

УДК 332.85:658.62

Архипенко Т. А.¹, Іванова М. І.², Грибцова А. О.³

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² д-р екон. наук, проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВО-СЕРВІСНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

Умовам сучасної турбулентної економіки притаманний високий ступінь невизначеності, що вимагає від суб'єктів господарювання безперервної адаптації та пошуку нових механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів стабілізації ринкових позицій є формування ефективної асортиментної політики. Особливої складності та наукового інтересу цей процес набуває на підприємствах із диверсифікованою діяльністю, зокрема тих, що функціонують у сфері управління комерційною нерухомістю. Трансформація економічних відносин призвела до еволюції самого поняття «асортимент»: від традиційної сукупності матеріальних благ до складного гібридного комплексу, що включає просторові ресурси, майнові права та високотехнологічні послуги [1].

Специфіка асортиментної політики підприємств сфери нерухомості зумовлена природою базового активу. Нерухоме майно відрізняється стаціонарністю, високою капіталомісткістю та тривалим життєвим циклом. У цьому контексті асортимент підприємства-орендодавця доцільно розглядати як інтегрований портфель орендних площ та супутніх інфраструктурних послуг [2, 4].

На відміну від класичного ритейлу, де заміна неліквідного товару відбувається відносно швидко, управління просторовим асортиментом вимагає довгострокового стратегічного планування, ревіталізації та грамотного зонування простору. Сучасний орендодавець формує свою пропозицію не просто у вигляді «квадратних метрів», а як модульну систему, що включає: офісні сегменти (від класичних кабінетів до коворкінгів та open-space); складську та логістичну нерухомість (площі відповідального зберігання, транзитні зони); виробничі площі формату *Light Industrial*; інфраструктурні об'єкти (рекреаційні зони, паркінги, конференц-сервіс) [2, 4].

Формування ефективного асортименту в комерційній нерухомості відбувається за ієрархічним принципом, що включає три базові рівні [3, 4]:

1) Facility Management (базовий рівень) – комплекс технічного та господарського обслуговування (клінінг, охорона, інженерна підтримка), що

формує фундамент життєздатності об'єкта.

2) Property Management (комерційний рівень) – управління власністю, що додає до асортименту юридичні, адміністративні та маркетингові послуги.

3) Asset Management (стратегічний рівень) – управління активами з метою їх капіталізації, що передбачає глибоку реконцепцію площ та залучення інвестицій.

Ключовим принципом формування просторового асортименту є синергія, яка на практиці реалізується через стратегію Tenant-mix (формування пулу орендарів). Ефективна асортиментна політика вимагає підбору таких компаній-орендарів, які органічно доповнюють діяльність одна одної, створюючи замкнену бізнес-екосистему. Це не лише підвищує привабливість майнового комплексу, але й дозволяє генерувати додаткову цінність, обґрунтовуючи вищі орендні ставки [3, 5].

Управління такою складною структурою не може базуватися на інтуїтивних рішеннях. Для забезпечення раціонального розподілу ресурсів підприємства застосовують комплексний методологічний апарат:

1) ABC-аналіз дозволяє ранжувати площі та послуги за критерієм їхньої прибутковості. Наприклад, виокремлення об'єктів категорії «А» (які приносять 80% доходу) дозволяє менеджменту сфокусувати зусилля на їхньому утриманні та модернізації, тоді як об'єкти категорії «С» стають першими кандидатами на перепрофілювання;

2) XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту, що є критично важливим для прогнозування фінансових потоків підприємства (від стабільних довгострокових контрактів категорії «Х» до високоризикової подової оренди категорії «Z»);

3) Портфельний аналіз (матриця BCG) та концепція життєвого циклу застосовуються для оцінки перспективності нових форматів нерухомості та запобігання ризикам морального і фізичного старіння фонду [4].

Сучасний етап розвитку асортиментної політики орендодавців нерозривно пов'язаний із впровадженням концепції PropTech (Property Technology). Цифровізація перетворилася з додатковою опцією на обов'язковий елемент асортименту послуг. Включення до пропозиції інтелектуальних систем контролю доступу, електронного документообігу, автоматизованих систем обліку ресурсів та мобільних сервісів підтримки (*HelpDesk*) є безальтернативною умовою задоволення вимог сучасного орендаря та утримання ринкової частки [5].

Важливим вектором розвитку стає також застосування штучного інтелекту та машинного навчання для предиктивної оптимізації асортименту. Алгоритми аналізують поведінкові патерни орендарів, макроекономічні індикатори, демографічні зрушення, ринкові сигнали та навіть погодні умови, генеруючи рекомендації щодо перепрофілювання площ, коригування Tenant-

міх, динамічного ціноутворення та калібрування сервісного пакету в реальному часі. Таким чином, сучасна парадигма управління просторово-сервісним асортиментом поєднує стратегічну гнучкість, екологічну відповідальність та data-driven підходи, перетворюючи комерційну нерухомість на інтелектуальне середовище, здатне еволюціонувати синхронно з потребами бізнесу, технологічними змінами та суспільними запитам.

Паралельно посилюється тренд на гнучкість та адаптивність просторових рішень.

Підсумовуючи вищезазначене, асортиментна політика підприємства у сфері управління нерухомістю є складною, багатовимірною системою стратегічних та оперативних рішень. Вона виходить далеко за межі традиційного товарного забезпечення, фокусуючись на створенні інтегрованих просторово-сервісних рішень. Застосування сучасних аналітичних моделей (ABC, XYZ, BCG), ієрархічного управління інфраструктурою, принципів Tenant-mix та діджиталізації (PropTech) дозволяє підприємствам оптимізувати свої майнові портфелі, мінімізувати ризики морального старіння активів та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість в умовах висококонкурентного ринку. Відхід від реалізації виключно «квадратних метрів» на користь формування цілісного, кастомізованого бізнес-середовища є головним імперативом успішної діяльності сучасного підприємства-орендодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/df4ec99c-a74d-4d7c-8a85-6d65c1227dbe/content>
2. Ничипоренко О. М., Скиба М. В. Управління асортиментною політикою на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10977/1/NRMSE2018_V3_P155-156.pdf
3. Дупляк О. М., Кучерук О. Я., Кучерук Р. І. Методи інтелектуального аналізу даних у процесі оптимізації асортименту продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 50–53. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/11-13.pdf>
4. Хаустова Є. Б. Перспективи розвитку ринку оренди в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 11 (65). С. 979–989.
5. Польова Н. М. Фактори стратегічного розвитку ринку оренди нерухомості України. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-50>