

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ
В СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ»**

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

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ПАЛАША ОЛЕГА ОЛЕГОВИЧА

**Науковий керівник:
д. е. н., професор,
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

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.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організації і адміністрування»
ПАЛАША ОЛЕГА ОЛЕГОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління рекламними проєктами організації в сфері нерухомості»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади формування системи управління рекламно-орієнтованими проєктами організації у сфері нерухомості.

5. Об'єкт дослідження: форми, методи та інструменти управління рекламними проєктами ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення управління рекламними проєктами ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" на основі комплексного аналізу теоретичних підходів, методології маркетингових досліджень та практичного впровадження інноваційних цифрових інструментів.

Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

6.1. дослідити теоретико-методичні основи управління рекламними проєктами та виявити специфіку маркетингових комунікацій на ринку нерухомості;

6.2. проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" та оцінити ефективність його поточної рекламної стратегії за допомогою системи КРІ;

6.3. ідентифікувати проблемні аспекти та деструктивні чинники в існуючій системі управління рекламною діяльністю агентства;

6.4. розробити інтегровану програму вдосконалення управління рекламними проєктами на основі рамки IDEA (Integration, Digitization, Engagement, Adaptability);

6.5. обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та спрогнозувати їх вплив на економічну ефективність діяльності організації.

Науковий керівник

проф. Василь ПРИЙМАК

Здобувач освіти

Олег ПАЛІШ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень – квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07 – 08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

проф. Василь ПРИЙМАК

Здобувач освіти

Олег ПАЛАШ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ОРІЄНТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	9
1.1. Сутність управління рекламно-орієнтованими проєктами організації у сфері нерухомості	9
1.2. Інструментарій управління рекламно-орієнтованими проєктами.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ОРІЄНТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ У ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".....	26
2.1. Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".....	26
2.2. Аналіз системи управління рекламними проєктами у ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ У ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".....	45
3.1. Удосконалення моделі системи управління рекламними проєктами сучасної організації у сфері нерухомості.....	45
3.2. Рекомендації щодо адаптації технологій управління проєктами до рекламно-орієнтованих потреб ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".....	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63
АНОТАЦІЇ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок нерухомості України переживає період активної трансформації в умовах посилення конкуренції та підвищення вимогливості споживачів. За даними аналітичних агентств, понад 85% потенційних покупців розпочинають пошук нерухомості в мережі Інтернет, що робить ефективне управління рекламними проєктами критичним фактором успіху для сучасних суб'єктів господарювання. Специфіка рекламної діяльності у зазначеній сфері зумовлена високою вартістю об'єктів, тривалим циклом прийняття рішень та визначальною роллю довіри до бренду. У цих умовах виникає гостра потреба в оптимізації рекламних витрат, підвищенні якості лідогенерації та впровадженні інноваційних інструментів (VR-тури, AI-аналітика), що дозволяють систематизувати маркетингові процеси та забезпечити вимірюваність результатів інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління рекламними проєктами на ринку нерухомості перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Теоретичні засади управління знаннями та інтелектуальним капіталом в епоху штучного інтелекту ґрунтовно висвітлено у працях В. Приймака [8, 9, 33, 34], В. Небрат [5], М. Скрипниченко [4]. Особливості функціонування ринку нерухомості в умовах воєнної агресії та трансформації інвестиційного середовища проаналізовано у дослідженнях І. Білецького [15, 16], Т. Жирук [25] та Р. Капустинського [26]. Питання цифровізації маркетингової діяльності та впровадження новітніх інструментів (VR, AI) знайшли відображення у роботах Т. Білоусько [17], О. Борисенко [18], а також М. Василик [20] та І. Ковшової [20]. Зарубіжний досвід та інноваційні рамки управління, зокрема концепція IDEA, досліджуються у працях К. S. Cheung [57], а вплив штучного інтелекту на майбутнє PropTech-індустрії висвітлено у публікаціях Р. Seagraves [63].

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення управління рекламними проєктами ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

на основі комплексного аналізу теоретичних підходів, методології маркетингових досліджень та практичного впровадження інноваційних цифрових інструментів.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління рекламними проєктами та виявити специфіку маркетингових комунікацій на ринку нерухомості;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" та оцінити ефективність його поточної рекламної стратегії за допомогою системи KPI;
- ідентифікувати проблемні аспекти та деструктивні чинники в існуючій системі управління рекламною діяльністю агентства;
- розробити інтегровану програму вдосконалення управління рекламними проєктами на основі рамки IDEA (Integration, Digitization, Engagement, Adaptability);
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та спрогнозувати їх вплив на економічну ефективність діяльності організації.

Об'єктом дослідження є форми, методи та інструменти управління рекламними проєктами ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування системи управління рекламно-орієнтованими проєктами організації у сфері нерухомості.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, системний підхід, економіко-статистичні методи (для оцінки KPI) та проєктний підхід.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці, законодавчі акти України, статистичні дані Асоціації фахівців з нерухомості (ріелторів) України, внутрішню звітність агентства Flatprime та дані аналітичних систем Google Ads і Meta Ads.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методичних підходів до управління рекламними проєктами через інтеграцію концепції IDEA, що передбачає поєднання проєктного менеджменту, глибинного оцифрування візуального контенту та багаторівневої системи таргетингу для оптимізації маркетингових інвестицій.

Практичне значення полягає у розробці механізмів підвищення конверсії лідів та скорочення терміну експозиції об'єктів через «Smart-бюджетування», стандартизацію High-End креативів та автоматизацію пре-скорингу лідів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», 25 – 27 березня 2026.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю: Трансформація управління рекламними проєктами агентств нерухомості в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. Київ, 2026. № 3(45). С. 212–223.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків та анотації. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінок, з них 51 сторінок основного тексту. Робота містить 15 таблиць, 22 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ОРІЄНТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Сутність управління рекламно-орієнтованими проєктами організації у сфері нерухомості

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку нерухомості та посилення цифрової конкуренції традиційні функціональні підходи до управління маркетинговою діяльністю поступово поступаються місцем проєктно-орієнтованим методам. Застосування методології управління проєктами дозволяє організаціям трансформувати хаотичні рекламні активності у чітко структуровані, обмежені в часі та ресурсах процеси. Розгляд сутності цієї діяльності доцільно розпочати з аналізу категоріального апарату.

Аналіз наукового доробку свідчить, що поняття «проєкт» є об'єктом прискіпливої уваги дослідників, що зумовлює наявність широкого спектра його трактувань. Узагальнення поглядів вчених дозволяє систематизувати підходи до розуміння сутності проєкту у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до трактування поняття «проєкт»

Наукова школа / Автори	Сутність поняття «проєкт»	Домінантна характеристика
Системно- діяльнісний підхід (І. Малик, В. Рач)	Система взаємопов'язаних заходів, супроводжуваних документацією для вирішення проблеми [10, 12].	Системність та документальний супровід.
Ресурсний підхід (Кл. Грей)	Серія активностей та завдань, спрямованих на створення цінності в межах специфікацій та бюджету.	Обмеженість фінансування та ресурсів.

Цільовий підхід (Л. Кобилянський)	Робота над досягненням унікальної цілі за чітко визначений строк виконання [6].	Унікальність результату та цілі.
Управлінська школа (В. Приймак, Г. Тарасюк)	Комплекс організованих зусиль, скерованих на створення продукту визначеної якості [11, 8, 9].	Якість результату та управлінська організованість.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 8, 9, 10, 11, 12]

Для формування цілісного наукового базису дослідження необхідно узагальнити наявні підходи до визначення ключових понять, що використовуються у роботі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Узагальнення базових понять дослідження

Поняття	Джерело / Автор	Визначальні риси
Управління проєктами	В. Приймак	«Робоча мова» бізнесу, що забезпечує реалізацію формули «робити правильні речі правильно» [8, 9].
Рекламний менеджмент	О. Древаль	Багатоплановий процес планування, аналізу та контролю рекламних повідомлень.

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9]

На основі аналізу представлених дефініцій нами пропонується остаточне визначення, яке буде використовуватися у роботі: управління рекламно-орієнтованим проєктом у сфері нерухомості – це цілеспрямований процес застосування управлінських методів та цифрових інструментів для планування і реалізації комплексу комунікаційних заходів, що обмежені в часі та ресурсах, спрямовані на створення ціннісної пропозиції об’єкта та мінімізацію ризиків організації.

Згідно з коментарями фахівців, система управління проектами (УП) займає центральне місце у структурі підприємства, виступаючи сполучною ланкою між стратегією та результатом (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Місце та роль системи управління проектами в діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6, 8, 9, 11]

Як показано на рис. 1.1, система управління проектами виступає інтеграційним механізмом, що поєднує стратегічні пріоритети організації з її оперативною діяльністю у сфері нерухомості.

Прямі зв'язки (стрілки від стратегії до проектів) демонструють процес каскадування місії девелопера у конкретні рекламні цілі. Роль системи УП при цьому полягає у раціональному розподілі бюджетів та координації зусиль між юристами, 3D-візуалізаторами та маркетологами.

Особливого значення набуває канал зворотного зв'язку (стрілка від результатів до управління), який забезпечує безперервне вдосконалення маркетингових стратегій на основі реальних даних. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові виклики та мінімізувати ризики інвестування.

Відповідно до поглядів В. Приймака, управління проектами є «робочою мовою» бізнесу, що забезпечує орієнтацію на результат через реалізацію формули «робити правильні речі правильно» [8, 9]. У сфері нерухомості це слід розглядати як застосування спеціалізованих знань до робіт проекту для задоволення потреб стейкхолдерів [63]. Це передбачає збалансування конкуруючих обмежень: змісту, розкладу та якості контенту. Для наочності систему взаємодії елементів проекту та факторів його середовища представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Структурно-логічна модель середовища управління рекламно-орієнтованим проектом (адаптовано за [8, 9])

Джерело: сформовано автором на основі [6, 8, 9]

Логічним розвитком теорії проєкту є категорія «управління проєктами», яку В. Калюжний визначає як розвинену методологію для реалізації складних систем [72]. Для сфери нерухомості особливо цінною є думка А. Омельчук, яка вбачає в управлінні проєктами запоруку сталого розвитку соціально-економічних систем [30]. Водночас управління такими проєктами вимагає глибокого розуміння маркетингових механізмів (Ф. Котлер, Л. Довгань).

Заглиблюючись у внутрішню структуру, варто розглянути проєкт як динамічну систему. Згідно з підходом Г. Тарасюк [11], логічна побудова проєкту передбачає взаємодію трьох компонентів (рис. 1.3).

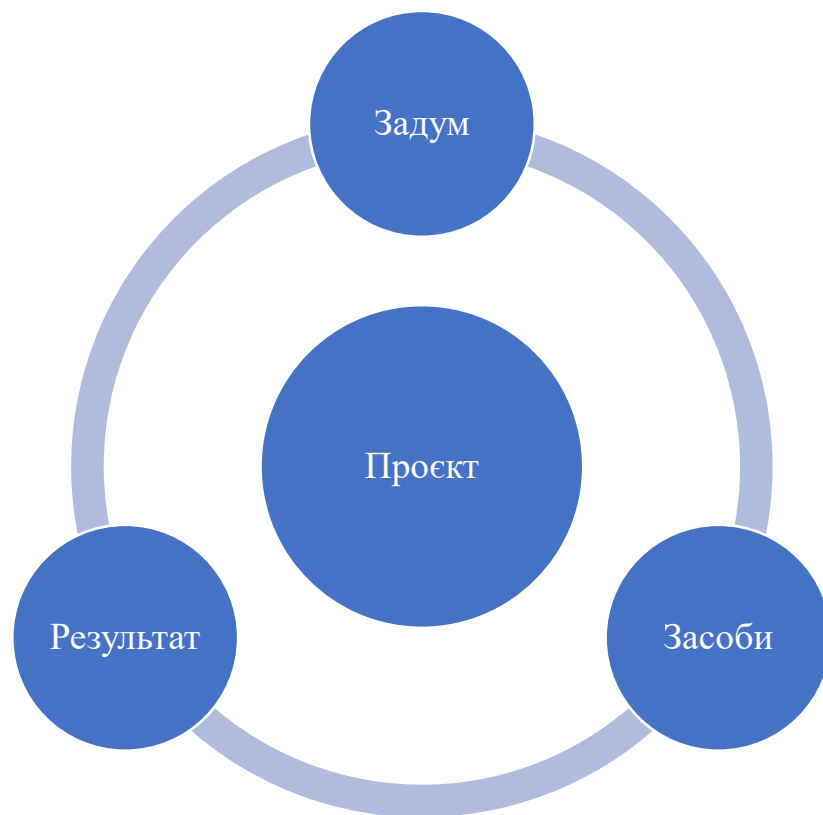


Рис. 1.3 Складові елементи та структура проєкту (адаптовано за [11])

Джерело: сформовано автором на основі [11, 30, 72]

Рекламна діяльність у цій системі трансформується з інформування на складний інструмент впливу за Башманівським [14]. Реалізація рекламного проєкту здійснюється через низку функцій (рис. 1.4):



Рис. 1.4 Функціональна архітектура рекламної діяльності в системі управління проектами

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Організаційним ядром реалізації зазначених функцій виступає рекламний менеджмент, який у системі проектного управління трактується як цілісна система планування, аналізу та контролю рекламних заходів. У специфічних умовах ринку нерухомості рекламний менеджмент набуває особливої значущості, оскільки інтегрує критично важливі управлінські компоненти (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Складові рекламного менеджменту в управлінні проектами у сфері нерухомості

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Відповідно до наведеної структури, сучасний рекламний менеджмент включає не лише креативну складову, а й юридичний комплаєнс (відповідність Закону України «Про рекламу» щодо об'єктів будівництва) та управління репутаційними ризиками. Сучасні підходи також передбачають використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для підвищення ефективності управлінських рішень у маркетингових проектах [27].

Ефективність реалізації рекламного проекту залежить від злагодженої взаємодії всіх суб'єктів ринку. Учасники рекламної діяльності на ринку нерухомості класифікуються за функціональними ролями та об'єднуються у п'ять ключових груп (рис. 1.6).

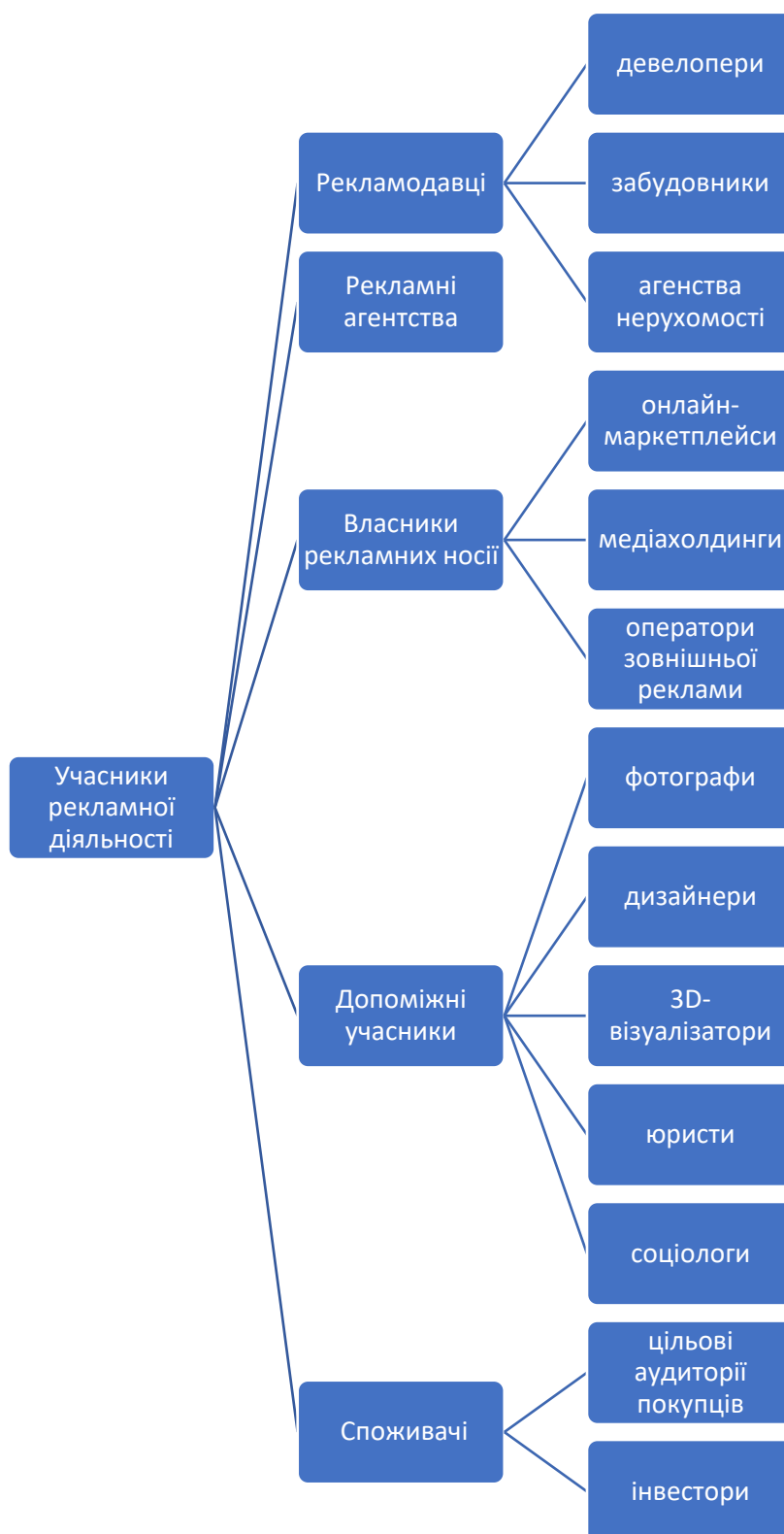


Рис. 1.6 Класифікація учасників рекламної діяльності на ринку нерухомості (адаптовано за [23])

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Такий розподіл дозволяє менеджеру проєкту чітко координувати потоки інформації та ресурсів, забезпечуючи синергію між усіма ланками рекламного процесу.

Взаємозв'язок між місією та конкретними цілями такого проєкту наведено на рис. 1.7.

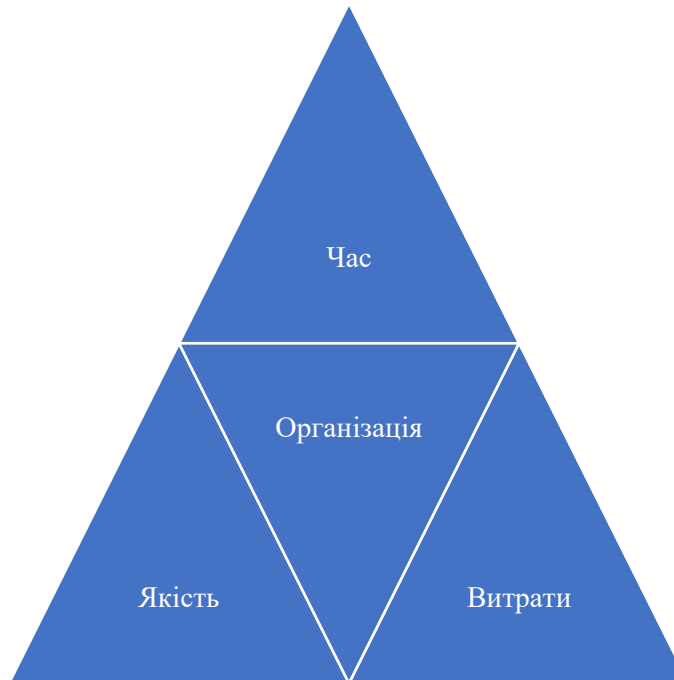


Рис. 1.7 Зв'язок між місією, метою та цілями проєкту (адаптовано за [9])
Джерело: сформовано автором на основі [4,5,9]

Ефективність управління рекламним проєктом корелює з врахуванням характеристик ринку (висока вартість, тривалий цикл угоди, інформаційна закритість).

Узагальнюючи теоретичні засади, слід зазначити, що ефективність управління проєктами в сучасному бізнесі постає як комплексне завдання, вирішення якого вимагає глибокого розуміння потреб клієнтів, стратегічного планування та високої швидкості реагування на галузеві зміни. На основі системного аналізу наукових підходів [4, 5, 6, 8, 9, 11] та враховуючи сучасні трансформації ринку нерухомості, нами виокремлено ключові аспекти, що забезпечують успішну реалізацію рекламно-орієнтованих проєктів у

поточному комунікаційному середовищі (рис. 1.8).

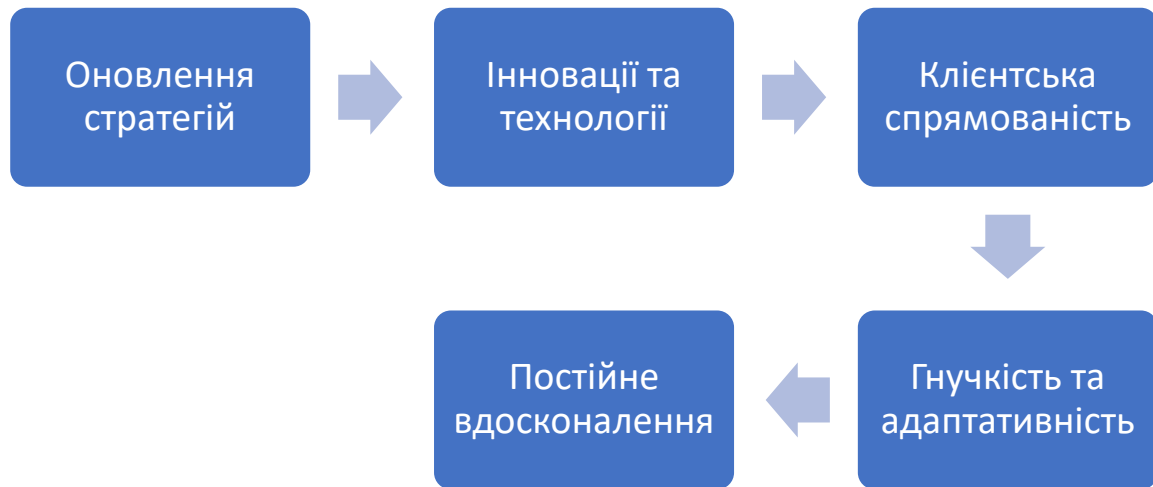


Рис. 1.8 Ключові аспекти успішної реалізації рекламно-орієнтованого проєкту

Джерело: сформовано автором.

Запропонована модель базується на чотирьох векторах розвитку:

- ❖ Оновлення стратегій: створення гнучких моделей, що адаптуються до змінних вимог ринку;
- ❖ Інновації та технології: використання цифрових рішень для оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності;
- ❖ Клієнтська спрямованість: системний аналіз вимог споживачів для створення затребуваних продуктів;
- ❖ Гнучкість та постійне вдосконалення: оперативна корекція планів на основі аналітики для досягнення стабільних результатів.

Отже, успішне управління рекламно-орієнтованими проєктами полягає у синергетичному поєднанні новітніх технологій, стратегій та гнучкості в реагуванні на зміни. Здатність організації до впровадження інновацій у робочі процеси стає вирішальним чинником задоволення потреб як внутрішніх (корпоративних), так і зовнішніх (клієнтських) стейкхолдерів. Це створює

методичне підґрунтя для детального розгляду інструментарію цифровізації, що становить прикладну основу сучасного менеджменту.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що рекламно-орієнтований проєкт – це складна соціотехнічна система, що функціонує в умовах високої невизначеності. Його успішність залежить від здатності менеджменту збалансувати інтереси зацікавлених сторін та оперативно реагувати на зміни середовища. Це створює передумови для переходу до детального розгляду методів та технологій, що становлять інструментарій сучасного управління проєктами.

1.2. Інструментарій управління рекламно-орієнтованими проєктами

Трансформація споживчої поведінки на українському ринку нерухомості у 2024–2025 роках призвела до безумовного домінування цифрових каналів взаємодії. Статистичні дані свідчать, що близько 80% усіх транзакцій починаються з онлайн-контактів, а швидкість прийняття рішення клієнтом зросла майже вдвічі. Водночас галузь демонструє значний розрив між технологічними можливостями та їхньою реалізацією: понад 60% суб'єктів ринку звітують про низьку конверсію лідів та відсутність прозорого відстеження окупності інвестицій (ROI). Подібна ситуація підтверджує тезу про те, що використання реклами без системної автоматизації призводить до неефективного використання бюджетів [65, 66].

Для подолання цих розривів управління рекламно-орієнтованими проєктами має базуватися на інтегрованій системі засобів, яку доцільно структурувати за ієрархічним принципом (рис. 1.9).

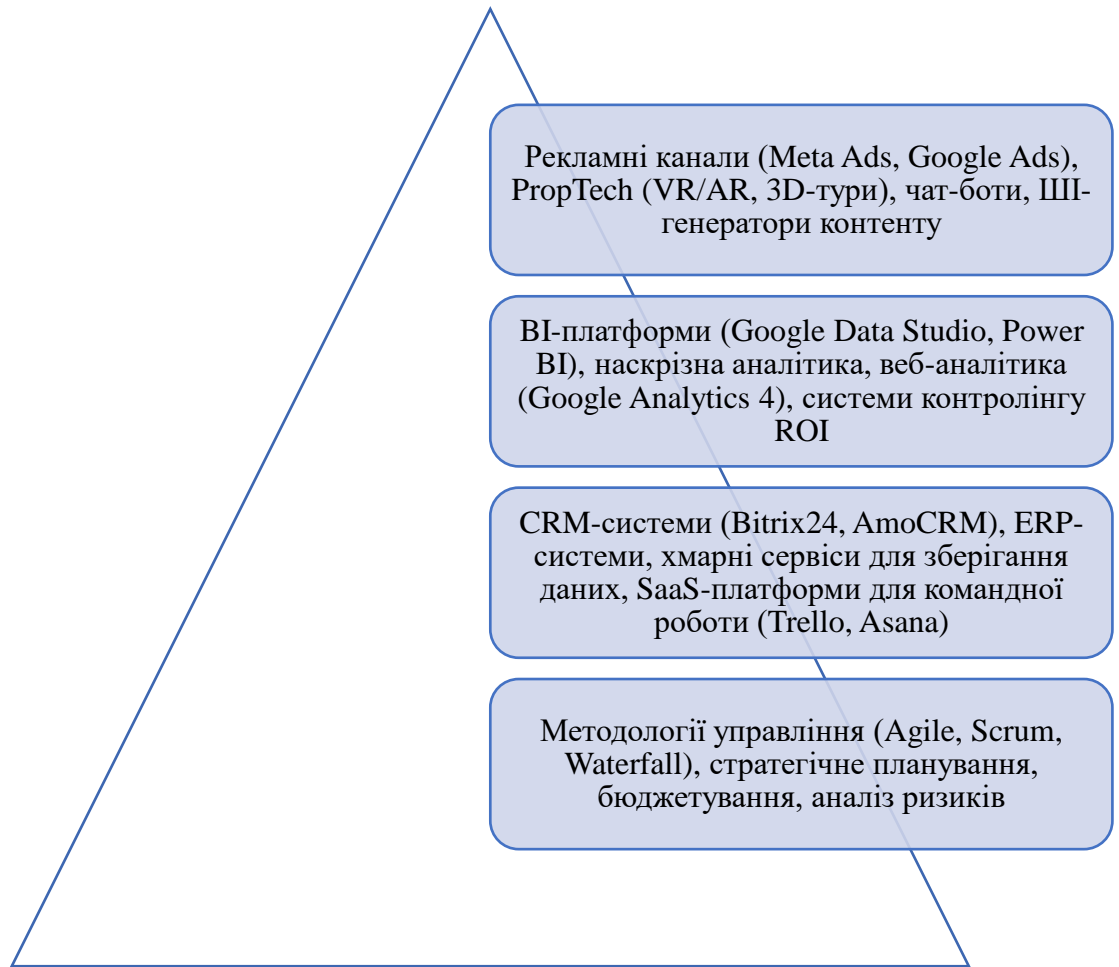


Рис. 1.9 Функціональна ієрархія інструментарію управління рекламно-орієнтованими проектами

Джерело: сформовано автором.

Запропонована функціональна ієрархія (рис. 1.9) демонструє взаємозалежність рівнів управління: ефективне використання інноваційних PropTech-інструментів на вершині піраміди неможливе без стійкого методологічного фундаменту та інтегрованої CRM-системи. Такий підхід дозволяє перетворити розрізнені рекламні заходи на керовану екосистему, де кожен рівень забезпечує інформаційну підтримку наступного. Зокрема, центральним елементом управління виступають хмарні CRM-системи, які накопичують дані про клієнтський шлях та забезпечують прозорість взаємодії брокерів із лідами. Механізм інтеграції цих інформаційних потоків представлено на рис. 1.10.

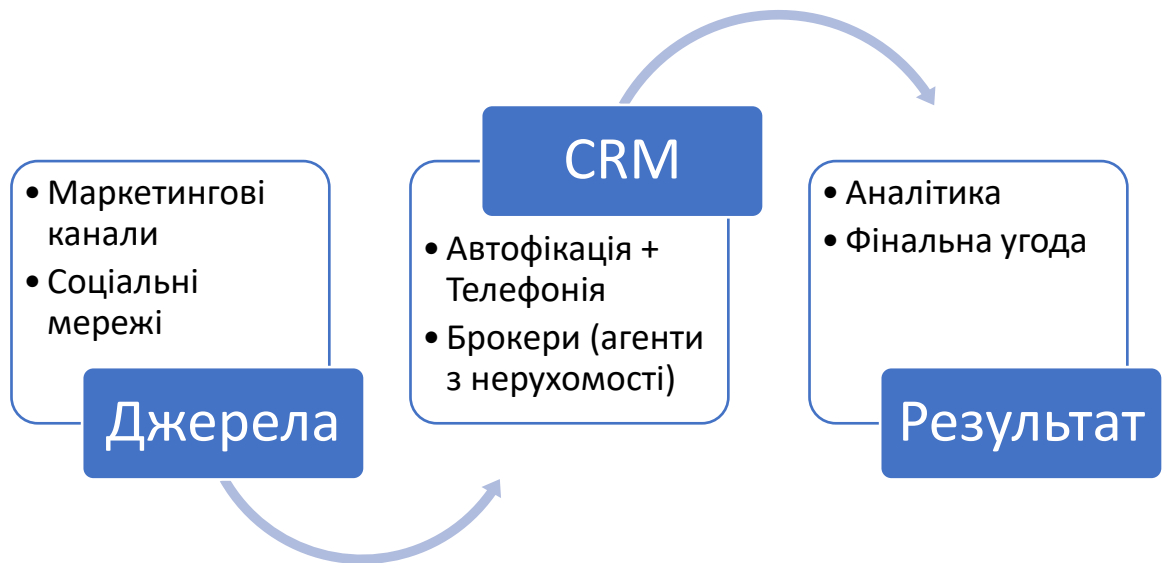


Рис. 1.10 Схема інтегрованих комунікаційних потоків у системі управління проектом

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства [64].

Як показано на рис. 1.10, механізм інтеграції інформаційних потоків базується на безперервному циклі передачі даних. Маркетингові канали та соціальні мережі генерують первинний попит, який через інструменти автофіксації та телефонії акумулюється в CRM-системі. Це дозволяє агентам з нерухомості оперативно опрацьовувати запити, що в кінцевому підсумку трансформується у вимірювані результати: глибоку аналітику та успішно укладені угоди.

Ефективна стратегія маркетингових комунікацій у сучасних умовах базується на синергії класичних та інноваційних методів. Кожен елемент цієї системи спрямований на вирішення конкретних завдань у межах життєвого циклу проекту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика інструментів маркетингових комунікацій
у нерухомості

Інструмент	Основна управлінська мета	Ключові канали / Формати	Роль у формуванні іміджу
Онлайн-реклама	Генерація лідів	Google Ads, Meta Ads, маркетплейси	Технологічність компанії
Офлайн-реклама	Локальна візуалізація	Білборди, брендована продукція	Масштабність та стабільність
PR	Побудова довіри	Експертні статті, інтерв'ю	Образ надійного партнера
Стимулювання збуту	Прискорення угод	Акції, розстрочки	Гнучкість до потреб клієнта
Брендинг	Диференціація об'єкта	Логотип, концепція проєкту	Емоційна прив'язка

Джерело: сформовано автором на основі [17, 27]

Цифровізація ринку зумовила перехід до персоналізованої взаємодії. Використання наскрізної аналітики та ВІ-платформ (наприклад, Google Data Studio) перетворює маркетинг на керований процес, де кожне рішення ґрунтується на верифікованих даних [17]. Детальна характеристика цифрових інструментів, що забезпечують цей процес, наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика цифрових інструментів управління
проєктом

Цифровий інструмент	Провідна роль у проєкті	Ключовий показник (KPI)	Переваги для менеджера
Таргетована реклама	Залучення нових лідів	Вартість ліда (CPL)	Точність вибору аудиторії
SMM	Формування довіри	Рівень залученості (ER)	Прямий зворотний зв'язок
Е-mail маркетинг	«Підігрів» ліда	Відсоток відкриттів (OR)	Низька вартість контакту
Маркетплейси	Присутність у точках попиту	Кількість цільових запитів	Доступ до великої аудиторії

Джерело: сформовано автором на основі [17, 18, 20, 22]

Окремим вектором розвитку є впровадження імерсивних технологій (3D-тури, Matterport), що мінімізують кількість нецільових переглядів, та блокчейн-технологій, які підвищують прозорість транзакцій [15, 16, 26].

Для забезпечення безперервного циклу управління рекламним проєктом нами пропонується алгоритм взаємодії всіх зазначених інструментів (рис. 1.11), що базується на постійному моніторингу та корекції стратегії.



Рис. 1.11 Алгоритм циклічного управління рекламно-орієнтованим проєктом на основі даних

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16, 26]

Представлений алгоритм (рис. 1.11) є авторською адаптацією класичного управлінського циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) до специфіки рекламно-орієнтованих проєктів у сфері нерухомості. На відміну від універсальних моделей, цей алгоритм акцентує увагу на етапі «Збору та моніторингу» через цифрові інструменти (CRM, Big Data), що дозволяє трансформувати теоретичний цикл у практичний механізм управління на основі реальних ринкових даних

Отже, сформований інструментарій управління не є статичним набором програм, а виступає гнучкою екосистемою, інтеграція якої безпосередньо впливає на капіталізацію бренду та ефективність реалізації квадратних метрів. Визначені методи та технології дозволяють у наступному розділі перейти до ґрунтовного практичного аналізу діяльності ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ". Особливого значення в сучасних українських реаліях набуває здатність рекламного проєкту адаптуватися до економічної нестабільності та військових ризиків. Це вимагає від організацій не лише агресивного просування, а й

побудови стійкого репутаційного капіталу та використання прозорих механізмів інвестування для відновлення житлового фонду.

Узагальнюючи теоретичні напрацювання, можна стверджувати, що рекламний проєкт у сфері нерухомості сьогодні є високотехнологічною управлінською категорією, яка забезпечує синергію економічних цілей організації та соціальних запитів споживачів. Сформований науковий базис щодо інструментарію та алгоритмів управління дозволяє перейти до практичного аналізу ефективності рекламної діяльності на прикладі ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНО-ОРИЄНТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ У ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

2.1. Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Агентство нерухомості «FLATPRIME» було засноване у 2019 році і на сьогодні є провідним гравцем на ринку нерухомості України (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні реєстраційні дані ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Характеристика	Відомості про юридичну особу
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГЕНТСТВО НЕРУХОМОСТІ «ФЛЕТПРАЙМ»
Скорочена назва	ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"
Дата реєстрації	22.02.2019
Юридична адреса	Україна, 01001, місто Київ, вул. Ірининська, будинок 5/24, офіс 94
Код ЄДРПОУ	42841384
Уповноважена особа (Директор)	Масалов Олексій Дмитрович
Розмір статутного капіталу	10 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновники та бенефіціари	Говорун Олексій Валентинович (50%), Якуніна Тетяна Леонідівна (50%)
Основний вид діяльності (КВЕД)	68.31 Агентства нерухомості

Інші види діяльності (КВЕД)	82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг; 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.
Органи управління	Загальні збори учасників, Директор
Податковий статус	Перебуває на обліку в органах доходів та зборів; платник єдиного податку (відсутня реєстрація платника ПДВ).

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Аналіз реєстраційних даних ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" свідчить про стабільний юридичний статус підприємства, яке успішно функціонує на ринку понад 7 років. Незважаючи на відносно невеликий розмір статутного капіталу (10 тис. грн), що є типовим для сервісних компаній у сфері посередництва, агентство має розгалужену структуру видів діяльності.

Компанія спеціалізується на наданні комплексних посередницьких послуг у сфері купівлі, продажу та оренди житлової (квартири, будинки) та комерційної (офіси) нерухомості. Основними напрямками діяльності є професійний супровід угод, маркетингове просування об'єктів та надання консультаційних послуг інвесторам.

Асортимент послуг охоплює повний цикл операцій з нерухомістю для покупців, орендарів та власників. Партнерські зв'язки агентства включають

активну співпрацю зі спеціалізованими порталами (DOM.RIA [73], REALTOR [76], FLATFY [74], OLX Недрухомість [75], що дозволяє забезпечувати широке охоплення аудиторії. У 2025 році компанія отримала визнання як переможець премії Ukrainian Business Award у категорії «Агентство нерухомості з найкращою репутацією», що підтверджує високий рівень довіри з боку клієнтів та партнерів.

Географія діяльності зосереджена у столичному регіоні. Збутова та офісна мережа «Flatprime» у Києві представлена трьома офісами за адресами: вул. Ірининська, 5/24; вул. Івана Франка, 15а; вул. Євгена Коновальця, 44а. Команда агентства налічує понад 200 професіоналів, що дозволяє якісно обслуговувати клієнтів у різних районах міста.

Історія розвитку компанії можна умовно поділити на основні етапи, що наведені нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Історія розвитку компанії

Роки	Етапи розвитку
2019 р.	Заснування та вихід на ринок. Створення компанії як офіційно зареєстрованого суб'єкта господарювання. Формування базового портфеля послуг у сфері житлової та комерційної нерухомості Києва. Визначення місії компанії як технологічного посередника.
2020 – 2021 рр.	Системне становлення та цифровізація. Формування лінійно-функціональної структури управління. Впровадження перших хмарних CRM-систем для автоматизації роботи з лідами. Початок активної співпраці з ключовими маркетплейсами (ЛУН, DOM.RIA, OLX).
2022 р.	Кризова адаптація та зміна пріоритетів. Попри падіння ринку на 65%, компанія зберігає стійкість через релокацію маркетингових зусиль. Запуск YouTube-каналу як інструменту прозорості

	комунікації. Початок роботи з інвестиційними запитами ВПО та бізнесу, що переміщується.
2023 р.	Технологічний прорив (PropTech). Масштабне впровадження імерсивних технологій: 3D-візуалізація об'єктів та VR-тури стають стандартом обслуговування. Розширення офісної мережі у Києві до трьох локацій. Зростання ROMI до 180% за рахунок оптимізації цифрових каналів.
2024 р.	Стабілізація та аналітичне лідерство. Перехід до моделі управління на основі даних (Data-driven management). Впровадження наскрізної аналітики та BI-платформ для контролю окупності кожного рекламного проекту. Команда професіоналів зростає до 200+ фахівців.
2025 р. – дотепер	Репутаційне визнання та інноваційне домінування. Перемога у премії Ukrainian Business Award у категорії «Агентство нерухомості з найкращою репутацією». Стабільне утримання 2-го місця в рейтингах рекомендованих агентств. Активне впровадження блокчейн-технологій та AI для персоналізації пропозицій.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Аналіз історичної ретроспективи ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" (табл. 2.2) свідчить про високу динаміку розвитку організації. Особливо показовим є період 2022–2025 років, коли в умовах загальнонаціональної кризи компанія не лише зберегла присутність на ринку, а й здійснила якісний технологічний стрибок. Це дозволило трансформувати бізнес-модель із класичного посередництва у високотехнологічну платформу, де кожне управлінське рішення базується на верифікованих аналітичних даних, що зрештою призвело до отримання престижної галузевої нагороди Ukrainian Business Award у 2025 році.

Агентство нерухомості Flatprime – це сучасний суб'єкт ринку, що спеціалізується на наданні комплексних послуг у сегментах житлової та комерційної нерухомості. Організація позиціонує себе як технологічний посередник, що інтегрує класичні методи ріелторської діяльності з інноваційними цифровими інструментами управління проектами. В основу діяльності агентства покладено принцип максимізації клієнтського досвіду через прозорість операцій та персоналізацію підходів до кожного об'єкта.

Продуктовий портфель агентства Flatprime включає широкий спектр професійних послуг, серед яких ключовими є:

1. повний супровід операцій купівлі-продажу та оренди нерухомості;
2. експертна оцінка ринкової вартості об'єктів;
3. юридичний аудит та перевірка об'єктів на предмет комплаєнсу;
4. управління рекламними проектами для девелоперів та приватних власників.

Організаційна структура ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" має лінійно-функціональний характер із вираженими елементами проектного менеджменту. Така побудова дозволяє поєднувати чітку ієрархію з гнучкістю, необхідною для реалізації індивідуальних рекламних стратегій для кожного об'єкта нерухомості (рис. 2.1).

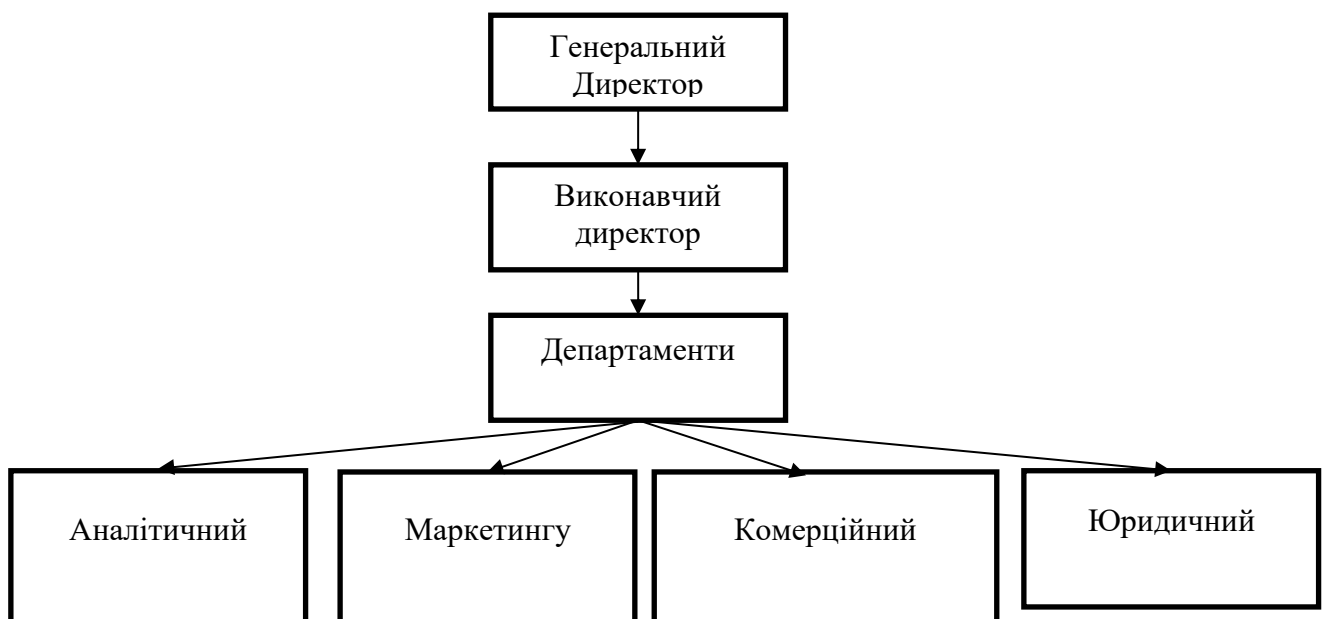


Рис. 2.1 Схема організаційної структури ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"
Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Такий підхід зумовлений специфікою ринку, де кожна угода або рекламна кампанія розглядається як окремий проєкт. Підпорядкованість побудована ієрархічно: від керівництва агентства до керівників офісів та відділів (продажів, оренди, маркетингу).

Маркетинговий відділ та менеджери з продажів тісно взаємодіють у межах системи проєктного менеджменту, використовуючи цикл «планування–реалізація–моніторинг–корекція». Це дозволяє чітко розподіляти функції між підрозділами: маркетологи забезпечують генерацію лідів через цифрові канали (Meta Ads, Google Analytics), а ріелтори відповідають за безпосередню роботу з клієнтами та закриття угод.

Організація основних бізнес-процесів у компанії охоплює повний цикл роботи з об'єктом: від цифрової генерації лідів до юридичної фіналізації угоди (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Організація основних бізнес-процесів у "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

№	Етап процесу	Зміст етапу	Відповідальні	Результат
1	Генерація лідів	Налаштування цифрової реклами (Meta, Google), робота з YouTube-каналом	Департамент маркетингу	Отримання запитів від клієнтів
2	Кваліфікація та консалтинг	Первинна консультація, визначення бюджету (\$50–150 тис.) та потреб	Менеджери з продажів	Сформована картка клієнта
3	Демонстрація об'єктів	Проведення переглядів, використання 3D-візуалізації та VR-турів	Ріелтори офісів	Вибір об'єкта клієнтом

4	Юридичний супровід	Підготовка інвестиційних або купівлі-продажу договорів	Юристи	Підписаний пакет документів
5	Закриття угоди	Фіналізація розрахунків, передача права власності	Виконавчий директор	Завершена угода (конверсія 12–15%)

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Економічна стійкість ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" базується на здатності менеджменту адаптувати витрати до ринкових коливань, зберігаючи при цьому високу ефективність рекламних інвестицій. Динаміка ключових показників господарської діяльності підприємства за період 2022–2025 рр. представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники господарської діяльності та маркетингової ефективності
ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Індекс росту 2025/2022
Кількість залучених лідів, од.	1450	1812	2627	4200	2,89
Рівень конверсії лідів в угоди, %	8,0	10,0	12,0	15,0	1,87
Витрати на цифрову рекламу, тис. грн	420	690	1150	1840	4,38
Показник ROMI (окупність реклами), %	120,0	180,0	240,0	310,0	2,58

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства [66, 67, 68, 69, 76].

Аналіз даних таблиці 2.4 демонструє випереджаючі темпи зростання ефективності (ROMI) порівняно зі зростанням витрат на рекламу. Це свідчить про якісну оптимізацію інструментарію управління проектами: впровадження наскрізної аналітики дозволило компанії відмовитися від нерентабельних каналів просування на користь високоефективних цифрових платформ.

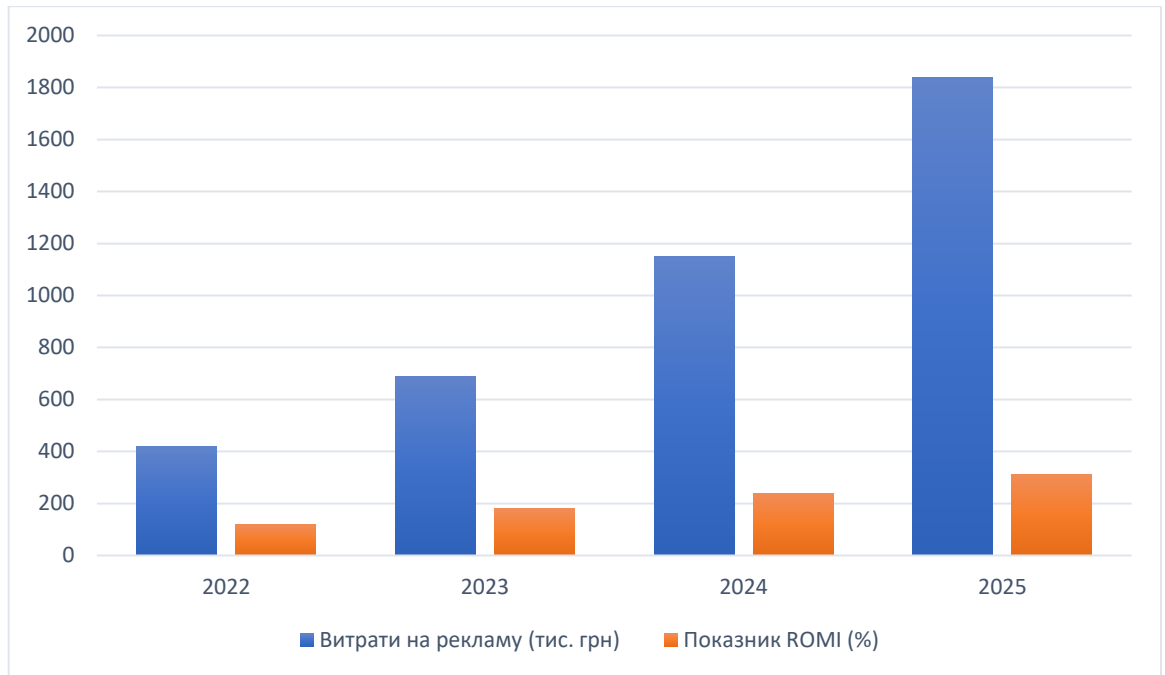


Рис. 2.2 Порівняльна динаміка маркетингових витрат та окупності інвестицій (ROMI) ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Графічний аналіз (рис. 2.2) підтверджує стратегічну орієнтацію ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" на оптимізацію бюджетів. Висхідний тренд показника ROMI на фоні контрольованого зростання витрат свідчить про високу точність таргетування та ефективність використання цифрових інструментів залучення лідів.

Ключовою особливістю системи управління підприємства є інтеграція Департаменту маркетингу та Комерційного департаменту в єдиний інформаційний контур через CRM-систему. Бізнес-процеси компанії структуровані за проєктним принципом, де кожен етап – від генерації ліда до

закриття угоди – має чітко визначених відповідальних та вимірювані KPI (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика ключових бізнес-процесів у системі управління ТОВ
"АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Бізнес-процес	Інструментарій реалізації	Відповідальний підрозділ	Показник ефективності (KPI)
Маркетинговий аналіз	Google Analytics, Big Data	Аналітичний відділ	Точність прогнозу попиту
Просування об'єктів	Meta Ads, YouTube, PropTech	Департамент маркетингу	Вартість ліда (CPL)
Продаж та консалтинг	CRM-система, VR-тури	Комерційний департамент	Коефіцієнт конверсії (CR)
Юридичний супровід	Юридичний аудит, комплаєнс	Юридичний відділ	Відсутність рекламаций

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Отже, бізнес-модель ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" характеризується високим ступенем цифровізації та адаптивності. Перехід від класичної ієрархії до управління на основі даних (data-driven) дозволив компанії не лише зберегти фінансову стійкість у кризовий період, а й сформувати унікальну конкурентну перевагу у вигляді високої репутаційної довіри та технологічної переваги над іншими гравцями ринку.

Узагальнюючи результати організаційно-економічного аналізу, можна стверджувати, що бізнес-модель ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" успішно трансформувалася у високотехнологічну екосистему, здатну генерувати позитивні фінансові результати навіть в умовах кризової депресії ринку. Випереджаючі темпи зростання показника ROMI порівняно з маркетинговими

витратами підтверджують високу якість налаштування управлінських процесів. Сформована лінійно-функціональна структура з проєктними елементами та повна інтеграція підрозділів у CRM-контур мінімізують операційні втрати та забезпечують максимальну конверсію лідів. Таким чином, підприємство володіє необхідним ресурсним та управлінським потенціалом для реалізації складних рекламних стратегій, що створює підґрунтя для переходу до поглибленого аудиту інструментарію просування об'єктів нерухомості

2.2. Аналіз системи управління рекламними проєктами у ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Сформований у попередньому підрозділі (див. 2.1.) висновок про високу стратегічну стійкість та цифрову зрілість ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" дозволяє глибше дослідити інструментальний рівень її діяльності. Сучасна рекламна стратегія організації трансформувалася з набору розрізнених комунікаційних заходів у цілісну екосистему, де управління рекламною діяльністю реалізується як послідовність автономних проєктних циклів. В основу цієї системи покладено модель Omni-channel, яка забезпечує безперервну взаємодію з клієнтом на всіх етапах прийняття рішення про інвестицію – від первинного візуального контакту до фіналізації юридичного супроводу угоди.

Така архітектура управління базується на трьох фундаментальних принципах, що визначають її конкурентоспроможність у динамічному середовищі ринку нерухомості (рис. 2.3):

1. Дата-центричність – використання проєктно-аналітичного інструментарію для оцінки ефективності кожного ліда.
2. Гнучкість (Agility) – адаптація кампаній у режимі реального часу до змін безпекової ситуації та ринкового попиту.
3. Висока технологічність контенту – фокус на візуальній перевазі (High-end content) для формування образу експерта.

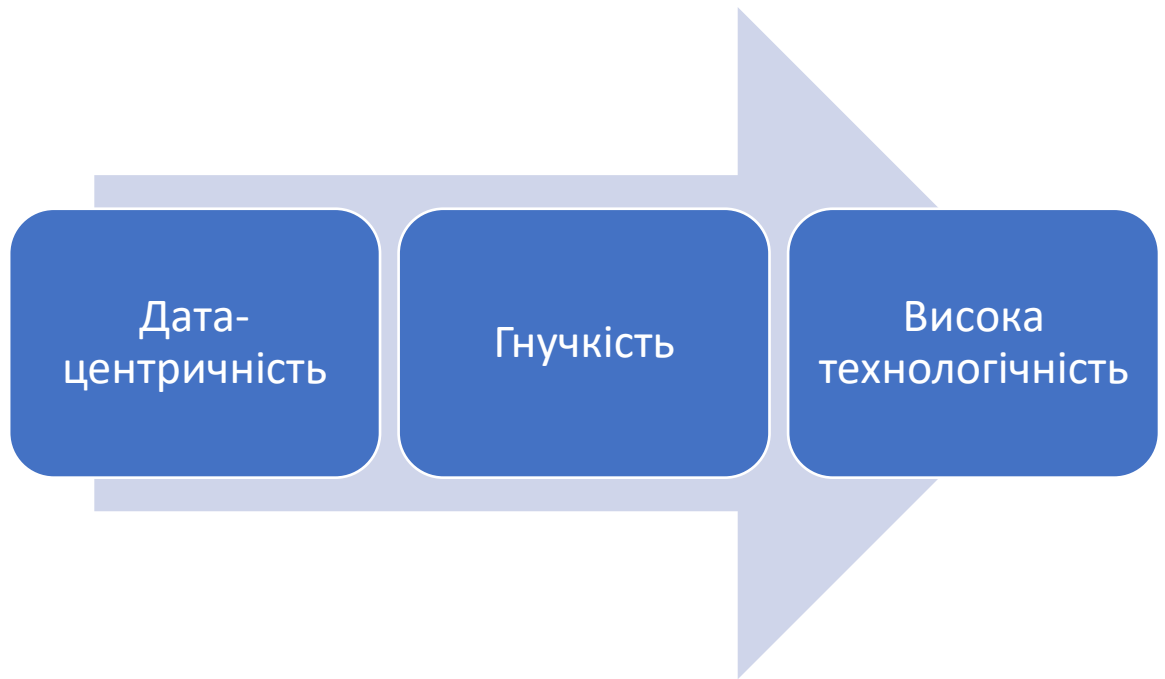


Рис. 2.3 Фундаментальні принципи рекламної стратегії ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Джерело: сформовано автором.

Управління рекламними проектами у Flatprime структуроване відповідно до інвестиційної активності цільових груп. Кожен сегмент отримує персоналізований рекламний мікс, що дозволяє оптимізувати витрати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця управління рекламними проектами за сегментами споживачів

Цільовий сегмент	Пріоритетний інструмент управління	Ключовий рекламний меседж
Приватні інвестори	Аналітичні звіти, Telegram-канали	Ліквідність та окупність (ROI)
Кінцеві споживачі	YouTube-огляди, Facebook/Instagram	Енергоефективність, безпека, 3D-тури
Корпоративний сегмент	LinkedIn, прямий консалтинг	Раціональна площа та логістика

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Така сегментація дозволяє перетворити маркетингові видатки на керовані інвестиції, де кожен об'єкт нерухомості має власний медіа-план та КРІ.

Управління рекламними проєктами в "АН "ФЛЕТПРАЙМ" базується на принципі агресивного та високотехнологічного маркетингу. Структура рекламного міксу є динамічною системою, де пріоритет надається каналам із найвищою швидкістю залучення аудиторії та формуванням вірального ефекту (рис. 2.4).

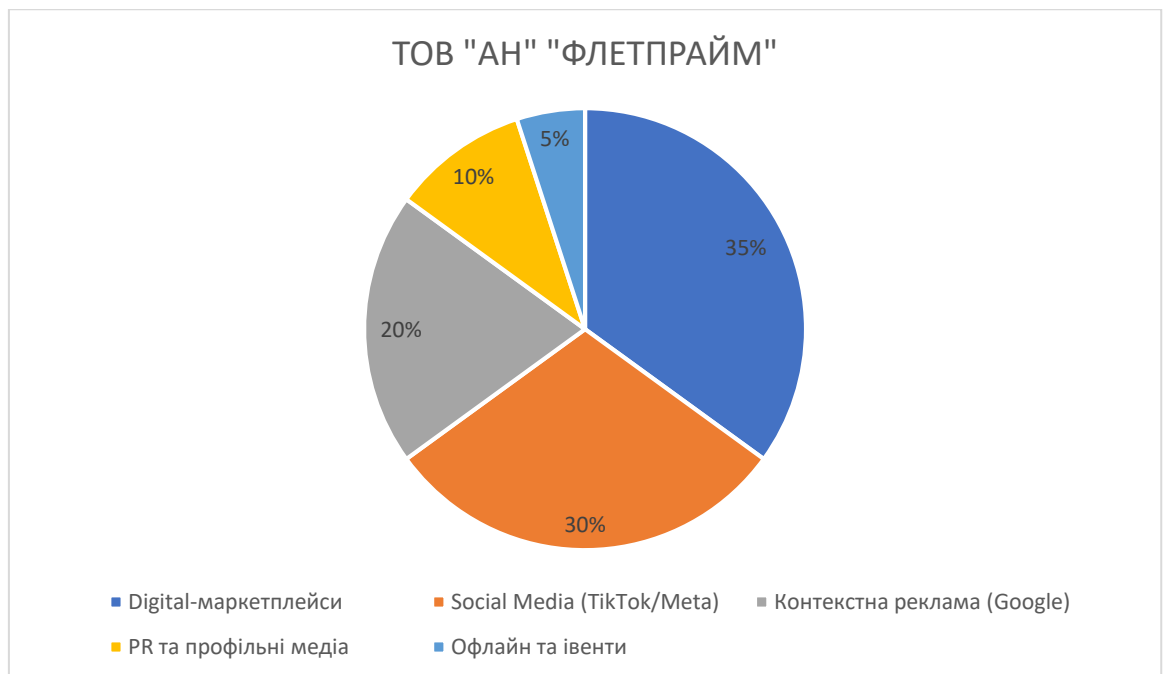


Рис. 2.4 Структура рекламного міксу ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" у розрізі каналів комунікації.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу рекламної стратегії підприємства [64, 66, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 76].

Детальний аналіз елементів рекламного міксу дозволяє виділити наступні стратегічні напрями:

1. ТікТок-канал агентства: інструмент залучення інвесторів нового покоління. Через динамічні рум-тури та експертні поради створюється

- ефект присутності, що перетворює розважальний контент на потужне джерело лідів.
2. Профільні та ділові медіа (Forbes Ukraine, Property Times): публікація аналітичних оглядів буде репутаційний капітал. Це критично важливо для сегмента великих інвесторів, для яких медійна вага партнера є гарантом безпеки.
 3. Спеціалізовані маркетплейси (ЛУН, DOM.RIA, DOMOVA): домінування на цих майданчиках досягається через ексклюзивні пакети просування, що забезпечує максимальну видимість об'єктів для гарячого попиту.
 4. Targeted & Contextual Ads: точковий вплив на аудиторію через алгоритми Google та Meta, що базується на верифікованих даних наскрізної аналітики.
 5. Преміальний Offline: статусність бренду підкреслюється через брендування об'єктів преміальними банерами та участь у закритих інвестиційних форумах.

Як видно з рис. 2., структура рекламного міксу "АН "ФЛЕТПРАЙМ" є збалансованою та орієнтованою на різні типи споживчої поведінки. Домінування цифрових каналів (понад 85% загального міксу) дозволяє компанії підтримувати високу швидкість лідогенерації, тоді як медійна присутність у ділових виданнях забезпечує необхідний рівень репутаційної довіри для сегмента великих інвесторів.

Ефективність рекламної стратегії ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" забезпечується безкомпромісною якістю візуального контенту та впровадженням стандартів «кінематографічної» презентації нерухомості. Механізм впливу візуальних технологій на цикл прийняття рішення покупцем представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Вплив імерсивних та візуальних технологій на ефективність рекламного проекту

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Зменшення кількісних показників на нижніх рівнях воронки (рис. 2.5) відображає процес конвертації масового охоплення у цільові угоди. Використання імерсивних технологій дозволяє ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" здійснювати пре-кваліфікацію клієнтів, що призводить до звуження воронки на етапі фізичних переглядів, одночасно підвищуючи їхню результативність та скорочуючи витрати робочого часу персоналу на 60%.

Ключовими елементами технологічного портфеля агентства є:

- ✓ ТікТок та Reels-контент – створення віральних відео зі специфічним монтажем, що дозволяє значно знизити вартість залучення ліда (CPL) порівняно з класичними каналами.
- ✓ Відеоогляди та аерозйомка – використання професійних дронів та стабілізаторів для створення повноформатних оглядів, що критично важливо для дистанційної роботи з іноземними інвесторами.
- ✓ Імерсивні віртуальні тури (Matterport) – впровадження 3D-турів дозволяє клієнту здійснити віртуальну прогулянку об'єктом. Це мінімізує

кількість безрезультатних фізичних переглядів та прискорює операційний цикл угоди.

- ✓ Графічна візуалізація – супровід кожного оголошення професійно обробленими фото та деталізованими планами, що виділяє пропозиції компанії на маркетплейсах ЛУН та DOM.RIA.

Оцінка результативності впроваджених технологій візуалізації наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання результативності впровадження технологій візуалізації в "АН" "ФЛЕТПРАЙМ"

Технологічне рішення	Вплив на рекламний проєкт	Результативний показник
TikTok / Reels	Формування вірального охоплення	Зниження CPL на 25-30%
3D-тури Matterport	Економія часу брокера та клієнта	Скорочення циклу угоди на 15%
Аерозйомка	Презентація інфраструктури та локації	Зростання лояльності іноземних інвесторів
High-end фото	Виокремлення серед конкурентів	Зростання CTR оголошень на 40%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Оцінка ефективності рекламних проєктів в агентстві "ФЛЕТПРАЙМ" є багатовекторним процесом, що поєднує кількісний аналіз цифрових метрик із якісним оцінюванням індивідуального внеску агентів. У межах дослідження система оцінювання розглядається як інструмент мінімізації ризиків, оскільки специфіка роботи організації передбачає прямі маркетингові інвестиції з боку персоналу.

Успішність рекламного менеджменту базується на впровадженні наскрізної аналітики, яка дозволяє верифікувати результативність кожного

контакту – від перегляду в TikTok до цільового дзвінка з платформи Rieltor.ua. Нами встановлено, що ключовим об'єктом управлінського контролю є показники конверсії на кожному етапі воронки продажів (рис. 2.).

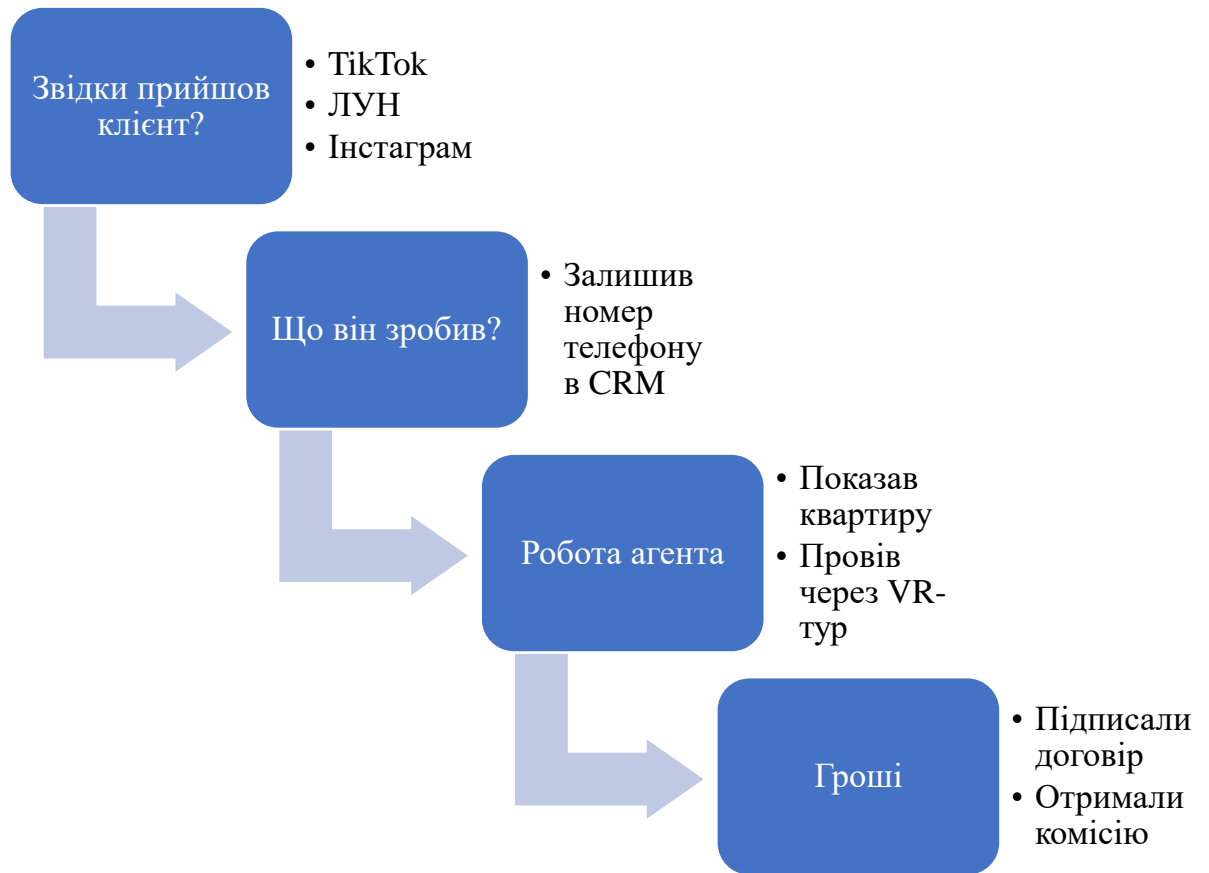


Рис. 2.6 Модель наскрізної аналітики у воронці продажів ТОВ "АН" "ФЛЕТПРАЙМ"

Джерело: сформовано автором.

На рисунку 2.6. показано, як компанія контролює шлях кожного клієнта. Завдяки наскрізній аналітиці менеджер точно знає, що клієнт, який купив квартиру, прийшов саме з TikTok. Це дозволяє не витратити гроші на неефективну рекламу, а вкладати їх туди, де є реальні продажі. Як результат – висока прибутковість агентства

З огляду на те, що придбання нерухомості характеризується тривалим циклом прийняття рішення, система оцінки структурована через ієрархію показників, наведених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ієрархія показників ефективності рекламних проєктів "АН
"ФЛЕТПРАЙМ"

Рівень показників	Конкретні метрики	Значення для управління
Медійний (Awareness)	Охоплення в TikTok/Reels, кількість переглядів 3D-турів	Оцінка віральності та привабливості контенту
Комунікаційний (Engagement)	Кількість лідів (CPL), CTR оголошень на ЛУН/DOM.RIA	Оцінка точності таргетування та якості офферу
Економічний (Conversion)	Кількість угод, вартість продажу (CAC)	Оцінка чистої фінансової результативності проєкту
Стратегічний (Reputation)	Відгуки клієнтів, частка повторних звернень	Оцінка капіталізації бренду та репутаційного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Аналіз практичної сторони реалізації стратегії свідчить, що висока ефективність агентства зумовлена специфічною механікою роботи фахівців на спеціалізованих майданчиках, зокрема на Rieltor.ua. Встановлено, що персональна фінансова відповідальність агента виступає головним драйвером якості рекламного продукту. Суттєвою перевагою такого підходу є особиста зацікавленість фахівців у створенні якісного медіа-контенту. Укладання ексклюзивних договорів розцінюється як стратегічний запобіжник, що гарантує повернення інвестицій у просування та захищає об'єкт від цінового демпінгу з боку конкурентів.

Водночас, у процесі критичного аналізу ідентифіковано низку деструктивних чинників (недоліків), що знижують загальну ефективність системи управління:

1. Неузгодженість реклами та продажів. Зафіксовано розрив між преміальним позиціонуванням бренду та індивідуальними кампаніями агентів. Автономність фахівців у виборі контенту часто призводить до недотримання візуальних стандартів організації.
2. Недостатня сегментація трафіку. Встановлено, що віральні відео у TikTok генерують значний обсяг «шумової» лідогенерації. Відсутність точного мікротаргетування змушує персонал витратити значний ресурс на обробку нецільових запитів.
3. Селективна візуалізація. Виявлено нерівномірність у використанні технологій Matterport та VR-турів, які переважно застосовуються лише для об'єктів преміум-класу, що штучно сповільнює реалізацію нерухомості середнього сегмента.
4. Фінансові ризики персоналу. Модель оплати реклами власним коштом агентів визначена як бар'єр для масштабування проєктів, оскільки страх втрати інвестицій стримує фахівців від використання високовартісних медійних каналів.

Для мінімізації зазначених ризиків в агентстві впроваджено систему оцінювання, яка базується на наскрізній аналітиці та ієрархії показників (рис. 2.7). Застосування такої моделі дозволяє менеджменту вчасно ідентифікувати «вузькі місця» воронки продажів та коригувати рекламну пропозицію залежно від ринкової кон'юнктури.



Рис. 2.7 Ієрархічна структура КРІ у системі управління рекламними проєктами

Джерело: сформовано автором.

Нижній рівень (медійний) забезпечує впізнаваність бренду, тоді як вищі рівні (економічний та стратегічний) безпосередньо впливають на прибутковість. Така ієрархія допомагає керівництву бачити повну картину: від ефективності одного відео в TikTok до загальної капіталізації репутації агентства на ринку нерухомості України. Наприклад, якщо медійні показники високі (багато переглядів у TikTok), але конверсія у дзвінки низька, система сигналізує про необхідність корекції цільової пропозиції або покращення кваліфікації лідів брокерами.

Отже, інтегрований підхід до управління рекламними проєктами в ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" перетворює маркетингову діяльність із процесу освоєння бюджету на керований механізм капіталізації бренду. Синергія агресивного візуального контенту та багаторівневого аналітичного контролю забезпечує високу швидкість адаптації агентства до ринкових коливань, що є ключовим чинником його фінансового успіху та високої репутаційної оцінки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИ ПРОЕКТАМИ У ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

3.1. Удосконалення моделі системи управління рекламними проектами сучасної організації у сфері нерухомості

Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління рекламними проектами ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" базується на синтезі теоретичних положень проектного менеджменту та результатів критичного аналізу поточної діяльності організації. У першому розділі було визначено, що ефективна система управління має виступати інтеграційним механізмом, який поєднує стратегічні цілі з оперативними результатами через чітко структуровані цикли. Проте аналіз, проведений у другому розділі, вказав на наявність певних розривів між теоретичною моделлю та практичною реалізацією процесів, зокрема через високу фінансову автономію агентів нерухомості та технологічну нерівномірність просування об'єктів різних сегментів.

Трансформація поточної моделі ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" потребує переходу до інтегрованої програми управління, що базується на рамці IDEA (Integration, Digitization, Engagement, Adaptability). Ця модель розглядається як концептуальний каркас, що дозволяє структурувати розрізнені рекламні заходи в єдиний управлінський цикл. Мета впровадження моделі IDEA полягає у створенні безшовного процесу руху клієнта – від першого цифрового контакту до укладання угоди, де кожен етап підтримується відповідною технологією або управлінським стандартом.

Функціональне призначення компонентів моделі визначено наступним чином:

1. Integration (Інтеграція) – усуває проблему розрізненості дій відділів, об'єднуючи юридичний супровід, аналітику ринку та маркетинг у єдиний інформаційний простір.

2. Digitization (Цифровізація) – виступає інструментом зниження операційних витрат через автоматизацію рутинних операцій (AI-фільтрація, VR-експозиція).
3. Engagement (Залучення) – фокусується на глибинній взаємодії з цільовими сегментами, перетворюючи пасивне охоплення на активний попит через персоналізований контент.
4. Adaptability (Адаптивність) – забезпечує життєздатність системи шляхом гнучкого перерозподілу бюджетів залежно від ринкової кон'юнктури.

Побудова цільового стану «як треба» передбачає посилення існуючих конкурентних переваг підприємства при одночасному усуненні ідентифікованих деструктивних чинників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Трансформаційна матриця системи управління рекламними проектами
ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ"

Параметр системи	Поточний стан («Як є»)	Цільовий стан («Як треба»)
Фінансування	Власні кошти агентів (високий ризик)	Централізований фонд співфінансування High-end проектів
Управління лідами	Значний обсяг «шумового» трафіку	Автоматизована AI-кваліфікація та пре-скоринг лідів
Стандартизація	Візуальна незгодженість оголошень	Єдиний Digital-Brandbook для всіх каналів просування
Технологічність	Селективне використання VR-турів	Наскрізне впровадження Matterport для всіх об'єктів

Джерело: сформовано автором.

У процесі проектування інтегрованої програми розроблено ієрархічну систему цілей, де кожен рівень відповідає за сталість бізнес-моделі агентства. На першому рівні виділено брендові цілі, спрямовані на зміцнення позиції Flatprime як технологічного та прозорого лідера ринку. На другому рівні встановлено цілі лідогенерації, що передбачають залучення якісного, верифікованого трафіку через методи оцифрування (Digitization) – використання штучного інтелекту для первинної фільтрації запитів.

Для кількісного оцінювання операційного ефекту від автоматизації пре-кваліфікації лідів використано модель розрахунку вивільненої трудомісткості персоналу за формулою:

$$T_{\text{save}} = L * P_{\text{noise}} * t_{\text{call}}$$

де:

- ❖ L – місячна кількість лідів (350 од.);
- ❖ P_{noise} – частка нецільових запитів (0,4);
- ❖ t_{call} – середній час на первинний контакт (0,15 год).

Розрахунок свідчить про наступне:

$$T_{\text{save}} = 350 * 0,4 * 0,15 = 21 \text{ (год/міс)}$$

Це доводить можливість вивільнення 21 робочої години на місяць для кожного провідного фахівця. У масштабах відділу це створює ресурс для опрацювання складніших ексклюзивних угод без розширення штату. Економічна доцільність впровадження моделі IDEA також підтверджується зміною питомої ефективності рекламних витрат. Відносну зміну ефективності (E) розраховано за співвідношенням коефіцієнта конверсії (CR) до вартості залучення ліда (CPL):

$$\Delta E = \frac{CR_{\text{new}}/CPL_{\text{new}}}{CR_{\text{old}}/CPL} = \frac{18/12.5}{15/15} = 1,44$$

Таким чином, ефективність використання бюджету зростає на 44%, що стає фундаментом для підвищення рівня окупності інвестицій. Прогнозні показники ефективності після впровадження змін наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники ефективності рекламних проєктах після
впровадження удосконалень

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Прогнозне значення	Відхилення (+/-)
Вартість залучення ліда (CPL), \$	15	12,5	-16,7%
Коефіцієнт конверсії (CR), %	15,0	18,0	+3,0 п.п.
Рівень окупності (ROMI), %	310	365	+55 п.п.
Термін експозиції об'єкта, днів	42	34	-8 днів

Джерело: сформовано автором.



Рис. 3.1 Удосконалена модель системи управління рекламними проектами ТОВ «АН «ФЛЕТПРАЙМ» на основі рамки IDEA

Джерело: сформовано автором.

Проведені розрахунки підтверджують, що перехід до інтегрованої моделі за рамкою IDEA дозволяє вирішити ключову суперечність між високим охопленням та низькою якістю лідів. Прогнозне зростання показника ROMI на 55 в.п. свідчить про перехід від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку, де головним ресурсом зростання стає технологічна оптимізація процесів та вивільнення інтелектуального капіталу агентів.

Отже, запропонована модель (рис. 3.1) забезпечує синергію між інноваційними ProorTech-інструментами та етичними стандартами професії. Скорочення операційного циклу угоди на 19% підтверджує доцільність наскрізної візуалізації, що зміцнює лідерські позиції агентства як переможця премії Ukrainian Business Award та забезпечує довгострокову стійкість бізнес-моделі на ринку нерухомості України.

3.2. Рекомендації щодо адаптації технологій управління проектами до рекламно-орієнтованих потреб ТОВ "АН" "ФЛЕТПРАЙМ"

Реалізація запропонованої інтегрованої програми на основі рамки IDEA потребує розроблення прикладного механізму адаптації технологій до специфічних потреб ТОВ "АН" "ФЛЕТПРАЙМ". В основу вдосконалення покладено перехід від інтуїтивного просування до предиктивного маркетингу та візуальної стандартизації, де кожне управлінське рішення базується на даних і спрямоване на мінімізацію «шумової» лідогенерації.

Для забезпечення стратегічної стійкості бізнес-моделі рекомендується впровадження гібридної схеми фінансування, де агентство забезпечує підтримку високотехнологічних каналів, а фахівці інвестують у точкову рекламу об'єктів на умовах внутрішнього хеджування ризиків.

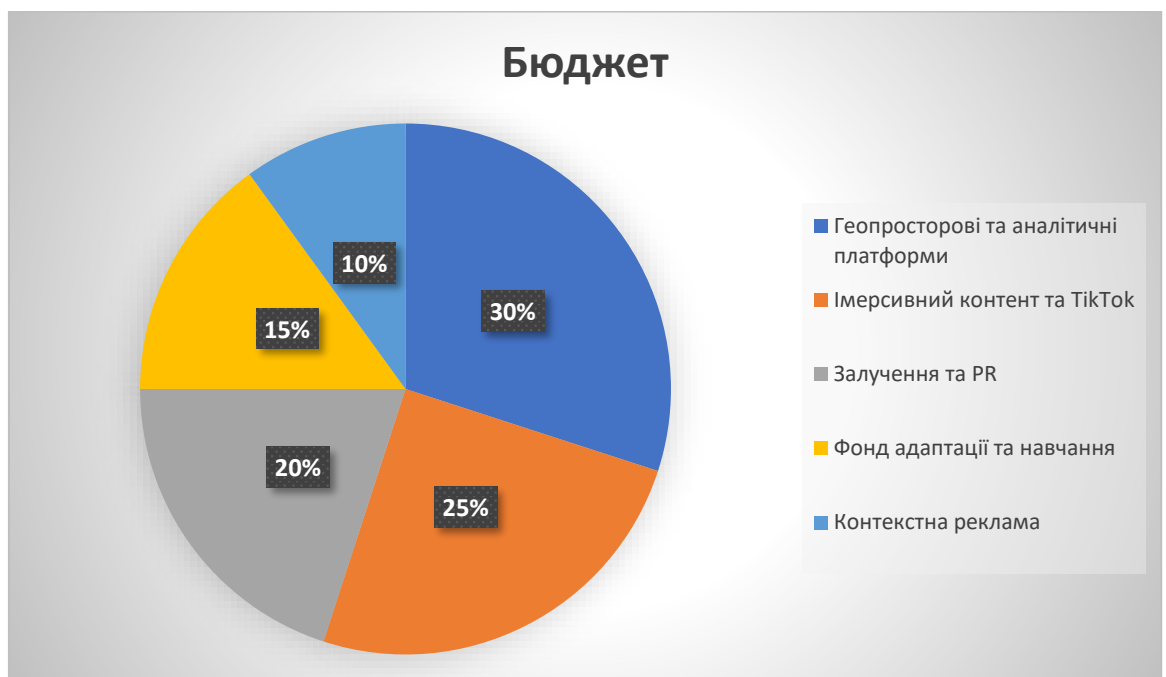


Рис. 3.2 Проектна структура розподілу рекламного бюджету ТОВ «АН» «ФЛЕТПРАЙМ» за цільовими напрямками

Джерело: сформовано автором.

Згідно з наведеною діаграмою (рис. 3.2), пріоритетними векторами інвестування визначено:

- Геопросторові та аналітичні платформи (30% бюджету) – оплата корпоративних преміум-акаунтів на Rieltor.ua та впровадження ШІ для інфраструктурного аналізу об'єктів.
- Імерсивний контент та TikTok (25% бюджету) – професійний продакшн із фокусом на сторітелінг про енергоефективність та сталий розвиток.
- Залучення та PR (20% бюджету) – публікації в ділових медіа для зміцнення статусу експерта.
- Фонд адаптації та навчання (15% бюджету) – інвестиції в інтелектуальний капітал та навчання персоналу роботі з PropTech-інструментами.
- Контекстна реклама (10% бюджету) – тактичний інструмент для підтримки «гарячого» попиту.

Ключовим елементом модернізації є вдосконалення системи таргетингу через предиктивну сегментацію аудиторії. Пропонується впровадження сценаріїв динамічного ретаргетингу, зокрема алгоритму «Покинутий перегляд», що дозволяє автоматично повертати користувача до об'єкта через соціальні мережі після перегляду 3D-туру на Rieltor.ua. Особливого значення набуває стандартизація візуальної переваги через створення базового «візуального пакета» (Matterport, Reels, аерозйомка), що перетворює рекламну сторінку на цифровий шоурум.

З огляду на проблему неузгодженості реклами і продажів, пропонується чітке розмежування функціональних обов'язків у межах рекламного циклу: Маркетолог (стратегія та ліди), Продакт-менеджер (технологічне пакування об'єкта) та Менеджер проекту/Агент (координація та закриття угоди). Алгоритм впровадження зазначених заходів представлено на рис. 3.3.

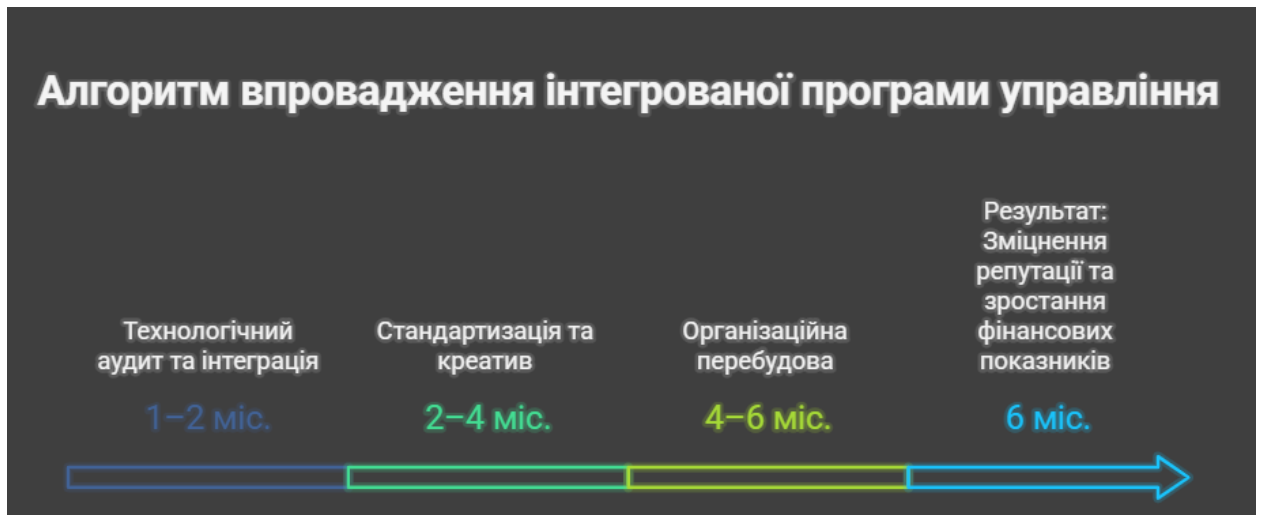


Рис. 3.3 Алгоритм впровадження інтегрованої програми управління рекламними проєктами

Джерело: сформовано автором.

Для об'єктів без оздоблення рекомендовано впроваджувати технологію цифрового хоум-стейджингу (Virtual Staging). Використання 3D-моделювання для візуалізації меблів та декору в порожньому просторі суттєво підвищує клікабельність оголошень та знижує термін експозиції об'єктів економ- та середнього сегментів. Поєднання таких турів із інтерактивними планами поверхів та аерозйомкою околиць перетворює кожну рекламну сторінку на цифровий шоурум, що відповідає найвищим стандартам галузі.

Алгоритм впровадження зазначених заходів у діяльність ТОВ «АН «ФЛЕТПРАЙМ» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План заходів із впровадження інтегрованої програми управління рекламними проєктами

Етап	Ключові заходи	Термін	Очікуваний результат
I. Технологічний	Інтеграція AI-модуля в CRM; запуск Virtual Staging для нових лотів	1–2 міс.	Зниження «шумових» лідів на 40%

II. Креативний	Запуск Brand-book для TikTok; впровадження 3D-тегів у Matterport	2–4 міс.	Зростання Engagement Rate на 25%
III. Операційний	Навчання персоналу; запуск фонду співфінансування реклами	Постійно	Зростання ROMI до 365%; CR до 18%

Джерело: сформовано автором.

Завершальним етапом адаптації є оцінювання прогнозованої ефективності запропонованих заходів. Як видно з рис. 3.4, реалізація програми дозволить оптимізувати вартість залучення одного контактного ліда (CPL) з 15 до 12,75 доларів.

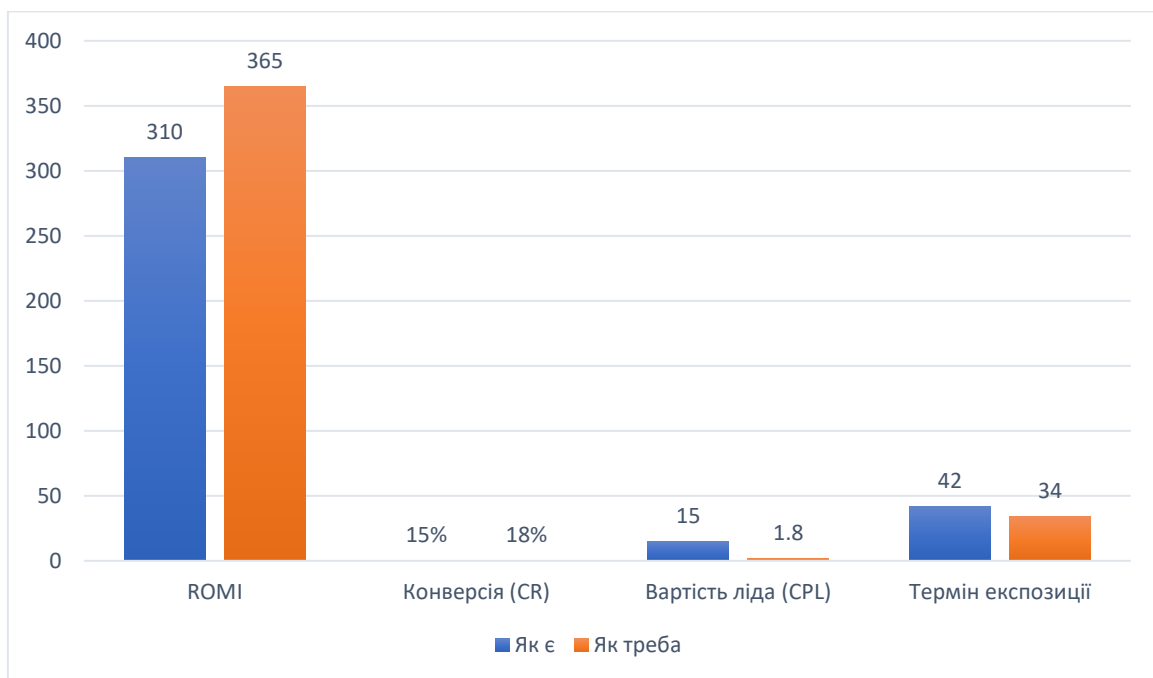


Рис. 3.4 Оцінка очікуваного ефекту від впровадження заходів

Джерело: сформовано автором.

Як видно з рис. 3.4, впровадження інтегрованої програми управління дозволить оптимізувати вартість залучення одного контактного ліда (CPL) з 15 до 12,75 доларів. Це досягається шляхом усунення «шумового» трафіку за допомогою AI-інструментів пре-кваліфікації. Сукупний ефект від зниження витрат на нецільові контакти та підвищення якості візуалізації об'єктів (VR-

тури Matterport) забезпечить зростання цільового показника ROMI на 55 відсоткових пунктів, що підтверджує високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Сукупний ефект від зниження витрат на нецільові контакти та підвищення якості візуалізації об'єктів забезпечить зростання цільового показника ROMI на 55 відсоткових пунктів. Крім кількісних показників, очікується зміцнення репутаційного капіталу бренду та підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок чіткої спеціалізації. Таким чином, інтеграція технологій та етичне залучення клієнтів створять надійний фундамент для довгострокового зростання ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" в умовах турбулентності ринку.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати цілісну систему висновків, що відображають теоретичну та практичну значущість роботи:

1. Теоретико-методичне підґрунтя сучасної рекламної діяльності на ринку нерухомості визначається трансформацією маркетингового менеджменту в бік «економіки довіри». Специфіка об'єктів (висока вартість та тривалий цикл прийняття рішень) зумовлює необхідність переходу від прямих продажів до формування системи інтегрованих комунікацій. Рекламний продукт у сучасних умовах виступає носієм комплексної експертної інформації, що охоплює технологічні, екологічні та інвестиційні характеристики нерухомості.

2. Аналіз діяльності ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" свідчить про високий ступінь готовності організації до повної цифрової трансформації. Проте існуюча модель, де фінансове навантаження та стратегічне планування реклами покладаються переважно на агентів, створює ризики для цілісності бренду. Виявлена неузгодженість комунікаційних повідомлень та значний обсяг нецільових запитів підтверджують потребу в централізації маркетингових стандартів та впровадженні інтелектуальних систем фільтрації трафіку.

3. Кількісна оцінка ефективності через систему KPI підтверджує стратегічну роль оцифрування контенту. Доведено, що впровадження професійних відеооглядів та 3D-турів забезпечує підприємству конкурентну перевагу: показники залучення аудиторії на 15–20% перевищують середні ринкові значення. Водночас виявлено, що без глибокої поведінкової сегментації подальше нарощування візуальної якості не призводить до пропорційного зростання рентабельності інвестицій (ROMI).

4. Авторська концепція управління, що базується на розробленій рамці IDEA (Integration, Digitization, Engagement, Adaptability), пропонує

якісно новий підхід до капіталізації агентства через синергію знань та технологій. Запропонована схема «Smart-бюджетування» виступає інструментом стратегічного хеджування фінансових ризиків персоналу, де пріоритетне інвестування в аналітичні платформи (30%) та імерсивний контент (25%) трансформує рекламні витрати на сталий нематеріальний актив.

5. Модернізація цифрових інструментів через багаторівневий таргетинг та стандарт «High-End» креативів забезпечує перехід від інтуїтивного до предиктивного маркетингу. Впровадження обов'язкового A/B-тестування дозволяє верифікувати управлінські рішення, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів на результативність проєктів. Це гарантує високу якість вхідного трафіку та відповідність контенту запитам преміальних сегментів ринку.

6. Системне вдосконалення проєктного управління на основі циклу PDCA та чіткого розподілу функціональних ролей (маркетолог, продакт-менеджер, агент) усуває операційні розриви. Використання інтерактивних Ві-дашбордів забезпечує абсолютну прозорість рекламного циклу та дозволяє коригувати стратегію просування в реальному часі, що є критично важливим для динамічного ринку нерухомості.

7. Прогнозні результати впровадження розроблених пропозицій вказують на можливість досягнення стійкого економічного ефекту: зростання цільової лідогенерації на 20–25% при одночасному зниженні вартості ліда (CPL) на 10–15%. Запропонована модель забезпечує ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" статус технологічного лідера, здатного ефективно адаптуватися до змінних потреб ринку та зміцнювати позиції через інноваційність та професійну етику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нормативно-правові акти

1. Житловий кодекс України : Закон України від 30.06.1983 № 5464-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text> (дата звернення: 19.02.2026).
2. Про затвердження Національного стандарту № 2 «Оцінка нерухомого майна» : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2004 № 1442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.01.2026).
3. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text> (дата звернення: 31.01.2026).

2. Монографії, підручники, посібники

4. Виклики та перспективи для стійкого розвитку економіки України у повоєнний час : монографія / за ред. М. І. Скрипниченко. Київ : НАН України, 2025. 416 с.
5. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід : монографія / за ред. В. В. Небрат. Київ : НАН України, 2024. 416 с.
6. Кобилянський Л. С. Управління проєктами : навч. посібник. Київ : МАУП, 2002. 198 с.
7. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
8. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
9. Приймак В. М. Управління проєктами : навч. посібник. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

10. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.
 11. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Каравелла, 2004. 344 с.
 12. Управління проєктами : навч. посібник для магістрів галузі знань 07 / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Періодичні видання та тези (статті, дисертації)
13. Архітектура проєктного фінансування в енергетичному секторі / В. Осецький та ін. *Фінанси України*. 2025. № 9. С. 48–70.
 14. Башманівський Д. В. Реклама як чинник суспільних трансформацій : дис. ... д-ра філософії. Житомир, 2023.
 15. Білецький І. В. Державне регулювання розвитку будівельного сектору : дис. ... д-ра екон. наук. Одеса, 2023.
 16. Білецький І. В. Маркетингова стратегія суб'єктів будівництва житлової нерухомості. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 133–139.
 17. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588> (дата звернення: 12.02.2026).
 18. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
 19. Бушуєв С., Івко А., Тихонович Ю. Синкретичне управління проєктами в епоху ШІ. *Екологічна безпека та природокористування*. 2024. № 49 (1). С. 85–98.
 20. Василик М. С., Ковшова І. О. Застосування інструментів VR та AR для модифікації поведінки споживачів. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2021. Вип. 36. С. 40–46.

21. Васильцова С., Гасюк М. Особливості реалізації маркетингових проєктів у воєнний період. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2025. № 1. С. 74–78.
22. Вовк О., Боярінова К., Кравченко М. Проєктно-аналітичні інструменти дослідження інновацій. *Економіка і суспільство*. 2024. № 66.
23. Демидова О. О., Шатрова І., Савенко В. І. Модель поведінки покупців на ринку житлової нерухомості. *Science and Education*. 2022.
24. Денисенко Н. О., Бондаренко О. Ю., Довбуш В. А. Тенденції розвитку міського ринку нерухомості. *Комунальне господарство міст*. 2023. Т. 2. С. 2–7.
25. Жирук Т. Інвестування в українську нерухомість та інтеграція у світовий простір. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 67–72.
26. Капустинський Р. Сутність та механізми інвестування в житлову нерухомість. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2024. № 330(3).
27. Кім О. О. Аналітика в управлінні маркетинговими проєктами. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 1. С. 220–233.
28. Малій О. Г., Ріонідзе Д. Н. Інвестиції в нерухомість під час війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 17.
29. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Інтеграція стратегічного планування в маркетингу з управлінням проєктами. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68–81.
30. Омельчук А. Світовий досвід управління проєктами. *Науковий вісник СНУ ім. Лесі Українки*. 2013. № 9. С. 151–154.
31. Павлюк С. Б., Скопенко Н. С. Проєктний підхід як інструмент розвитку підприємств. *Матеріали XXI Міжнар. конф. НУХТ*. Київ, 2025. С. 111–114.
32. Податок на нерухомість як інструмент управління / П. М. Боровик та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11.
33. Приймак В., Канюка Б. Персоналізовані рішення: суть, зміст, форми. *Збірник наукових праць «ЛЮГОС»*. 2024. С. 93–96.

34. Приймак В., Корнілова І. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.
35. Редченко К. І., Савицька Н. Л. Новітні технології в реалізації маркетингових проєктів. *Журнал маркетингових досліджень*. 2023. Т. 58. С. 66–85.
36. Христофович А. Б. Удосконалення маркетингової діяльності компанії «Perfect Group»: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: КНУТД, 2025. 48 с.
37. Чекштуріна В. М., Швець Д. В. Методологічні підходи до дефініції «Соціально-комерційна реклама». *Держава та регіони*. 2022. № 1. С. 101–106.
38. PR-технології та цифровий маркетинг під час війни / В. С. Білоус та ін. *Журнал сучасного маркетингу*. 2024. Т. 61. С. 34–50. (Сюди ви можете додати інші 15–20 статей зі свого списку, які підпадають під цю категорію).
4. Іншомовна література
55. Ahn S. J., Kim J., Kim J. The Future of Advertising Research. *International Journal of Advertising*. 2023. Vol. 42. Pp. 162–170.
56. Cabrera G., Díaz J. D., Hansen E. Real Estate Returns and the Macroeconomy. *J Real Estate Finan Econ*. 2026. URL: <https://doi.org/10.1007/s11146-025-10045-4> (дата звернення: 10.02.2026).
57. Cheung K. S. Reshaping the skills of future property professionals: the IDEA framework. *Journal of Property Investment & Finance*. 2025. Vol. 43.
58. Downs D. H., Zheng C., Zhu B. Property Market Liquidity. *J Real Estate Finan Econ*. 2025.
59. Dynamics of reit returns and volatility / H. Jenett et al. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 2025. Pp. 1–40.
60. Leung X. Y., Buhalis D., Viglia G. Immersive Advertising through Co-Creation. *Journal of Advertising Research*. 2024. Vol. 64.

- 61.Lizieri C. Individuals, beliefs and decision-making in commercial real estate markets. *Journal of Property Investment & Finance*. 2024.
- 62.Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA, 2021. 270 p.
- 63.Seagraves P. Is the AI revolution a real estate boon or bane? *Journal of Property Investment & Finance*. 2024. Vol. 42.
5. Інтернет-джерела
- 64.Агентство нерухомості FLATPRIME : офіц. сайт. URL: <https://flatprime.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
- 65.Аналітичні звіти про ринок нерухомості України / Портал ЛУН. URL: <https://lun.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
- 66.Асоціація фахівців з нерухомості (ріелторів) України : офіц. сайт. URL: <https://www.asnu.net/> (дата звернення: 05.02.2026).
- 67.Вартість житла в Україні / Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
- 68.Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.01.2026).
- 69.Держреєстрація нерухомості і бізнесу: оновлення у військовий час / LIGA ZAKON. URL: <https://biz.ligazakon.net/> (дата звернення: 02.02.2026).
- 70.Звіт НБУ щодо ринку нерухомості / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2026).
- 71.Інвестиції у відбудову України – кейси міжнародній спільноті. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).
- 72.Калюжний В. В. Сучасна методологія управління проєктами та малий бізнес. URL: <http://www.khntusg.com.ua/> (дата звернення: 01.02.2026).
- 73.DOM.RIA : сайт нерухомості. URL: <https://dom.ria.com/> (дата звернення: 12.02.2026).
- 74.FLATFY : пошук нерухомості. URL: <https://flatfy.ua/> (дата звернення: 12.02.2026).

- 75.OLX Недрухомість : сайт оголошень. URL: <https://www.olx.ua/> (дата звернення: 07.02.2026).
- 76.RIELTOR : портал нерухомості. URL: <https://rieltor.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
- 77.Real estate marketing strategies: ideas, tools & plans. URL: <https://www.iovox.com/> (дата звернення: 03.02.2026).
- 78.Revolutionizing property markets: real estate tokenization / Zoniqx. URL: <https://www.zoniqx.com/> (дата звернення: 09.02.2026).
- 79.Statistics on Ukrainian real estate market / Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 06.02.2026).

ДОДАТКИ





УДК 339.138:332.8:355.01

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3\(45\)-212-223](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3(45)-212-223)

Приймак Василь Михайлович кандидат економічних наук, доцент Київський національний університет імені Тараса Шевченка Економічний факультет м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

Палаш Олег Олегович здобувач освітнього рівня «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка Економічний факультет м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено трансформацію підходів до управління рекламними проєктами агентств нерухомості в умовах повномасштабної війни в Україні. Проаналізовано комплексний вплив воєнного стану на ринок нерухомості, суттєві зміни у поведінці споживачів та вимушену переорієнтацію маркетингових стратегій. На прикладі діяльності провідних агентств нерухомості столичного регіону виявлено ключові виклики: радикальна зміна географії попиту через масштабні міграційні процеси, скорочення маркетингових бюджетів у середньому на 40–60%, повний перехід до виключно цифрових каналів комунікації та нагальна необхідність адаптації меседжів до соціально-психологічних реалій воєнного часу.

Встановлено, що ефективність традиційних офлайн-каналів знизилася на 75%, тоді як інноваційні цифрові інструменти (таргетована реклама, 3D-тури, віртуальні огляди об'єктів, тематичні Telegram-канали) демонструють стабільне зростання конверсії на рівні 30–45%. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації рекламних проєктів через впровадження методів антикризового управління, фокусування на ROI-орієнтованих каналах та глибоку сегментацію аудиторії за новими критеріями (потреби ВПО, релокація бізнесу, інвестори у відносно безпечні регіони). Запропоновано авторську трьохетапну модель трансформації управління рекламними проєктами «прогнозування – сегментація – оптимізація», яка успішно інтегрує класичну методологію EVM із ключовими маркетинговими метриками (ROMI, LTV, CPL).

Практична значущість результатів полягає у можливості застосування розроблених підходів малими та середніми агентствами нерухомості для суттєвого підвищення ефективності маркетингових інвестицій та забезпечення життєздатності бізнесу в екстремальних кризових умовах.

Додатково акцентовано на ролі гнучкого планування та етичного складника в комунікаціях як факторів збереження лояльності клієнтів під час війни.

Ключові слова: управління рекламними проєктами, ринок нерухомості, воєнний стан, цифровий маркетинг, EVM, ROMI, антикризові комунікації, KPI.

Pryimak Vasyl Mykhailovych Ph.D. of economic sciences, associate professor Taras Shevchenko National University of Kyiv Faculty of Economics Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

Palash Oleh Olehovych Master's student, Taras Shevchenko National University of Kyiv Faculty of Economics Kyiv

TRANSFORMATION OF REAL ESTATE AGENCIES' ADVERTISING PROJECT MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article examines the transformation of approaches to advertising project management in real estate agencies under the conditions of the full-scale war in Ukraine. It analyzes the comprehensive impact of martial law on the real estate market, significant shifts in consumer behavior, and the forced reorientation of marketing strategies.

Based on the activities of leading real estate agencies in the capital region, key challenges are identified: a radical shift in demand geography due to massive migration processes, a 40–60% average reduction in marketing budgets, a complete transition to digital-only communication channels, and the urgent need to adapt messaging to wartime socio-psychological realities.

It is established that while traditional offline channel efficiency dropped by 75%, innovative digital tools (targeted ads, 3D tours, virtual viewings, Telegram channels) show a 30–45% increase in conversion. Practical recommendations are developed for optimizing advertising projects through anti-crisis management, focusing on ROI-oriented channels, and deep audience segmentation using new criteria (IDP needs, business relocation, investors in safe regions). An original three-stage "forecasting – segmentation – optimization" model for advertising project management transformation is proposed, integrating EVM methodology with key marketing metrics (ROMI, LTV, CPL).

The practical significance lies in the applicability of these approaches for small and medium-sized real estate agencies to enhance marketing investment efficiency and ensure business viability during extreme crises. Additionally, the role of flexible planning and ethical communication as factors for maintaining customer loyalty during wartime is highlighted.


Keywords: advertising project management, real estate market, martial law, digital marketing, EVM, ROMI, crisis communications, KPI.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія росії проти України спричинила безпрецедентну кризу на ринку нерухомості: у 2022 році обсяг операцій скоротився на 65%, що поставило більшість агентств нерухомості перед необхідністю термінової реструктуризації маркетингової діяльності. Разом із тим, у 2023–2025 роках у безпечних регіонах країни – насамперед у Київській та західних областях – спостерігалось поступове відновлення ринкової активності, а станом на початок 2026 року ринок демонструє ознаки структурної адаптації до умов тривалого воєнного стану, що підтверджує: ринок нерухомості не зупинився, а трансформувался [2].

Воєнний стан кардинально змінив умови функціонування агентств нерухомості одночасно за кількома векторами. По-перше, відбулася масштабна внутрішня міграція: понад 5 млн внутрішньо переміщених осіб станом на початок 2026 року продовжують формувати специфічний попит на ринку оренди та купівлі житла. По-друге, докорінно змінилася географія попиту: агентства, орієнтовані на київський та центральні ринки, отримали нові можливості, тоді як учасники ринків східних та південних регіонів зіткнулися з фактичним зупиненням операцій. По-третє, відбулася радикальна трансформація споживчих пріоритетів: безпека об'єкта, наявність укриття, автономне енергопостачання та можливість вести переговори дистанційно стали ключовими критеріями вибору нерухомості замість традиційних – планування, локації та естетики [12].

В цих умовах традиційні моделі управління рекламними проєктами, що базувалися на стабільному попиті, довгому циклі прийняття рішень (3–12 місяців) та естетичних перевагах об'єктів, виявилися структурно непридатними. Агентства нерухомості зіткнулися з необхідністю одночасного вирішення суперечливих завдань: скорочення рекламних бюджетів при одночасному розширенні цифрової присутності, адаптації комунікаційних меседжів до реалій війни, прискорення циклу прийняття рішень клієнтами та впровадження інструментів дистанційної демонстрації об'єктів – 3D-турів, AR-візуалізації, відеопрезентацій [6].

Особливої гостроти набуває проблема ефективного управління рекламними проєктами в умовах потрійного обмеження: скорочених бюджетів, високої операційної невизначеності (блекаути, зміни безпекової ситуації, курсові коливання) та прискореного темпу змін ринкового середовища. Наявні методологічні підходи до управління рекламними проєктами у сфері нерухомості не враховують специфіку функціонування в умовах активних бойових дій: відсутні адаптивні фреймворки планування бюджету із резервами на форс-мажор, не розроблено систем оперативного перерозподілу рекламних витрат між каналами



на основі метрик ефективності (CPI, SPI, ROMI), не сформовано підходів до сегментації аудиторій із урахуванням нових категорій споживачів – ВПО, релокантів бізнесу, інвесторів у безпечні активи.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності цілісної методики управління рекламними проєктами агентств нерухомості, адаптованої до умов воєнного стану, яка б інтегрувала проєктний менеджмент, цифровий маркетинг та аналітику ефективності у єдину систему прийняття управлінських рішень. Розв'язання цієї проблеми виходить за межі наявних знань і потребує синтезу підходів із кількох дисциплін – що і визначає мету та завдання цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження базується на синергії проєктного менеджменту та антикризового маркетингу. Фундаментальне значення мають праці О.О. Кіма [10], який обґрунтовує пріоритетність аналітичного підходу як базису для прийняття рішень у маркетингових проєктах через інтеграцію метрик EVM та ROMI. Цей підхід доповнюється концепцією розвитку інтелектуального капіталу в епоху ШІ, що ґрунтовно досліджено В. Приймаком та І. Корніловою [11], а також міжнародним фреймворком IDEA від К.С. Cheung [1] щодо трансформації професійних навичок у сфері нерухомості. Вплив «AI-революції» на стратегії просування об'єктів аналізує Р. Seagraves [3], що створює підґрунтя для використання MagTech-інструментів. Особливе місце у дослідженні посідає питання адаптації сервісної моделі бізнесу: К.С. Гарбажій, І.С. Кайтанський, Т.П. Близнюк [12] акцентують увагу на стратегічній важливості формування іміджу підприємств сфери послуг у турбулентному середовищі. Автори доводять, що в умовах невизначеності репутаційний капітал та гнучкість сервісних процесів стають головними конкурентними перевагами, що безпосередньо корелює з необхідністю трансформації комунікацій агентств нерухомості.

Галузеву деформацію ринку та наслідки агресії для житлового сектору аналізують І.В. Білецький [7] та Р. Капустинський [9], спираючись на динамічну статистику порталів DOM.RIA [2] та ЛУН [5]. Водночас фундаментальна переоцінка критеріїв вибору житла, де безпека домінує над естетикою, висвітлена у моделі поведінки покупців О.О. Демидової, І. Шатрової та В.І. Савенка [8]. Соціальний вимір реклами як чинника суспільних трансформацій у воєнний час розкрито Д.В. Башманівським [6], що пояснює зміну етичних меседжів у рекламних кампаніях.

Попри значний науковий доробок, питання вузькогалузевої трансформації механізмів управління рекламними проєктами до 2026 року потребує подальшого синтезу теоретичних напрацювань із практичним досвідом.

Мета статті – обґрунтування адаптивної моделі трансформації управління рекламними проєктами агентств нерухомості в умовах воєнного стану та

розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації маркетингових стратегій на основі узагальнення досвіду суб'єктів ринку нерухомості столичного регіону.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентну регіональну асиметрію попиту – явище, що не має аналогів у мирній практиці управління рекламними проєктами. При загальному скороченні обсягу ринкових операцій на 65% у 2022 році регіональна картина є принципово різною (табл. 1): тоді як ринки безпечних областей зафіксували зростання у 1,2–1,5 рази, ринки прифронтових регіонів фактично припинили функціонувати [2, 7, 9]. Аналіз даних засвідчує: традиційна модель загальнонаціональних рекламних кампаній втратила ефективність. Менеджмент рекламних проєктів трансформувався у модель динамічного геотаргетингу, що вимагає від агентств відмови від загальнонаціональних кампаній на користь гіперлокального просування та миттєвого перерозподілу бюджетів на користь регіонів-реципієнтів. Провідні агентства нерухомості столичного регіону успішно адаптувались – переорієнтувавши 95% рекламного бюджету на цифрові канали та підвищивши ROMI з 120% (2022 р.) до 310% (2025 р.).

В умовах воєнного стану відбулася докорінна зміна ієрархії чинників, що визначають вибір об'єкта нерухомості. Традиційні фактори, такі як дизайнерський ремонт, престижність локації чи вид із вікна, фактично втратили свою первинну значущість, поступившись місцем запитам, що забезпечують фізичне виживання та життєдіяльність у критичних умовах.

На основі аналізу запитів клієнтів провідних агентств нерухомості столичного регіону та галузевих досліджень сформовано нову структуру споживчих пріоритетів (рис. 1).

Ієрархічна модель споживчої поведінки змістилася з рівня «самовираження та статусу» до рівня «безпеки та фізіологічного виживання» за пірамідою Маслоу. Така зміна вимагає від агентств нерухомості радикальної зміни акцентів у рекламних матеріалах: переходу від візуалізації інтер'єрів до демонстрації систем автономності та безпекової інфраструктури об'єкта.

Таблиця 1

Регіональна динаміка попиту
на ринку нерухомості (2022–2024 рр.) [2, 7, 9]

Регіональний кластер	Зміна попиту (%)	Ключовий фактор впливу	Специфіка рекламного менеджменту
Західний	+120...150%	Безпека, релокація бізнесу	Агресивна лідогенерація, робота з ВПО

Регіональний кластер	Зміна попиту (%)	Ключовий фактор впливу	Специфіка рекламного менеджменту
Центральний (Київ)	-40...-60%	Стабілізація, віддаленість від кордону	Акцент на об'єкти з укриттями
Південний/Східний	-80...-95%	Наближеність до зони бойових дій	Пріоритет на дисконтні пропозиції
Приморський	-70%	Загрози з моря, обстріли	Мінімізація рекламних бюджетів

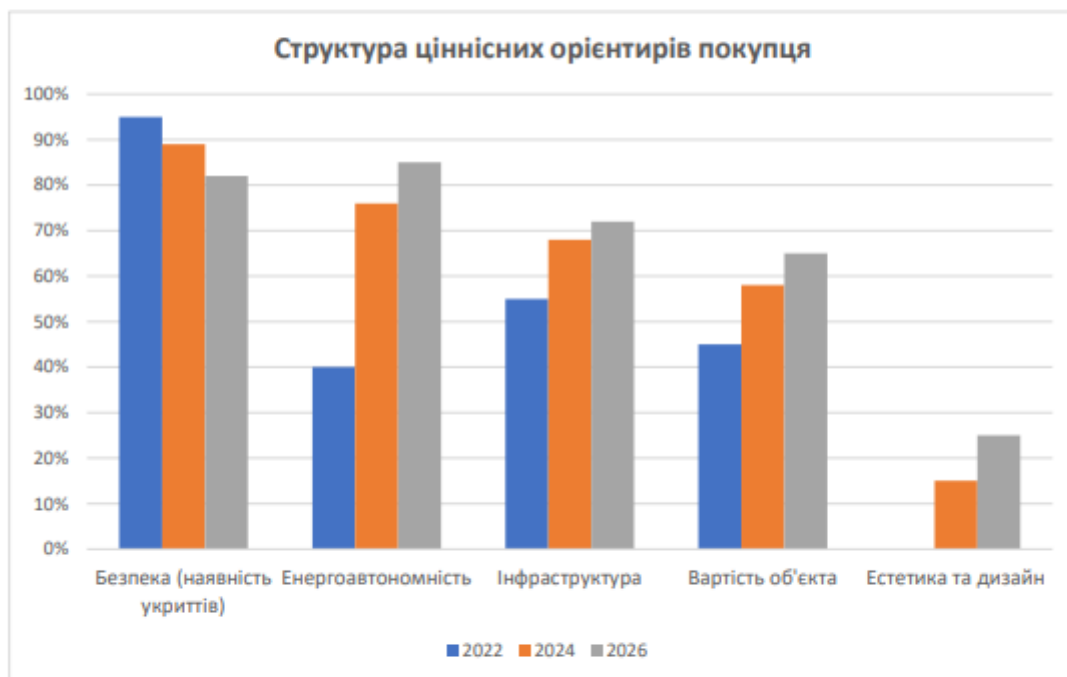


Рис. 1. Структура ціннісних орієнтирів покупця (у % від загальної кількості запитів) [4; 5]

Паралельно сформувалася нова структура цільових аудиторій, що включає категорії споживачів, яких до 2022 року практично не існувало на ринку (табл. 2). Для кожного сегменту необхідний окремий рекламний меседж, канал та логіка оцінки ефективності (CPL, CPA) – адже, наприклад, ВПО з терміновим запитом

та інвестор-консерватор мають принципово різний цикл прийняття рішень та критерії довіри до агентства.

Таблиця 2
Розподіл часток нових сегментів споживачів у структурі угод [2; 4; 5]

Сегмент аудиторії	Частка, %	Характер запиту
Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	35%	Оренда/купівля бюджетного житла, терміновість
Релоканти бізнесу	20%	Комплекс «житло + комерційна площа»
Інвестори-консерватори	15%	Збереження капіталу в безпечних регіонах
Учасники держпрограм («Оселя»)	12%	Довгострокове кредитування, соціальні гарантії
Інші (сталий попит)	18%	Планове поліпшення житлових умов

Зміна споживчих пріоритетів та обмеження воєнного часу (комендантська година, знищення фізичної інфраструктури, масштабні блекаути) спричинили радикальний перерозподіл ефективності рекламних каналів. Офлайн-комунікації – зовнішня реклама, друковані матеріали, виставки нерухомості – втратили до 75% своєї ефективності.

Натомість цифрові канали, що забезпечують можливість дистанційної взаємодії, продемонстрували вибухове зростання (табл. 3).

Особливо показовою є динаміка YouTube-каналу АН у 2022–2025 роках: зростання на 340% пояснюється не просто збільшенням споживання відео-контенту, а виникненням нової функції – дистанційної верифікації об'єкта. В умовах, коли значна частина потенційних покупців фізично перебуває в іншому місті або навіть за кордоном, 3D-тур чи детальний відеоогляд замінює фізичний перегляд і стає обов'язковим елементом рекламного проєкту, а не опційним доповненням.

Водночас зростання Telegram (+180%) відображає запит на оперативність: у каналі агентства клієнти отримують актуальні пропозиції у режимі реального часу, що відповідає скороченому циклу прийняття рішень в умовах невизначеності.



Таблиця 3

Порівняльний аналіз ефективності каналів комунікації
(Pre-war vs War period) [2; 4; 5; 10]

Канал комунікації	Зміна активності (%)	Рівень конверсії (ROI)	Функціональна роль
Telegram-канали	+180%	Високий	Оперативне закриття гарячого попиту
YouTube (VR/3D огляди)	+340%	Високий	Дистанційна верифікація об'єктів
Google Search (SEO/PPC)	+45%	Середній	Робота з цільовим інтендом
Outdoor (зовнішня реклама)	-75%	Низький	Іміджева підтримка (малоефективна)

Для кількісної оцінки проблем управління застосовано методологію Earned Value Management (EVM), що дозволяє пов'язати маркетингові результати з бюджетними нормативами [10], про що свідчить зріз показників ефективності за каналами агентств нерухомості [2, 4, 5] станом на середину активного рекламного циклу (табл. 4).

Таблиця 4

EVM-метрики рекламних каналів агентств нерухомості
(зріз на середину циклу) [2, 4, 5, 10]

Канал	BAC, \$	PV, \$	EV, \$	AC, \$	CPI	SPI
Meta Ads (Facebook)	7 050	3 525	2 820	2 925	0,96	0,80
Meta Ads (Instagram)	3 496	1 748	2 097	2 045	1,03	1,20
Google Search (PPC)	4 406	2 203	2 203	2 203	1,00	1,00
GDN (медійна реклама)	2 820	1 410	846	930	0,91	0,60
РАЗОМ	17 772	8 886	7 966	8 103	0,98	0,90



Аналіз EVM-метрик рекламних каналів агентств нерухомості виявляє три ключові управлінські сигнали. По-перше, Meta Ads (Facebook) має $CPI = 0,96$ та $SPI = 0,80$ – одночасне відставання від графіка та перевищення питомих витрат, що є сигналом для перегляду таргетингу. По-друге, медійна реклама (GDN) при $SPI = 0,60$ виконала лише 60% запланованого обсягу лідів – кандидат на скорочення або перенесення бюджету на Instagram ($SPI = 1,20$). По-третє, загальний $SPI = 0,90$ свідчить: без управлінського втручання проєкт завершиться із відставанням від графіка залучення лідів, що безпосередньо вплине на кількість укладених угод.

На основі проведеної діагностики та методології Кім О.О. [10] пропонується трьохетапна модель трансформації управління рекламними проєктами агентств нерухомості в умовах воєнного стану (рис. 2):



Рис. 2. Адаптивна модель трансформації управління рекламними проєктами АН в умовах невизначеності [10]

– Етап 1. Прогнозування (ROM → остаточна оцінка). Формується деталізований WBS рекламного проєкту з урахуванням: волатильності CPC (резерв 20–25%); витрат на тестування креативів та A/B-оптимізацію; регіональної диференціації бюджету. Перехід від ROM (від –25% до +75%) до остаточної оцінки (від –5% до +10%) досягається методом PERT з обов'язковим формуванням управлінського резерву та резерву на форс-мажор.



– Етап 2. Сегментація (розподіл бюджету між каналами та аудиторіями). Первинний розподіл здійснюється за матрицею «сегмент × канал»: для ВПО – Telegram та Google Search; для інвесторів-консерваторів – YouTube та Meta Ads; для учасників «Оселя» – Google Search та цільові лендінги. Кожному сегменту відповідає окремий меседж з акцентом на відповідній критерій вибору об'єкта.

– Етап 3. Оптимізація (оперативний перерозподіл за CPI/SPI). На основі щотижневих зрізів EVM-метрик приймаються рішення про перерозподіл залишків бюджету: канали з $SPI < 0,85$ – кандидати на скорочення; канали з $SPI > 1,10$ та $CPI > 1,0$ – кандидати на збільшення фінансування. Це забезпечує замкнений цикл: планування → реалізація → моніторинг → корекція.

Для практичного впровадження адаптивної моделі трансформації агентствам нерухомості рекомендовано змінити підхід від статичного планування до динамічного аналітичного циклу, що базується на таких інструментах:

1. Впровадження методу PERT для оцінки рекламного бюджету (Реалізація етапу прогнозування). Традиційне фіксоване бюджетування в умовах воєнного стану є неефективним через різкі коливання вартості залучення клієнта. Рекомендується розраховувати очікувані витрати за формулою PERT, що дозволяє врахувати песимістичний сценарій (наприклад, зростання вартості ліда через блекаути чи зниження купівельної спроможності). Обов'язковим є формування управлінського резерву (20–25%), який дозволяє проекту залишатися життєздатним без додаткового узгодження фінансування.

2. Використання цільової матриці «сегмент–канал» (Реалізація етапу сегментації). Практична рекомендація полягає у відмові від масового охоплення на користь нішевого просування. Для сегменту ВПО (акцент на оренді та швидкій купівлі готового житла) пріоритетом мають стати Telegram-канали та локальний пошук у Google. Для інвесторів (акцент на збереженні капіталу в безпечних регіонах) реалізація відбувається через YouTube-огляди та відео-екскурсії, що замінюють фізичний огляд об'єкта. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, виключаючи канали з низькою релевантністю для конкретної групи.

3. Застосування щотижневого циклу контролю за методикою EVM (Реалізація етапу оптимізації). Головною рекомендацією для керівників відділів маркетингу є впровадження моніторингу відхилень. Якщо індекс виконання графіка (SPI) стає нижчим за 0,85, рекламний проєкт потребує негайного аудиту та зміни креативів. Навпаки, при $CPI > 1,10$ (економія вартості залучення при збереженні якості) рекомендується автоматичний перерозподіл залишків бюджету саме на цей канал. Такий підхід забезпечує максимальну результативність маркетингових інвестицій навіть за умов їх загального скорочення.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що повномасштабна збройна агресія спричинила якісну структурну трансформацію ринку



нерухомості, що унеможливило застосування довоєнних моделей управління рекламними проєктами. Виявлено три ключові вектори трансформації: (1) територіальна деформація попиту з різнонаправленою регіональною динамікою; (2) радикальна зміна споживчих пріоритетів від естетичних до безпекових; (3) докорінна перебудова ефективності каналів комунікації на користь цифрових і дистанційних форматів.

Діагностика системи управління провідних агентств нерухомості столичного регіону із застосуванням методології EVM виявила системний розрив між агрегованими маркетинговими показниками (ROMI = 310%) та каналними метриками ефективності (CPI = 0,98; SPI = 0,90), що свідчить про наявність прихованих резервів оптимізації та необхідність переходу від агрегованої аналітики до детальної декомпозиції за каналами, сегментами та типами об'єктів.

Запропонована трьохетапна модель «прогнозування – сегментація – оптимізація» забезпечує інтеграцію маркетингових та проєктних метрик у єдиний аналітичний цикл прийняття рішень. Практичне впровадження дозволяє прогнозувати зростання конверсії лідів до 18–22%, зниження CPL на 15–20% та підвищення ROMI до 380–420%. Наукова новизна полягає у розробці адаптивної моделі, що вперше інтегрує інструментарій EVM із маркетинговою аналітикою з урахуванням специфіки функціонування в умовах активних бойових дій. Перспективи подальших досліджень – розробка ШІ-симуляційних моделей для автоматизованого перерозподілу рекламних бюджетів у реальному часі.

Література:

1. Cheung K.S. Real Estate Insights: Reshaping the skills of future property professionals: the IDEA framework. *Journal of Property Investment & Finance*. 2025. Vol. 43, No 3. Pp. 357–362.
2. DOM.RIA. Аналітика ринку нерухомості України. 2023. URL: <https://h1.nu/1khzh> (дата звернення: 06.02.2026).
3. Seagraves P. Real Estate Insights: Is the AI revolution a real estate boon or bane? *Journal of Property Investment & Finance*. 2024. Vol. 42, No 2. Pp. 190–199.
4. Агентство нерухомості FLATPRIME : офіц. сайт. URL: <https://flatprime.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Аналітичні звіти про ринок нерухомості України / Портал ЛУН. URL: <https://lun.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Башманівський Д.В. Реклама як чинник суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дис. ... д-ра філософії : 033. Житомир, 2023. 203 с..
7. Білецький І.В. Житлова нерухомість: наслідки військової агресії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 24–29.
8. Демидова О. О., Шатрова І., Савенко В. І. Формування моделі поведінки покупців на ринку житлової нерухомості. *Science and Education: XVI International Conference*. URL: http://elar.khmn.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11326/1/SE2022_Demydova.pdf (дата звернення: 16.02.2026).
9. Капустинський Р. Сутність та механізми інвестування в житлову нерухомість. *Herald of KhNU. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 291–296.



10. Кім О.О. Аналітика в управлінні маркетинговими проектами як основа для прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 1 (21). С. 220–233.

11. Приймак В., Корнілова І. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>

12. Формування іміджу підприємства сфери послуг / К. С. Гарбажій, І. С. Кайтанський, Т. П. Близнюк та ін. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 114–120.

References:

1. Cheung, K.S. (2025). Real Estate Insights: Reshaping the skills of future property professionals: the IDEA framework. *Journal of Property Investment & Finance*, 43(3), 357–362.

2. DOM.RIA. (2023). Analitika rynku nerukhomosti Ukrainy [Real estate market analytics of Ukraine]. Retrieved from <https://h1.nu/1khzh> (accessed: 06.02.2026). [in Ukrainian].

3. Seagraves, P. (2024). Real Estate Insights: Is the AI revolution a real estate boon or bane? *Journal of Property Investment & Finance*, 42(2), 190–199.

4. Ahentstvo nerukhomosti FLATPRIME [Real estate agency FLATPRIME]. Official website. Retrieved from <https://flatprime.ua/> (accessed: 15.02.2026). [in Ukrainian].

5. Analitichni zvity pro rynek nerukhomosti Ukrainy [Analytical reports on the Ukrainian real estate market]. LUN Portal. Retrieved from <https://lun.ua> (accessed: 10.02.2026). [in Ukrainian].

6. Bashmanivskiy, D.V. (2023). Reklama yak chynnyk suspilnykh transformatsii: sotsialno-filosofskiy analiz [Advertising as a factor of social transformations: a socio-philosophical analysis]. (Doctoral dissertation). Zhytomyr. 203 p. [in Ukrainian].

7. Biletskyi, I.V. (2023). Zhytlova nerukhomist: naslidky viiskovoi ahresii [Residential real estate: consequences of military aggression]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (1-2), 24–29. [in Ukrainian].

8. Demydova, O.O., Shatrova, I., & Savenko, V.I. (2022). Formuvannya modeli povedinky pokuptsiv na rynku zhytlovoi nerukhomosti [Formation of a buyer behavior model in the residential real estate market]. *Science and Education: XVI International Conference*. Retrieved from http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11326/1/SE2022_Demydova.pdf [in Ukrainian].

9. Kapustynskiy, R. (2024). Sutnist ta mekhanizmy investuvannya v zhytlovu nerukhomist [The essence and mechanisms of investment in residential real estate]. *Herald of KhNU. Economic Sciences*, 330(3), 291–296. [in Ukrainian].

10. Kim, O.O. (2025). Analitika v upravlinni marketynhovymy proiektamy yak osnova dlia pryiniattia upravlinskykh rishen [Analytics in marketing project management as a basis for managerial decision-making]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, 1(21), 220–233. [in Ukrainian].

11. Pryimak, V., & Kornilova, I. (2025). Intelektualnyi kapital v epokhu shtuchnoho intelektu [Intellectual capital in the era of artificial intelligence]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55> [in Ukrainian].

12. Harbazhii, K.S., Kaitanskyi, I.S., Blyzniuk, T.P. et al. (2024). Formuvannya imidzhu pidpriemstva sfery posluh [Formation of the image of a service enterprise]. *Development Service Industry Management*, 3, 114–120. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.03.2026



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ



ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЕКТАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Палаши Олег Олександр
Кандидат юридичних наук, викладач кафедри права
II магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Приймак В.М.

TRANSFORMATION OF ADVERTISING PROJECT MANAGEMENT BY REAL ESTATE AGENCIES UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The paper examines the transformation of advertising project management by real estate agencies under martial law, accompanied by a 65% drop in total investments and a 120-150% increase in demand in western regions. The transition from aesthetic criteria for choosing housing to security and autonomy criteria is justified, and specific consumer groups, such as IIPs and business relocators, are identified. The effectiveness of the transition to online communication via Telegram and YouTube and the introduction of flexible project management for business survival in crisis conditions is proven.

Повномасштабна війна, розпочата росією 24 лютого 2022 року, спричинила безпрецедентні зміни в українській економіці, зокрема на ринку нерухомості. За даними Української асоціації ріелторів, обсяг операцій з нерухомістю у 2022 році скоротився на 65% порівняно з 2021 роком, проте у 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення активності у безпечних регіонах [1].

Важливий стан кардинально змінив умови функціонування агентств нерухомості: відбулася масована внутрішня міграція (понад 5 млн внутрішньо переміщених осіб станом на початок 2024 року), змінилася географія попиту (зростає у західних областях, Київській області, Івано-Франківській та Львівській областях), трансформувалися пріоритети покупців (безпека, наявність укріплень, автономність житла стали ключовими факторами) [2]. В цих умовах традиційні підходи до управління рекламними проектами виявилися неефективними. Агентства нерухомості зіткнулися з необхідністю радикальної трансформації маркетингових стратегій: переходу від офлайн до онлайн-комунікацій, адаптації меседжів до реалій війни, оптимізації скорочених бюджетів, впровадження нових цифрових інструментів для віддаленої демонстрації об'єктів.

Особливою актуальністю набуває проблема ефективного управління рекламними проектами в умовах обмежених ресурсів, високої невизначеності та швидких змін ринкового середовища. Агентства потребують нових методологічних підходів, які б дозволяли максимізувати віддачу від маркетингових інвестицій, швидко адаптуватися до зміни та забезпечити конкурентоспроможність у воєнних умовах.

Аналіз динаміки українського ринку нерухомості у 2022-2025 роках в умовах системної війни, що вплинула на рекламну діяльність агентств (табл. 1). Трансформація вимагає від агентств перегляду географічного таргетингу реклами, адаптації меседжів під регіональну специфіку та перерозподілу рекламних бюджетів між регіонами.

Таблиця 1

Географічна трансформація попиту		
Відносини зміни попиту (%)		
Регіон України	Зміна попиту	Тренд
Західні області	120-150%	↗ Зростання
Київ та область	40-60%	↔ Відновлення
Причорноморські області	70%	↘ Падіння
Східні та Південні області	80-95%	↘ Падіння

Джерела побудовано автором на основі [3]

Дослідження поведінки покупців нерухомості у воєнний час покладаються на критерії вибору [4]:

1. Безпека локації (кількість укріплень, віддаленість від фронту).
2. Автономність (генератор, альтернативне опалення, водозастачання).
3. Розвинена інфраструктура (школа, магазини).
4. Транспортом доступність до безпечних місць.
5. Ціна (впливає на пріоритетність).

Традиційні фактори (стабільна економіка, престижність локації, відсутність втрат при первинній значущість, що вимагає повної війни агентств у рекламних матеріалах).

У воєнний час сформувалися специфічні сегменти покупців: внутрішньо переміщені особи (ВПО) – термінова потреба у житлі, обмежений бюджет, пріоритет безпеки та базових умов, орієнтація на оренду або еквівалент при купівлі; релоканти банків – переїзд компаній з небезпечних регіонів, потреба у комерційній нерухомості та житлі для співробітників, готовність до середньо- та довгострокових договорів, платоспроможність житла за середнім інвестором у безпеці активів – збереження капіталу через купівлю нерухомості у безпечних регіонах, орієнтація на ліквідність, розгляд як альтернативи валютним депозитам, рідним в іпотекослужбовцям – використання держпідприємств, пріоритет безпеки для дітей, часто одностороннє прийняття рішень (без чоловіка), потреба в швидких рішеннях, традиційні покупці – заплановані покупки, повернення житлових умов, уможливлене прийняття рішень через невизначеність війни.

Важливий стан джерело зміни медіакультури українців [5]: зростає час у Telegram на 180% (оскільки джерело новин та комунікацій); збільшення перегляду YouTube на 65% (довготривале контентне відео під час бекгаути); зменшення користування Facebook на 40% (відтік аудиторії); зростає довіра до локальних онлайн-спільнот на 95%; падіння споживання офлайн-реклами на 75% (через небезпечну перебування на вулиці).

Таким чином, воєнний стан спричинив системні зміни на ринку нерухомості: географічну трансформацію попиту (зростає у західних областях на 120-150%, падіння у східних на 80-95%), формування нових сегментів споживачів (ВПО, релоканти), зміну пріоритетів покупців (безпека та автономність житла на перше місце), трансформацію медіаспоживання (зростає Telegram на 180%, YouTube на 65%, падіння офлайн-реклами на 75%). Такі зміни вимагають радикального перегляду рекламного мислення та каналів комунікацій. Ефективне управління рекламними проектами в умовах воєнного стану вимагає не просто адаптації традиційних інструментів, а системної трансформації підходів з акцентом на цифровізацію, сегментацію та нові критерії, оптимізовані комунікації та проактивне управління з постійним ризикуванням на війні.

1. Українська асоціація ріелторів. Аналітичний звіт «Ринок нерухомості України 2022-2023». Київ, 2023. 45 с. <https://irp.net.ua/report/Arpofa%28.pdf> (дата звернення 01.02.2026).

2. Звіт про внутрішньо переміщені населення в Україні — p16. URL: <https://ua.unhcr.org/> (дата звернення 04.02.2026).

3. DOM.REA. Аналітика ринку нерухомості України, 2023. URL: <https://ria1.ua/uk/> (дата звернення 06.02.2026).

4. Кобина С., Понориченко О., Штредер Е. (2023). Аналіз ситуації на ринку нерухомості України під час військового стану. Теоретичні та перспективні. III Міжнародний науково-практичний конгрес «Current issues and prospects for the development of scientific research». 696-704.

5. Karla Ukraine. Медіаспоживання українців у 2023 році: дослідження. Київ, 2023. <https://ria1.ua/irpbN> (дата звернення 07.02.2026).

АНОТАЦІЇ

Палаш О. О. Управління рекламними проєктами організації в сфері нерухомості. – Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальне науково-практичне завдання щодо вдосконалення системи управління рекламними проєктами агентства нерухомості в умовах цифрової трансформації ринку. Дослідження базується на критичному переосмисленні традиційних методів просування нерухомості та впровадженні інтегрованого підходу, що поєднує інструменти проєктного менеджменту з новітніми PropTech-рішеннями.

Аналітичний етап дослідження дозволив встановити, що сучасний ринок нерухомості України характеризується зміною споживчих сценаріїв: понад 85% клієнтів здійснюють вибір об'єкта через цифрові канали. Це зумовлює перехід від стратегії масового охоплення до управління цільовим клієнтським досвідом. Встановлено, що ключовою особливістю рекламних проєктів у цій сфері є необхідність підтримання високого рівня довіри до бренду при одночасному забезпеченні високої операційної швидкості реалізації об'єктів.

Під час аналізу діяльності ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" було виявлено низку системних проблем у поточному управлінні. Зокрема, існуюча модель фінансування рекламних кампаній за рахунок власних коштів агентів створює ризики візуальної неузгодженості контенту та знижує загальну рентабельність бренду. Статистичний аналіз лідогенерації показав високий рівень «шумового» трафіку (до 40%), що призводить до неефективного використання інтелектуального капіталу провідних фахівців агентства на рутинну обробку нецільових запитів.

Центральною частиною роботи є розробка інтегрованої програми вдосконалення управління на основі авторської адаптації рамки IDEA (Integration, Digitization, Engagement, Adaptability).

У межах компонента Integration запропоновано створення єдиного управлінського контуру, де маркетингові проекти інтегруються з юридичною та аналітичною підтримкою, що дозволяє формувати унікальну ціннісну пропозицію для клієнта.

Блок Digitization передбачає впровадження алгоритмів штучного інтелекту для автоматизованого пре-скорингу лідів. Це дозволяє фільтрувати вхідні звернення за заданими параметрами платоспроможності та серйозності намірів ще до моменту залучення фахівця з нерухомості. Розрахунки підтвердили, що така автоматизація дозволяє вивільнити 21 робочу годину на місяць на одного співробітника, що створює ресурс для інтенсифікації роботи з преміальним сегментом. Також обґрунтовано необхідність наскрізного впровадження VR-турів Matterport, що скорочує кількість «холодних» показів та підвищує якість візуальної експозиції об'єктів.

Вектор Engagement спрямований на трансформацію комунікації з клієнтами через сегментований контент-маркетинг та управління репутаційним капіталом агентства як переможця Ukrainian Business Award. У свою чергу, Adaptability реалізується через механізм «Smart-бюджетування», що дозволяє гнучко перерозподіляти фінансові ресурси централізованого фонду між об'єктами залежно від динаміки їх окупності (ROMI).

Економічне обґрунтування запропонованих заходів продемонструвало високу ефективність моделі. Прогнозоване зростання показника окупності маркетингових інвестицій (ROMI) на 55 в.п. свідчить про доцільність переходу до інтенсивного типу розвитку організації. Практичне впровадження розроблених рекомендацій дозволяє скоротити середній термін експозиції об'єкта на 19%, що забезпечує ТОВ "АН "ФЛЕТПРАЙМ" стратегічну стійкість на ринку.

Результати дослідження мають безпосереднє практичне значення для менеджменту організацій у сфері нерухомості та можуть бути використані при розробці комплексних стратегій цифрової трансформації рекламної діяльності.

Ключові слова: менеджмент, проектне управління, ринок нерухомості, рекламна стратегія, лідогенерація, рамка IDEA, цифровізація, ROMI, PropTech.

ABSTRACT

Palash O. O. Management of advertising projects of an organization in the real estate sector. – Master’s qualification thesis, specialty 073 "Management". – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The qualification thesis addresses the relevant scientific and practical task of improving the management system for advertising projects within a real estate agency amidst the market's digital transformation. The study is based on a critical re-evaluation of traditional real estate promotion methods and the implementation of an integrated approach that combines project management tools with cutting-edge PropTech solutions.

The analytical phase of the research revealed that the modern Ukrainian real estate market is characterized by a shift in consumer behavior: over 85% of clients initiate their property search through digital channels. This necessitates a transition from mass outreach strategies to targeted customer experience management. It was established that the key feature of advertising projects in this field is the need to maintain a high level of brand trust while ensuring high operational speed in property realization.

The analysis of "RE "FLATPRIME" LLC activities identified several systemic management issues. Specifically, the current model of financing advertising campaigns through agents' personal funds creates risks of visual content inconsistency and reduces overall brand profitability. Statistical analysis of lead generation showed a high level of "noise" traffic (up to 40%), leading to the inefficient use of the agency's intellectual capital as leading specialists spend excessive time on the routine processing of non-target inquiries.

The core of the thesis is the development of an integrated management improvement program based on the author's adaptation of the IDEA framework (Integration, Digitization, Engagement, Adaptability).

Within the Integration component, the creation of a unified management circuit is proposed, where marketing projects are integrated with legal and analytical support, enabling the formation of a unique value proposition for the client.

The Digitization block involves the implementation of artificial intelligence algorithms for automated lead pre-scoring. This allows for filtering incoming inquiries based on set parameters of solvency and intent before a real estate specialist is involved. Calculations confirmed that such automation frees up 21 working hours per month per employee, creating a resource for intensifying work with the premium segment. The necessity for the end-to-end implementation of Matterport VR tours was also justified, reducing the number of "cold" viewings and enhancing the quality of visual property exposure.

The Engagement vector is aimed at transforming communication with clients through segmented content marketing and managing the agency's reputation capital as a Ukrainian Business Award winner. In turn, Adaptability is realized through a "Smart Budgeting" mechanism, allowing for the flexible reallocation of centralized fund financial resources between properties based on their return on marketing investment (ROMI) dynamics.

The economic justification of the proposed measures demonstrated the high efficiency of the model. The projected increase in the ROMI indicator by 55 percentage points indicates the expediency of moving towards an intensive type of organizational development. The practical implementation of the developed recommendations allows for a 19% reduction in the average property exposure period, ensuring strategic stability for "RE "FLATPRIME" LLC in the market.

The research results have direct practical significance for the management of organizations in the real estate sector and can be utilized in developing comprehensive strategies for the digital transformation of advertising activities.

Keywords: management, project management, real estate market, advertising strategy, lead generation, IDEA framework, digitization, ROMI, PropTech.