© Н. М. Свічкар, М. Л. Маргарян, Я. І. Нежнов

Отримано: 14 травня 2026 р.

Прорецензовано: 17 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 20 травня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: svichkar.nataliia@pdaba.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-8609-5837

email: margaryan.7906@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-1301-4404

email: ekp2431.nezhnov@365.pdaba.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0007-6862-8602

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-106-114

Свічкар Н. М., Маргарян М. Л., Нежнов Я. І. Стратегічні вектори маркетингу офісної нерухомості в умовах забезпечення економічної безпеки та цифровізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 106–114.

УДК: 332.85:339.138:725.23

JEL-класифікація: M31, L85, R33

Свічкар Наталія Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцент,
доцентка кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу
Українського державного університету науки і технологій
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Маргарян Маріне Львівна,
асистентка кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу
Українського державного університету науки і технологій
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Нежнов Ян Іванович,
магістр з ОНП «Девелопмент нерухомості»
Українського державного університету науки і технологій
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МАРКЕТИНГУ ОФІСНОЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено стратегічні напрями трансформації маркетингової діяльності в девелопменті офісної нерухомості. Авторами обґрунтовано перехід від традиційної моделі продажу квадратних метрів до концепції створення сервісних екосистем та управління «робочим досвідом» резидента. Розкрито роль архітектурного маркетингу, сторітелінгу та маркетингу спільнот у формуванні доданої вартості об'єктів. Особливу увагу приділено специфіці маркетингового управління на різних етапах життєвого циклу девелоперського проєкту в будівництві офісної нерухомості крізь призму цифрової трансформації та забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах сучасних безпекових викликів в Україні. Сформовано порівняльну характеристику традиційного та сучасного екосистемного підходів до розвитку офісного простору, що виступають фундаментом стійкості та фінансової захищеності суб'єктів ринку комерційної нерухомості.

Ключові слова: *девелопмент офісної нерухомості, сервісна екосистема, архітектурний маркетинг, маркетинг спільнот, будівництво, економічна безпека.*

Nataliia Svichkar,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting, and Marketing,
Ukrainian State University of Science and Technologies,
Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture»

Marine Marharian,
Assistant Professor at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting, and Marketing,
Ukrainian State University of Science and Technologies, Educational
and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture»

Yan Nezhnov,
Master of the Educational and Scientific Program «Real Estate Development»,
Ukrainian State University of Science and Technologies, Educational and Scientific Institute
«Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture»

STRATEGIC VECTORS OF OFFICE REAL ESTATE MARKETING UNDER CONDITIONS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY AND DIGITALIZATION

© Н. М. Свічкар, М. Л. Маргарян, Я. І. Нежнов
ISSN 2311-5149

This article investigates strategic directions for marketing transformation in the office real estate sector under digital transformation and economic security frameworks. The findings demonstrate that the fundamental paradigm of interaction between developers and consumers is shifting from a transactional model toward service-dominant logic. Consequently, today's office centers must be viewed not as passive architectural objects, but as dynamic service ecosystems that seamlessly integrate physical space, digital services, and social infrastructure.

Particular attention is paid to differentiating marketing strategies across the project lifecycle amid modern security challenges in Ukraine. During design and construction, marketing maintains a pronounced investment vector aimed at creating future value and attracting capital. Post-commissioning, the focus shifts to operational management–utilizing space branding, architectural storytelling, and community marketing–where community managers act as mediators transforming temporary tenants into permanent ecosystem residents.

Through a comparative analysis of traditional and ecosystem approaches, the study establishes a clear foundation for the resilience, stability, and financial protection of real estate entities. Given Ukraine's current environment, engineering autonomy and physical safety, including shelters and energy independence, have evolved from distinct competitive advantages into fundamental requirements for project survival. Ultimately, successful office hub operation in the digital economy requires synergizing classic marketing tools, architectural innovations, and long-term partnerships.

Keywords: *office real estate development, service ecosystem, architectural marketing, community marketing, construction, economic security.*

Постановка проблеми. Сучасний стан ринку нерухомості в Україні характеризується глибокою трансформацією споживчих запитів та зміною фундаментальних принципів функціонування комерційних просторів. Протягом тривалого часу маркетингова діяльність у сфері девелопменту офісної нерухомості сприймалася переважно як інструмент збуту фізичних площ («квадратних метрів»), де ключовими факторами конкурентоспроможності виступали ціна та локація. Однак динамізація бізнес-процесів, цифровізація економіки та виклики, зумовлені безпековими ризиками останніх років, вивели на перший план потребу в якісно новому продукті, здатному безпосередньо забезпечувати економічну безпеку та безперервність діяльності підприємств-орендарів.

На сьогоднішній день офісний центр перестає бути лише місцем розміщення персоналу, трансформуючись у складну сервісну екосистему. Основна проблема полягає у розриві між традиційними методами маркетингового управління та реальними потребами бізнесу, який потребує не пасивного приміщення, а адаптивного «робочого досвіду», високого рівня автономності та приналежності до професійних спільнот. У сучасних реаліях офісна інфраструктура перетворюється на базовий інструмент захисту бізнесу від зовнішніх шоків: наявність професійних укрить, енергонезалежність, цифрова захищеність та гнучкість умов оренди трансформуються з елементів комфорту у вагомі чинники фінансово-економічної стійкості й захищеності резидентів.

Особливої актуальності це питання набуває в сегменті ревіталізації історичних будівель та створення коворкінг-хабів, де успіх проєкту залежить не стільки від будівельних показників, скільки від здатності девелопера інтегрувати архітектурні рішення, інфраструктурний сервіс та стратегії партнерства в єдиний маркетинговий продукт. Таким чином, виникає гостра наукова та практична потреба у переосмисленні специфіки маркетингової діяльності на всіх етапах життєвого циклу девелоперського проєкту – від концептуалізації та будівництва до операційного управління в умовах кризи, з метою формування дієвих механізмів підтримання економічної безпеки як самого девелоперського об'єкта, так і бізнес-структур, які інтегровані в його екосистему.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні характеристики нерухомості як об'єкта промислового ринку, що володіє ознаками високої капіталомісткості та тривалого використання, ґрунтовно досліджені у працях О. О. Струлєва [1]. Автор наголошує на тому, що маркетинговий підхід у цьому сегменті суттєво відрізняється від споживчого ринку через складність процесу прийняття рішень та специфічні характеристики об'єкта. У свою чергу, М. В. Гронська розкриває особливості маркетингової діяльності саме будівельних підприємств, підкреслюючи роль галузевої специфіки у формуванні конкурентних переваг [2].

Питання формування маркетингових стратегій на ринку нерухомості перебувають у центрі уваги Н. І. Верхоглядової, І. В. Кононової та Є. П. Морозової [3]. Автори акцентують увагу на необхідності стратегічного планування, яке враховує динаміку ринкового середовища.

Особливе місце у вітчизняній науковій школі посідають праці В. Я. Лівшица, який одним із перших на системному рівні дослідив маркетинг на ринку комерційної нерухомості України [4]. У своїх новітніх напрацюваннях автор аналізує трансформацію маркетингової діяльності підприємств у період 2022–2025 рр., виокремлюючи адаптивні стратегії в сегменті B2B маркетингу, що є критично важливим для розуміння сучасних реалій [5].

Сучасний етап розвитку маркетингу в девелопменті нерозривно пов'язаний із цифровізацією економіки. Дослідження П. А. Фісуненка [6] присвячені трансформації маркетингових інструментів в умовах

цифрових трансформацій. Автор обґрунтовує, що в сучасних умовах девелопмент потребує інноваційних підходів до комунікацій та управління клієнтським досвідом, що дозволяє оптимізувати взаємодію на всіх етапах реалізації проєкту.

Питання брендингу як стратегічного інструменту на ринку комерційної нерухомості висвітлені у праці А. М. Вергуна та А. І. Козінець [7]. Автори доводять, що створення сильного бренду об'єкта дозволяє підвищити його додану вартість та сформувати лояльність цільової аудиторії.

Маркетинговий аналіз офісної нерухомості в специфічних нішах, зокрема в IT-сегменті, представлено у роботі Ю. М. Тер-Карапетянц та О. М. Афанасьєвої [8], де офіс розглядається як складова маркетингу послуг. Важливість попереднього аналізу доцільності формування нового об'єкта нерухомості підкреслює Ю. О. Тацій [9], вказуючи на необхідність синхронізації маркетингової концепції з містобудівним плануванням.

Напрями формування стратегії розвитку ринку оренди в сучасній Україні детально проаналізовано у праці Н. М. Польової та О. А. Журби [10]. Автори акцентують увагу на інклюзивності та соціальній відповідальності як нових векторах розвитку оренди. Стан ринку в умовах економічної нестабільності 2025 р. та шляхи його стабілізації досліджують О. Є. Шандрівська та О. Ю. Мрочко [11].

Сукупність викладених наукових поглядів створює цілісне підґрунтя для дослідження специфіки маркетингової діяльності в девелопменті, де поєднання класичних методів, цифрових інновацій та стратегій партнерства стає фундаментом успішного функціонування об'єктів комерційної нерухомості.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні специфіки маркетингової діяльності в девелопменті офісної нерухомості та розробці комплексної моделі трансформації офісного простору з пасивного активу у сервісну екосистему, орієнтовану на створення унікального користувацького досвіду та розвиток партнерських відносин.

Виклад основного матеріалу. Процес маркетингового управління офісним проєктом починається задовго до появи фізичних конструкцій і триває протягом усього періоду експлуатації будівлі. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу, де маркетинг стає інтегратором інтересів девелопера, інвестора та майбутнього резидента. Основна складність полягає в тому, що девелоперський продукт на різних стадіях свого існування змінює свою сутність. На передпроєктній стадії маркетингова діяльність зосереджена на обґрунтуванні концепції найкращого та найефективнішого використання ділянки або об'єкта реконструкції. У цей період маркетинг виконує аналітичну функцію, трансформуючи абстрактні дані ринкової кон'юнктури у конкретні вимоги до майбутнього планування, технічного оснащення та сервісного наповнення офісного центру.

Особливого значення набуває розмежування маркетингових стратегій на етапі проєктування та етапі експлуатації, оскільки кожна з цих стадій оперує різними типами цінностей та спрямована на різні цільові групи. Маркетинг на етапі проєктування та будівництва офісного центру має виражений інвестиційний вектор. Оскільки фізичного об'єкта як завершеної товарної одиниці ще не існує, маркетолог працює з «майбутньою цінністю», де головним інструментом впливу стає візуалізація бізнес-ідеї та доведення економічної доцільності проєкту. Основними завданнями маркетингу в цей період є:

– формування інвестиційної привабливості об'єкта через детальне опрацювання бізнес-моделі та прогнозів окупності для залучення партнерського капіталу або кредитних ресурсів;

– створення унікальної концепції позиціонування, яка дозволить виділити майбутній офісний центр серед наявних конкурентів ще на етапі фундаменту;

– розробка стратегії попередньої оренди, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики девелопера шляхом підписання договорів із ключовими орендарями до моменту введення будівлі в експлуатацію;

– взаємодія з муніципальними структурами та громадськістю для створення позитивного інформаційного фону навколо проєкту реконструкції або забудови.

У цей час маркетингові комунікації спрямовані на вузьке коло професійних гравців ринку – інвесторів, банківських аналітиків та великих корпоративних замовників. Ринковий успіх девелоперського проєкту на даному етапі вимірюється обсягом залученого капіталу та рівнем довіри до компетенцій девелоперської команди. В умовах сучасної економіки України, де ризики є надзвичайно високими, цей етап маркетингу також бере на себе функцію гарантування безпеки та стабільності, акцентуючи увагу на інженерній стійкості та наявності захисних споруд у майбутньому об'єкті.

Після завершення будівельної фази або робіт із ревіталізації будівлі, маркетингова парадигма зміщується у площину операційного менеджменту та сервісної підтримки. Офісна нерухомість із інвестиційного продукту перетворюється на складну послугу. Маркетинг на етапі експлуатації, особливо у форматі коворкінгів або гібридних офісних хабів, фокусується на управлінні досвідом користувача та максимізації лояльності резиденів. Якщо раніше ключовим показником була капіталізація, то тепер на

перший план виходять операційні метрики, такі як рівень заповнюваності, середній дохід з одного робочого місця та показник відтоку клієнтів. Специфічні завдання маркетингу на стадії експлуатації офісного центру включають наступні аспекти:

– активне управління репутацією та брендом об'єкта для підтримання його престижу та залучення стабільного потоку нових резидентів;

– розробка та постійне вдосконалення сервісної складової, що включає не лише оренду приміщень, а й забезпечення IT-підтримки, безпеки, клінінгу та логістики;

– формування та розвиток внутрішньої екосистеми, де маркетинг виступає модератором взаємодії між резидентами, сприяючи створенню професійних спільнот;

– постійний моніторинг задоволеності користувачів та оперативне корегування функціонального наповнення зон офісу відповідно до змін у запитах бізнесу.

Порівняльна характеристика маркетингових завдань на різних стадіях реалізації проєкту представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Специфіка маркетингової діяльності на різних стадіях реалізації офісного проєкту

Параметр порівняння	Етап проєктування та будівництва	Етап експлуатації (коворкінг/хаб)
Ключовий вектор	Інвестиційний (залучення капіталу)	Сервісний (управління досвідом)
Тип продукту	«Майбутня цінність», бізнес-ідея	Складна послуга, робоче середовище
Цільова аудиторія	Інвестори, банки, якірні орендарі	Резиденти, професійні спільноти
Основні завдання	Бізнес-моделювання, попередні договори, візуалізація	Брендинг, IT-підтримка, нетворкінг, управління лояльністю
Вектор економічної безпеки	Мінімізація інвестиційних ризиків, фінансове планування, проєктування інженерної автономності (енергонезалежність, сховища) як фундаменту майбутньої стійкості об'єкта	Забезпечення безперервності бізнесу резидентів; захист від операційних шоків; впровадження систем кібербезпеки та гнучких моделей оренди
Метрики успіху	Обсяг залучених інвестицій, рівень довіри до девелопера, коефіцієнт захищеності проєкту від ризиків	Рівень заповнюваності, дохід з робочого місця, відтік клієнтів, індекс стабільності орендного доходу в кризові періоди
Акцент у комунікаціях	Економічна доцільність, повернення інвестицій (ROI) та інженерна стійкість	Якість сервісу, гарантії безпеки (фізичної та цифрової), стабільність внутрішньої екосистеми

Джерело: складено авторами.

Таким чином, маркетингова діяльність у девелопменті офісної нерухомості є безперервним процесом трансляції цінності, де успіх кожного наступного етапу життєвого циклу будівлі закладається на попередньому. Складність офісного центру як товару вимагає від маркетолога не лише знання ринкових інструментів, а й розуміння психології праці, особливостей управління комерційними активами та сучасних вимог до безпеки та автономності. В умовах п'ятого року війни в Україні ця специфіка підсилюється необхідністю доводити не лише економічну, а й фізичну виживаність об'єкта, що робить маркетингову діяльність критично важливим елементом загальної стратегії девелопменту.

Розуміння офісної нерухомості як складного інтегрованого продукту, що трансформується протягом усього життєвого циклу, логічно підводить до необхідності перегляду самої філософії взаємодії між суб'єктами ринку, де на зміну трансакційному підходу приходить стратегія розбудови тривалих і взаємовигідних зв'язків.

У сучасній теорії маркетингу девелопменту офісної нерухомості ключове місце посідає концепція маркетингу партнерських відносин, яка розглядає діяльність компанії не як сукупність окремих операцій із оренди чи продажу площ, а як процес створення, підтримання та розвитку довгострокових зв'язків із усіма учасниками ринку. На ринку офісів, де вартість залучення нового резидента є значно вищою за витрати на утримання наявного, стратегічна орієнтація на клієнта стає головним чинником фінансової стійкості об'єкта. На відміну від разових продажів, характерних для житлового сектору, девелопмент офісної нерухомості передбачає тривале співіснування власника будівлі та орендаря, що перетворює їхні відносини на повноцінне партнерство. Довгострокові зв'язки з резидентами забезпечують прогнозованість грошових потоків, знижують рівень вакантності приміщень та дозволяють девелоперу більш ефективно планувати операційні витрати на обслуговування будівлі.

Перехід від разових угод до маркетингу відносин зумовлений високим ступенем кастомізації офісного продукту під потреби конкретного бізнесу. Коли девелопер інвестує в адаптацію інженерних мереж, планувальних рішень або систем безпеки під запити якірного орендаря, він фактично створює спільний

актив, ефективна експлуатація якого можлива лише за умови довіри та стабільної взаємодії. У такому контексті маркетинг партнерських відносин виконує роль інструменту мінімізації ризиків: для орендаря це гарантія стабільного функціонування його бізнес-процесів, а для девелопера – захист від різких коливань попиту на ринку. В умовах п'ятого року війни в Україні, коли бізнес постійно стикається з інфраструктурними викликами, здатність девелопера чути потреби клієнта та оперативно на них реагувати (наприклад, шляхом посилення енергонезалежності об'єкта) стає вагомою нематеріальною перевагою, що формує високу лояльність.

Особливе значення у маркетинговій стратегії офісного проєкту має багатостороння взаємодія між ключовими суб'єктами девелоперського процесу, до яких належать інвестор, девелопер, архітектор та кінцевий споживач. Традиційна лінійна модель, де архітектор проєктує, девелопер будує, а маркетолог намагається знайти споживача для готового продукту, остаточно довела свою неефективність у сегменті високотехнологічних хабів. Сучасний підхід передбачає створення синергії між усіма учасниками ще на етапі ескізних рішень. Роль кожного суб'єкта в цій маркетинговій екосистемі є унікальною:

– інвестор розглядає партнерські відносини як гарантію збереження капіталу та отримання стабільної норми прибутку, що потребує від девелопера прозорої звітності та високої якості операційного управління;

– девелопер виступає як медіатор та стратегічний менеджер, який трансформує вимоги ринку у технічне завдання для архітектора та фінансову модель для інвестора, забезпечуючи цілісність концепції об'єкта;

– архітектор у моделі маркетингу відносин перестає бути лише творцем форми; він стає співавтором маркетингового продукту, розробляючи такі просторові рішення, що сприяють продуктивності та соціальній взаємодії кінцевих споживачів;

– кінцевий споживач (резидент) стає активним учасником процесу девелопменту, оскільки його зворотний зв'язок на етапі проєктування дозволяє уникнути помилок у функціональному зонуванні та інфраструктурному наповненні офісного центру.

Ефективна координація зусиль цих груп дозволяє створити об'єкт, який максимально відповідає реальним запитам ринку, а не теоретичним припущенням. Більше того, залучення кінцевого споживача до обговорення концепції майбутнього хабу на ранніх стадіях формує у нього почуття причетності та співвласності, що є найвищим ступенем прояву лояльності у маркетингу відносин. Це особливо актуально при реконструкції історичних будівель або адміністративних споруд в українських містах, де архітектору важливо зберегти автентичність, інвестору – забезпечити окупність, а резиденту – отримати сучасний технологічний простір.

Маркетинг партнерських відносин у девелопменті також охоплює взаємодію з підрядними організаціями та сервісними компаніями, які забезпечують життєдіяльність офісного центру. Якість прибирання, швидкість реакції технічної служби, надійність охорони – все це компоненти загального бренду об'єкта, які безпосередньо впливають на бажання резидента продовжувати договір оренди. Таким чином, успіх офісного проєкту в довгостроковій перспективі залежить не від агресивної реклами на етапі відкриття, а від побудови стійкої мережі взаємовигідних контактів, де кожен учасник відчуває цінність своєї ролі у спільній екосистемі.

Специфіка офісного ринку України сьогодні диктує нові правила партнерства, де чесність у комунікаціях та готовність до спільних інвестицій у безпеку (наприклад, спільне фінансування облаштування укриття чи закупівлі генераторів) стають міцним фундаментом для довготривалої співпраці. Впровадження інструментів маркетингу відносин дозволяє девелоперу трансформувати стандартну комерційну нерухомість у стійкий бізнес-актив, який здатен протистояти ринковим шокам завдяки глибокому розумінню потреб своїх партнерів-орендарів та злагодженій роботі всієї команди проєкту. Управління цими зв'язками вимагає від девелоперської компанії не лише економічної експертизи, а й навичок кризового менеджменту, психології комунікацій та стратегічного бачення майбутнього розвитку офісного простору.

Стратегічне бачення розвитку офісного простору нерозривно пов'язане із трансформацією його фізичних характеристик у маркетингові активи, де провідну роль відіграють брендинг простору та архітектурний маркетинг. У сучасних умовах архітектурні рішення та дизайн інтер'єру перестають бути суто технічними чи естетичними категоріями, перетворюючись на активні інструменти маркетингового впливу. Як зазначає у своїх дослідженнях К. О. Приходько, інтер'єр сучасного коворкінг-хабу виступає як унікальний художній простір, де кожна деталь працює на створення певної атмосфери, здатної програмувати поведінку резидента та підвищувати його лояльність до об'єкта [12]. Архітектурний маркетинг у цьому контексті передбачає проектування таких просторових сценаріїв, які б візуалізували цінності бренду девелопера ще на рівні фасаду чи вхідної групи. Коли архітектура будівлі стає впізнаваною та

знаковою для міста, вона автоматично знижує витрати на пряму рекламу, оскільки сам об'єкт стає власним медіа-носієм, що генерує органічний інтерес цільової аудиторії.

Дизайн інтер'єру як маркетинговий інструмент виконує функцію матеріалізації сервісної обіцянки девелопера. Використання гнучких планувальних рішень, ергономічних меблів та інтеграція біофільного дизайну є не лише вимогою сучасної офісної моди, а й способом обґрунтування преміальної доданої вартості. Згідно з концепцією А. М. Вергуна та А. І. Козінець, брендинг у системі маркетингу на ринку комерційної нерухомості має базуватися на створенні цілісної візуальної ідентичності, яка поєднує фізичний простір із цифровим досвідом користувача [7]. Таким чином, архітектурні рішення стають фізичним втіленням бренду, де якість освітлення, акустичний комфорт та зонування простору сприймаються резидентом як пряме піклування про його продуктивність, що у підсумку конвертується у тривалість орендних відносин та готовність платити вищу ціну за якісне середовище.

Ефективність архітектурного маркетингу суттєво підсилюється через використання технології сторітелінгу, яка передбачає створення та трансляцію унікальної «історії» об'єкта. Наповнення офісного центру певним наративом дозволяє девелоперу вийти за межі конкуренції за ціною та локацією, пропонуючи споживачеві причетність до певного ідейного змісту. Створення історії об'єкта є особливо актуальним для девелопменту в умовах історичної забудови чи ревіталізації промислових зон, де минуле будівлі стає її маркетинговим капіталом. Сторітелінг дозволяє перетворити технічні характеристики будівлі на живі образи: колишній цех заводу стає «центром індустріальних інновацій», а занедбана адміністративна споруда – «простором тяглості ділових традицій».

Інтеграція сторітелінгу в стратегію просування об'єкта виконує функцію підвищення його емоційної цінності. Резиденти, обираючи офіс із власною історією, фактично купують частину цього наративу для свого особистого або корпоративного бренду. Це створює ефект синергії, де репутація об'єкта підсилює статус орендаря, і навпаки. Сторітелінг стає тим емоційним шаром, який пов'язує архітектурну форму з очікуваннями цільової аудиторії, перетворюючи фізичний простір на цілісний маркетинговий продукт, здатний до самовідтворення та стійкого зростання вартості в умовах високої конкуренції на ринку комерційної нерухомості.

Емоційний зв'язок, сформований через архітектурний брендинг та сторітелінг, знаходить своє практичне втілення у стратегії маркетингу спільнот, яка є визначальною для успішного функціонування коворкінг-центрів. У межах цієї парадигми відбувається докорінна трансформація статусу клієнта: від традиційного «орендаря», чиї відносини з девелопером обмежені фінансово-правовими зобов'язаннями, до «резидента» – активного учасника внутрішньої екосистеми об'єкта. Якщо класичний офісний центр надає лише місце для роботи, то коворкінг, побудований на принципах маркетингу спільнот, пропонує приналежність до певної професійної групи та доступ до колективного інтелекту.

Трансформація орендаря у резидента починається зі зміни маркетингової комунікації та сервісної політики об'єкта. Резидентність передбачає вищий рівень інтеграції користувача у простір, де він отримує не лише стіл та стілець, а й право голосу у формуванні правил співжиття, доступ до закритих заходів та можливість прямої колаборації з іншими учасниками. Згідно з дослідженнями Н. М. Смочко та колег, саме інноваційна складова коворкінгів дозволяє створювати умови для «горизонтального» нетворкінгу, що є критично важливим для бізнесу в умовах нових суспільних викликів [13]. У такому контексті маркетинг спільнот виконує функцію утримання клієнтів набагато ефективніше, ніж будь-які дисконтні програми. Резидент, який знайшов у коворкінгу партнерів, клієнтів або однодумців, демонструє значно вищий рівень лояльності, оскільки зміна локації для нього означатиме втрату налагоджених соціальних зв'язків.

Важливим аспектом маркетингу спільнот є роль ком'юніті-менеджера, який стає ключовою фігурою у процесі створення доданої вартості об'єкта. Цей фахівець трансформує фізичне середовище, спроектоване за канонами архітектурного маркетингу, у живий соціальний організм. Завдяки системному проведенню освітніх подій, неформальних зустрічей та фасилітації знайомств, «холодний» офісний простір наповнюється людським капіталом. Таким чином, резидентність стає формою нематеріального активу: девелопер продає статус учасника спільноти, а резидент купує можливість розвитку свого бізнесу всередині підтримуючого середовища. Це дозволяє девелоперському проєкту досягти найвищого рівня ринкової стійкості, де об'єкт нерухомості сприймається не як пасивна споруда, а як динамічна бізнес-платформа, що генерує цінність через взаємодію її учасників.

Екосистемний підхід у девелопменті офісного хабу передбачає створення багатофункціонального середовища, де робочий простір доповнюється широким спектром інфраструктурних сервісів. В умовах економічної нестабільності, високої волатильності ринку та необхідності підтримання економічної безпеки бізнесу, продаж «робочого досвіду» стає стратегічним інструментом мінімізації ризиків як для девелопера, так і для клієнта. Це означає, що девелопер бере на себе відповідальність за повний цикл

життєзабезпечення резидента: від побутового сервісу до складних систем фізичної, цифрової та фінансової безпеки.

У такому форматі сервісна екосистема хабу перетворюється на зовнішній контур захисту економічної безпеки підприємств-орендарів. Делегуючи управління інфраструктурою керуючій компанії, резиденти захищають себе від додаткових капітальних витрат та операційних шоків (таких як енергетичні чи комунікаційні збої). Це забезпечує безперервність їхніх бізнес-процесів, що є ключовим індикатором життєздатності та стійкості компанії в кризовий період.

Процеси цифровізації виступають технологічним фундаментом цієї екосистеми. Використання інноваційних технологій у нерухомості, високошвидкісного безперебійного зв'язку та хмарних систем кібербезпеки дозволяє трансформувати фізичний простір у «розумний офіс», адаптивний до потреб бізнесу в реальному часі. Такий підхід дозволяє орендарям фокусуватися виключно на власних операційних завданнях, делегуючи всі питання організації середовища керуючій компанії, що є критично важливим для збереження стійкості бізнесу в кризові періоди. У межах такої цифрової екосистеми фізичні межі офісу розмиваються, а головною цінністю стає безперебійний доступ до інфраструктури, що забезпечує максимальну продуктивність, енергонезалежність та комфорт персоналу незалежно від зовнішніх шоків в умовах війни.

Для систематизації викладеного матеріалу та наочного представлення трансформації маркетингових підходів у девелопменті офісної нерухомості, доцільно порівняти традиційну та сучасну сервісно-орієнтовану моделі управління об'єктом (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного екосистемного підходів до маркетингу офісної нерухомості

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Сучасний екосистемний підхід
Об'єкт маркетингу	Квадратні метри, фізична площа	Робочий досвід, інфраструктурний сервіс
Ключова мета	Одноразова здача в оренду (продаж)	Побудова довгострокової лояльності та партнерства
Роль споживача	Орендар (пасивний користувач ресурсів)	Резидент (активний учасник професійної спільноти)
Інструмент впливу	Цінова конкуренція, локація	Брендинг простору, архітектурний сторітелінг, нетворкінг
Джерело цінності	Технічні характеристики будівлі	Екосистема послуг, безпека, енергонезалежність, ком'юніті
Роль персоналу	Технічне обслуговування	Модерація взаємодії, гостинність
Основна метрика	Відсоток порожніх приміщень, які приносять збитки, орендна ставка	Показник відтоку клієнтів, задоволеність резидента

Джерело: складено авторами.

Отже, сучасна маркетингова діяльність у девелопменті офісної нерухомості еволюціонує від простого просування об'єкта до стратегічного управління складною екосистемою, де поєднання архітектурного брендингу, маркетингу партнерських відносин та сервісної домінанти дозволяє трансформувати фізичний простір у високоліквідний інструмент підтримки бізнес-резидентів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано та систематизовано специфіку маркетингової діяльності в девелопменті офісної нерухомості в умовах сучасних економічних викликів. Основні наукові та практичні результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що сучасний офісний центр еволюціонував від пасивного об'єкта (фізичних площ) до складного інтегрованого сервісного продукту. Ключовим об'єктом маркетингу стає не «квадратний метр», а цілісний «робочий досвід», що вимагає від девелопера застосування теорії сервісної домінанти.

2. Встановлено, що зміст маркетингових стратегій радикально змінюється залежно від етапу реалізації проєкту. На стадії проєктування маркетинг оперує «майбутньою цінністю» та спрямований на залучення капіталу, тоді як на стадії експлуатації він трансформується у площину операційного сервіс-менеджменту, орієнтованого на лояльність та утримання резидентів.

3. Обґрунтовано, що перехід від трансакційної моделі (одноразова оренда) до стратегії довгострокового партнерства є головним чинником економічної безпеки девелопера. Синергія між інвестором, архітектором та резидентом на ранніх етапах дозволяє створювати об'єкти, що максимально відповідають запитам ринку та мають вищу додану вартість.

4. Визначено роль архітектурного маркетингу та сторітелінгу як інструментів підвищення ринкової вартості об'єкта. Створення унікального наративу та візуальної ідентичності, особливо в проєктах ревіталізації, дозволяє об'єкту стати власним медіа-носієм, знижуючи витрати на пряму рекламу та формуючи емоційну прив'язаність користувачів.

5. Сформовано концепцію офісного хабу як сервісної екосистеми, де фізичний простір інтегрований із цифровими платформами та соціальною інфраструктурою. Встановлено, що в умовах п'ятого року війни в Україні невід'ємними компонентами такої екосистеми стають інженерна автономність та безпекові рішення, які трансформуються з «додаткових переваг» у базову умову життєздатності бізнесу.

6. Виокремлено стратегію маркетингу спільнот як вищої форми лояльності. Трансформація статусу клієнта з «орендаря» у «резидента» дозволяє девелоперу управляти соціальним капіталом, створюючи внутрішнє середовище нетворкінгу, яке є значущим нематеріальним активом у конкурентній боротьбі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічний успіх девелопменту офісної нерухомості сьогодні базується на інтеграції класичних методів аналізу з інноваційними підходами до брендингу простору та управління клієнтським досвідом, що дозволяє створювати стійкі бізнес-платформи, здатні адаптуватися до будь-яких зовнішніх ризиків.

Література:

1. Струлєв, О. О. (2010). Специфічні характеристики нерухомості як товару промислового ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 198–201. <https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf>. (2026, травень, 11).

Strulev, O. O. (2010). Spetsyfichni kharakterystyky nerukhomosti yak tovaru promyslovoho rynku [Specific characteristics of real estate as an industrial market product]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»* [Economic Bulletin of NTUU «KPI»], 198–201. <https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].

2. Гронська, М. В. (2014). Особливості маркетингової діяльності будівельного підприємства. *Економіка та держава*, 9, 28–30. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_8>. (2026, травень, 11).

Hronska, M. V. (2014). Osoblyvosti marketynhovoi diialnosti budivelnoho pidpryiemstva [Peculiarities of marketing activity of a construction enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 9, 28–30. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_8>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].

3. Верхоглядова, Н. І., Кононова, І. В., & Морозова, Є. П. (2024). Маркетингові стратегії ринку нерухомості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 2(3), 27–34. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9860

Verkhohliadova, N. I., Kononova, I. V., & Morozova, Ye. P. (2024). Marketynhovi stratehii rynku nerukhomosti [Marketing strategies of the real estate market]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky* [International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences], 2(3), 27–34. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9860 [in Ukrainian].

4. Лівшиц, В. Я. (2009). *Маркетинг на ринку комерційної нерухомості України* (автореф. дис. канд. екон. наук). Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. <https://irbis-nbuv.gov.ua/aref/20100426000935>. (2026, травень, 11).

Livshyts, V. Ya. (2009). *Marketynh na rynku komertsiinoi nerukhomosti Ukrainy* [Marketing in the commercial real estate market of Ukraine] (Abstract of the PhD thesis). Kyiv National Economic University named after V. Hetman. <https://irbis-nbuv.gov.ua/aref/20100426000935>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].

5. Лівшиц, В. Я. (2025). Особливості маркетингової діяльності підприємств на ринку комерційної нерухомості України в період 2022-2025 рр. *B2B MARKETING: зб. наук. пр. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 114–116. <https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337661/326115>. (2026, травень, 12).

Livshyts, V. Ya. (2025). Osoblyvosti marketynhovoi diialnosti pidpryiemstv na rynku komertsiinoi nerukhomosti Ukrainy v period 2022-2025 rr. [Peculiarities of marketing activity of enterprises in the commercial real estate market of Ukraine in the period 2022-2025]. *B2B MARKETING: Proceedings of the XVIII International Scientific and Practical Conference*, 114–116. <https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337661/326115>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

6. Фісуненко, П. А., Подрєз, В. С., & Спиридоненков, В. А. (2024). Маркетинг в девелоперській діяльності: особливості в умовах цифрової економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 35(74), 81–87. https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-13

Fisunenko, P. A., Podriez, V. S., & Spyrydonenkov, V. A. (2024). Marketynh v developerskii diialnosti: osoblyvosti v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Marketing in development activities: features in the digital economy]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya* [Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky National University. Series: Economy and Management], 35(74), 81–87. https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-13 [in Ukrainian].

7. Вергун, А. М., & Козінець, А. І. (2017). Брендинг у системі маркетингу підприємств на ринку комерційної нерухомості. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. Всеукр. наук.-практ. конф.*, 102–108.

Verhun, A. M., & Kozinets, A. I. (2017). Brendynh u sistemi marketynhu pidpryiemstv na rynku komertsiinoi nerukhomosti [Branding in the marketing system of enterprises in the commercial real estate market]. *Aktual'ni problemy innovatsiynoho rozvytku klasternoho pidpryyemnytstva v Ukrayini: zb. st. Vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: Proceedings of the National Scientific and Practical Conference], 102–108 [in Ukrainian].

8. Тер-Карапетянц, Ю. М., & Афанасьєва, О. М. (2018). Дослідження українського ринку офісної нерухомості в IT-сегменті як складової маркетингу послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, 2(121), 91–101. https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.9

Ter-Karapetiants, Yu. M., & Afanasieva, O. M. (2018). Doslidzhennia ukrainskoho rynku ofisnoi nerukhomosti v IT-sehmenti yak skladovoi marketynhu posluh [Research of the Ukrainian office real estate market in the IT segment as a component of services marketing]. *Visnyk Kyyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences], 2(121), 91–101. https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.9 [in Ukrainian].

9. Тацій, Ю. О. (2013). Аналіз доцільності формування та виведення на ринок нового об'єкту нерухомості. *Містобудування та територіальне планування*, (47), 611–617.

Tatsii, Yu. O. (2013). Analiz dotsilnosti formuvannia ta vyvedennia na rynok novoho obiektu nerukhomosti [Analysis of the feasibility of forming and launching a new real estate object]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia* [Urban Planning and Territorial Planning], (47), 611–617 [in Ukrainian].

10. Польова, Н. М., & Журба, О. А. (2025). Напрями формування стратегії розвитку ринку оренди нерухомості в Україні. *Інклюзивна економіка*, 10, 73–80. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-10

Polova, N. M., & Zhurba, O. A. (2025). Napriamy formuvannia stratehii rozvytku rynku orendy nerukhomosti v Ukraini [Directions of forming a strategy for the development of the real estate rental market in Ukraine]. *Inklyuzyvna ekonomika* [*Inclusive Economics]*, 10, 73–80. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-10 [in Ukrainian].

11. Шандрівська, О. Є., & Мрочко, О. Ю. (2025). Дослідження ринку нерухомості України в умовах економічної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*, 9(1), 112–129. https://doi.org/10.23939/semi2025.01.112

Shandrivska, O. Ye., & Mrochko, O. Yu. (2025). Doslidzhennia rynku nerukhomosti Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Research of the real estate market of Ukraine in the conditions of economic instability]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management], 9(1), 112–129. https://doi.org/10.23939/semi2025.01.112 [in Ukrainian].

12. Приходько, К. О. (2021). Дизайн інтер'єру коворкінг-центру. *Вісник КНУКіМ. Серія: Мистецтвознавство*, 44, 119–125. https://doi.org/10.31866/2410-1176.44.2021.235433

Prykhodko, K. O. (2021). Dyizain interieru kovorkinh-tsentru [Interior design of a coworking center]. *Visnyk KNUKiM. Seriya: Mystetstvoznavstvo* [Bulletin of KNUKiM. Series: Arts], 44, 119–125. https://doi.org/10.31866/2410-1176.44.2021.235433 [in Ukrainian].

13. Смочко, Н. М., та ін. (2022). Коворкінг-центр як інновація в умовах нових викликів суспільства. *Освіта і наука*, 2(33), 307–313. https://doi.org/10.31339/2617-0833-2022-2(33)-307-313

Smochko, N. M., et al. (2022). Kovorkinh-tsentp yak innovatsiia v umovakh novykh vyklykiv suspilstva [Coworking center as an innovation in the conditions of new challenges of society]. *Osvita i nauka* [Education and Science], 2(33), 307–313. https://doi.org/10.31339/2617-0833-2022-2(33)-307-313 [in Ukrainian].