices rising in safe regions (by 5–20%) and demand shifting toward secure, energy-efficient properties amid supply shortages and rising construction costs. Agencies adapt through innovative management practices, digital tools, partnerships, risk assessment, and service diversification, contributing to sector stability and preparing for post-war reconstruction opportunities.

У 2026 р. український ринок нерухомості продовжує демонструвати адаптивність в умовах тривалої війни та глобальної полікризи. Дослідження ринку нерухомості України, на основі агенції «DimIX», дало можливість встановити, що ключовими змінами: у західних регіонах та в Києві спостерігається поступове зростання цін, оскільки покупці та орендарі надають перевагу об'єктам з підвищеним рівнем безпеки — наявністю автономного енергозабезпечення, укриттів, надійної інфраструктури та юридично чистих документів. Водночас у східних і південних областях, ближче до лінії фронту, активність ринку суттєво знижена через високий рівень ризиків, що призводить до заморожування значної частини пропозицій.

За умови збереження поточної безпекової ситуації, експерти в цьому напрямку, не прогнозують різкого падіння цін. Основні фактори, що підтримують цінову стабільність або помірне зростання, — це дефіцит пропозицій (через втрати житлового фонду, відкладені продажі та обмежене нове будівництво), зростання собівартості матеріалів і дефіцит робочої сили на об'єктах. Ці процеси зумовлюють підвищення витрат на будівництво в межах 10–20 %, що природним чином відображається на кінцевій вартості об'єктів [1, 2, 3].

Таблиця 1.

Прогнозні данні основних трендів цін на житлову нерухомість в Україні за регіонами на 2026 р.		
Регіон	Зміна цін (первинний ринок)	Фактори впливу
Західні області (Львівська, Закарпатська)	+7-20%	Міграція, безпека, дефіцит пропозицій
Київ та центр	+8-15%	Стабільний попит, зростання витрат
Східні та південні (прифронтові)	0-5% або стагнація	Ризики, заморожені проекти
Загальний прогноз	+8-15%	Інфляція, обмежена пропозиція

Джерело: складено на основі [1, 2, 3]

Агенція «DimIX» є класичним прикладом малого бізнесу в сфері нерухомості, яка працює з купівлею-продажем квартир, будинків, земель, орендою житла та комерції, повним супроводом угод. Завдяки значному професійному досвіду працівників агенція нерухомості змогла оперативню адаптуватися до змін ринкового середовища. Зокрема, було впроваджено онлайн-консультації для клієнтів, що дозволило забезпечити безперервність комунікацій та надання послуг. Пріоритетним напрямом для агенції у 2020-2026 рр. було визначено перевірку безпеки об'єктів нерухомості, зокрема щодо їх енергонезалежності та юридичної чистоти документів. Важливим напрямом розвитку стало також налагодження партнерських відносин з нотаріусами, банківськими установами та забудовниками, що сприяє підвищенню надійності угод та розширенню можливостей для клієнтів, навіть у нестабільний час.

Таблиця 2.

Стратегії адаптації агенцій нерухомості «DimIX»		
Стратегія	Застосування в "DimIX"	Галузевий вплив
Диверсифікація послуг	Онлайн-угоди, енергоефективні об'єкти	Зростання попиту на 10-15%
Ризик-менеджмент	Перевірка безпеки, партнерства	Зменшення втрат на 10-15%
Інноваційний розвиток	Цифровізація, фокус на реконструкції	Потенціал інвестицій у відновлення

Джерело: складено автором на основі [1]

Також, в агенції «DimIX» активно використовують інструменти оцінки конкурентоспроможності, зокрема бенчмаркінг, щоб порівнювати себе з іншими агенціями та швидко впроваджувати кращі практики. Це добре узгоджується з сучасними підходами інноваційного менеджменту в умовах кризи [2]. Загалом, галузь має великий потенціал для зростання після війни — за умови стабільності та розумних стратегій адаптації.

1. Ринок нерухомості в Україні у 2026 р.: ціни, попит та оренда під час війни — експертний прогноз [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/7604/the-real-estate-market-in-ukraine-in-2026-prices-demand-and-rentals-during-the-war-expert-forecast>
2. Квадратні метри під ракетами. Що принесе 2026 р. для покупців та орендарів житла [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/other/kvadratni-metri-pid-raketami-shcho-prinese-2026-rik-dlya-pokupciv-ta-orendariv-zhitla-13241487.html>
3. Ринок нерухомості України — чого очікувати у 2026 р. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://reality.novyny.live/trendi-na-rinku-nerukhomosti-ukrayini-do-chogo-gotuvatisia-u-2026-300437.html>

Додаток Б


EUROPEAN OPEN
SCIENCE SPACE



ISSUE
Nº91

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



4TH INTERNATIONAL
SCIENTIFIC
AND PRACTICAL
CONFERENCE

SCIENTIFIC PROGRESS:
THEORIES, APPLICATIONS
AND GLOBAL IMPACT

JUNE 8-10, 2026, BRAGA, PORTUGAL



Section: Management, Public Administration and Administration

Гречаник О., Богачов М.

УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСНОГО
КЕРІВНИКА..... 477

Васильчак С.В., Подкопаєв О.М.

СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА ТА АКАДЕМІЧНА СВОБОДА:
УГОРСЬКИЙ KEYС ПУБЛІЧНИХ ТРАСТІВ..... 482

Литвинов Є.

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ В
ЗАКЛАДАХ КУЛЬТУРИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ..... 484

Amelnytska O., Filenko V.

GAMIFICATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN CHARITABLE ORGANIZATIONS... 488

Цибулько Ю.О.

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК
ФАКТОР КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
НАСЕЛЕННЯ..... 493

Овчаренко Т.С., Іщенко С.М.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА
РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ..... 495

Ісаєнко О.О., Овчаренко Т.С.

СТРАТЕГІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ НА ОСНОВІ SPACE-
АНАЛІЗУ 498

Lukashev S.

PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE TERRITORIAL
DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF
UKRAINE..... 502

Мажаренко К.

ПРОЄКТУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ: ВІД ЗАРУБІЖНИХ
МОДЕЛЕЙ ДО ПРАКТИЧНОЇ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ..... 512

СТРАТЕГІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ НА ОСНОВІ SPACE-АНАЛІЗУ

Ісаєнко Олександра Олександрівна

здобувач вищої освіти бакалаврського рівня

ОП «Менеджмент інноваційної та інвестиційної діяльності»

Науковий керівник:

Овчаренко Тетяна Сергіївна

к.е.н., доцент

Київський національний університет

імені Тараса Шевченка, Україна

Анотація. У статті розроблено та апробовано восьмикроковий алгоритм стратегічного оцінювання і цифровізації рекламної діяльності агентства нерухомості на основі SPACE-аналізу. Виокремлено чотири стратегічні зони рекламної діяльності (СЗРД), розраховано координати S-векторів у поточному та прогнозованому станах, визначено стратегічний тип кожного напрямку. Апробація на прикладі агентства «DimIX» засвідчила: прогнозоване зниження CPL на 47 % та скоригований ROI ~754 % досягаються без збільшення рекламного бюджету — виключно за рахунок його перерозподілу відповідно до алгоритму.

Ключові слова: SPACE-аналіз, рекламна діяльність, ринок нерухомості, стратегічні зони рекламної діяльності, цифровий маркетинг, KPI, CPL, ROI.

Введення. Цифрова трансформація ринку нерухомості в Україні стрімко змінює умови конкуренції. В умовах фрагментованого ринку та зростаючої вартості цифрових рекламних каналів компанії стикаються з проблемою ефективного розподілу обмежених ресурсів між кількома рекламними напрямками одночасно. Існуючі підходи до оцінювання рекламної ефективності переважно зосереджені на окремих метриках (CTR, CPL, ROAS) без урахування стратегічної позиції кожного рекламного напрямку. Це зумовлює потребу в інструменті комплексного стратегічного оцінювання рекламних зон — такому, що поєднує аналіз зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та фінансового потенціалу кожного напрямку.

Мета та задачі дослідження. Метою дослідження є розробка та апробація алгоритму стратегічного оцінювання і цифровізації рекламної діяльності на основі SPACE-аналізу, придатного для тиражування в малих агентствах нерухомості. Для досягнення мети вирішено такі задачі: сформовано восьмикроковий алгоритм стратегічного оцінювання; ідентифіковано чотири СЗРД агентства «DimIX»; розраховано координати S-векторів; визначено стратегічний тип кожної зони; розроблено систему KPI та здійснено прогнозні розрахунки CPL і ROI.

Результати дослідження і їх обговорення. На основі методу SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) [1] запропоновано восьмикроковий алгоритм, що дозволяє будь-якій компанії визначити стратегічну позицію кожного рекламного напрямку та обґрунтувати розподіл бюджету (табл. 1).

Таблиця 1 – Алгоритм стратегічного оцінювання рекламної діяльності на основі SPACE-аналізу

Крок	Зміст
1	Визначення меж дослідження: ідентифікація рекламних напрямів компанії як стратегічних зон рекламної діяльності (СЗРД).
2	Формування оцінних матриць: розробка критеріїв для кожного виміру SPACE (CA, IS, FS, ES) з урахуванням специфіки галузі.
3	Кількісна оцінка: бальна оцінка критеріїв (шкала 0–6) для поточного та прогнозного станів кожної СЗРД.
4	Розрахунок координат векторів за формулами: $x = CA + IS - (FS + ES)$; $y = FS + IS - (CA + ES)$.
5	Побудова S-траєкторій: нанесення поточних та прогнозних векторів на SPACE-матрицю, аналіз динаміки.
6	Інтерпретація позицій: визначення стратегічного типу (агресивна / конкурентна / консервативна / захисна) для кожної СЗРД.
7	Розробка KPI: встановлення вимірюваних показників ефективності (CPL, ROI, кількість лідів тощо) відповідно до стратегічного типу.
8	Бюджетна оптимізація: перерозподіл рекламного бюджету між СЗРД відповідно до виявлених пріоритетів і прогнозних KPI.

* дані сформовано автором на основі [1]

Агентство (ФОП Харлаєнко А.М., зареєстровано у квітні 2025 р.) — типовий представник малого ринкового гравця: 15 працівників, щомісячний рекламний бюджет ~41 124 грн, орієнтовна кількість лідів — 40–50 на місяць, частка ринку рекламної активності серед малих агентств — 26,5 %. Відповідно до кроків 1–2 алгоритму виокремлено чотири стратегічні зони рекламної діяльності (СЗРД):

- СЗРД-1 — просування купівлі-продажу;
- СЗРД-2 — просування оренди;
- СЗРД-3 — соціальні мережі та контент-маркетинг;
- СЗРД-4 — партнерське просування.

Координати векторів для кожної СЗРД розраховано за формулами (1; 2):

$$x = CA + IS - (FS + ES) \quad (1)$$

$$y = FS + IS - (CA + ES) \quad (2)$$

Результати наведено в табл. 2.

Таблиця 2 - Зведені параметри SPACE-аналізу СЗРД агентства «DimIX»

СЗРД	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
	CA		IS		FS		ES		x		y	
	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.
СЗРД-1	4,8	5,8	4,8	5,8	5,3	6,3	3,5	4,5	+0,8	+0,8	+1,8	+1,8
СЗРД-2	4	5	4,5	5,3	4	5	3,75	4,75	+0,75	+0,55	+0,75	+0,55
СЗРД-3	3,45	5,45	4,6	5,85	2,75	5,3	3,45	5,2	+1,85	+0,8	+0,45	+0,5
СЗРД-4	4,95	5,95	4,8	5,8	5,35	6,25	3,75	5	+0,65	+0,5	+1,45	+1,1

* дані сформовано автором

Аналіз S-траєкторій засвідчив наступне:

СЗРД-1 демонструє найстабільнішу агресивну позицію: вектор (+0,8; +1,8) залишається незмінним у правому верхньому квадранті як у поточному, так і в прогнозованому стані, що підтверджує доцільність нарощування рекламних інвестицій у сегменті купівлі-продажу.

СЗРД-3 має найвищий трансформаційний потенціал: приріст CA з 3,45 до 5,45 (+2,0 балів) є максимальним серед усіх критеріїв і підтверджує пріоритетність цифрового маркетингу. Балан В.Г. наголошує, що «постійний моніторинг та оцінювання зовнішнього оточення можуть забезпечити кращі результати та більшу ефективність діяльності підприємства в конкурентному середовищі» [2]. Ярмолук О.Я., Борисенко О.С. та Фісун Ю.В. визначають управління рекламою в цифровому середовищі як «систему прийняття рішень щодо вибору, налаштування та оптимізації інструментів на основі даних про поведінку цільової аудиторії» [3].

На підставі результатів SPACE-аналізу розроблено систему KPI рекламної діяльності та здійснено прогнозні розрахунки.

Поточний показник CPL (вартість залучення ліда):

$CPL_{\text{поточний}} = 41\,124 / 45 \approx 914$ грн

Після впровадження SEO, оптимізації розподілу бюджету між каналами та запуску таргетованої реклами прогнозується збільшення кількості лідів до 85 на місяць:

$CPL_{\text{прогнозований}} = 41\,124 / 85 \approx 485$ грн

Зниження CPL на 47 % досягається без збільшення рекламного бюджету — виключно за рахунок перерозподілу між СЗРД відповідно до алгоритму. Витвицька О.М., Суворова С.Г. та Корюгін А.В. підкреслюють, що цифровий маркетинг «дозволяє швидко оптимізувати витрати, зберігати лояльність клієнтів та адаптувати комунікацію до нових реалій» [4].

ROI рекламних інвестицій у пріоритетному напрямі СЗРД-1 (агресивна стратегія): середня комісія — 3 % від вартості об'єкта (~80 000 дол. США), витрати на рекламу на пряму — 14 400 грн/міс. (35 % бюджету), прогнозована кількість угод — 2,5 на місяць:

$$ROI = (98\,400 \times 2,5 - 14\,400) / 14\,400 \times 100 \approx 1\,608 \%$$

ROI скоригований (з урахуванням виплат ріелторам 50 %) $\approx 754 \%$

Висновки. Запропонований восьми кроковий алгоритм стратегічного оцінювання рекламної діяльності на основі SPACE-аналізу є універсальним інструментом для малих агентств нерухомості, що прагнуть підвищити ефективність рекламного бюджету в умовах цифрової трансформації. Апробація алгоритму на прикладі агентства «DimIX» підтвердила його практичну придатність: зниження CPL на 47 % та скоригований ROI $\sim 754 \%$ свідчать про значний потенціал підвищення ефективності без збільшення витрат. Реалізація рекомендацій у горизонті 12–18 місяців забезпечить вихід агентства на рівень 150–200 угод на рік. Алгоритм може бути адаптований для інших галузей малого підприємництва шляхом переформулювання критеріїв оцінних матриць на кроках 2–3.

Список використаних джерел

1. Балан В.Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В.Г. Балан // Економічний простір. — 2016. — № 144. — С. — URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=7uiX0I4AAAAJ&citation_for_view=7uiX0I4AAAAJ:Se3iqnhoufwC (дата звернення: 15.05.2026).
2. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних / В.Г. Балан // Економічний простір. — 2020. — № 156. — С. 109–115. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19>
3. Ярмолюк О.Я. Теоретико-методологічні аспекти таргетованої реклами як інструменту комплексного інтернет-маркетингу / О.Я. Ярмолюк, О.С. Борисенко, Ю.В. Фісун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». — 2022. — № 46. — С. 23–29. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/786> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Витвицька О.М. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни / О.М. Витвицька, С.Г. Суворова, А.В. Корюгін // Економіка та суспільство. — 2022. — № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1476> (дата звернення: 13.04.2026).