

В. Я. Лівшиц,
здобувач кафедри маркетингу, Київський національний
економічний університет ім. Вадима Гетьмана

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕВЕЛОПЕРА НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто ключові аспекти маркетингової діяльності девелопера на ринку комерційної нерухомості України. Визначено особливості формування маркетингового комплексу у період зміни тенденцій на ринку, коли об'єм пропозиції професійних офісних приміщень перевищує попит з боку корпоративних орендарів. Проаналізовано фактори конкурентного середовища українського ринку комерційної нерухомості.

Key aspects of developer marketing activity at Ukrainian market is presented in the article. The article also deals with defining of developer marketing complex with the terms of changing of balance between office supply volume and actual demand from corporate tenants. The competitive environment factors of Ukrainian commercial real estate market have been analyzed.

Ключові слова: маркетинг, девелопер, бізнес-центр, конкурентне середовище, комерційна нерухомість, маркетинг девелопера.

Keywords: marketing, business center, competitive environment, commercial real estate, marketing of developer.

ВСТУП

Починаючи з листопада 2008 року, на ринку професійної офісної нерухомості відбуваються суттєві зміни тенденцій подальшого розвитку, а саме співвідношення попиту на професійні офісні приміщення та об'єму пропозиції вакантних приміщень, що характеризується збільшенням коефіцієнта вакантності з 1,5—2% до 6,5—11%; підвищення переговорної сили орендаря у процесі обговорення комерційних та адміністративних умов договору оренди; значне збільшення варіантів суборенди офісних приміщень особливо у бізнес-центрах (надалі БЦ) класу "А" та "В", розташованих в центральному діловому районі; міграція значної кількості орендарів в бізнес-центри з меншими орендними ставками.

Перша половина 2009 року стала періодом, коли професійним девелоперам на ринку комерційної нерухомості потрібно змінювати мар-

кетингову стратегію та по-новому формувати комплекс маркетингових дій у ринковому середовищі, де вже стала актуальною конкуренція між офісними бізнес-центрами за якісного орендаря.

Питанням стосовно використання маркетингових механізмів присвячені багаточисельні наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених. Найбільший внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів маркетингу та маркетингового менеджменту зробили такі зарубіжні вчені, як П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. О'Шоннесі, М. Портер та ін., а також такі представники вітчизняної школи маркетингу, як Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, В.Я. Кардаш, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко, М.А. Окландер, А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, С.В. Скибінський, А.О. Старостіна, А.В. Федорченко, С.М. Шкарлет та ін.

Посилення уваги до філософії маркетингу, розповсюдження її використання, диференціація маркетингової активності вимагає нових наукових пошуків і рішень, розробки відповідних методик і алгоритмів, що буде сприяти успішній адаптації підприємств і організацій до дії сил, суб'єктів і умов навколишнього бізнес-середовища і, особливо, потреб і поведінки споживачів, зміцненню їх конкурентоспроможності, підвищенню ефективності їх діяльності.

Однак у спеціальній літературі з маркетингу питання маркетингу девелопера на ринку комерційної нерухомості все ще залишається недостатньо опрацьованим. Це, зокрема, становить особливу актуальність для наукових пошуків у галузі теорії і практики маркетингу. Аналіз ринкових тенденцій, теоретичні та практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності об'єктів комерційної нерухомості, впровадження концепції змін маркетингового комплексу девелоперів не мають на сьогодні системного опрацювання в науковому середовищі та визначаються безпосередньо учасниками ринку — топ-менеджерами компанії-девелоперів, консалтингових агенцій та журналістами-аналітиками, які працюють у спеціальних фахових виданнях на ринку комерційної нерухомості.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Після початку впливу світової фінансової кризи (листопад 2008 року) тенденції ринку комерційної нерухомості зазнали значних змін, основні з яких полягають в зміні балансу між попитом на офісні приміщення та об'ємом пропозиції. Саме тому, якщо упродовж 2001—2008 (перша половина) рр. корпоративні орендарі були змушені орендувати офісні приміщення, які фактично були в наявності на ринку без можливості здійснення якісного відбору з причин дефіциту пропозиції, то перша половина 2009 року стала прикладом, коли значне збільшення пропозиції офісних приміщень, як наслідок зниження ділової активності призвело до того, що девелопери почали хаотично змінювати свої маркетингові стратегії, що фактично не забезпечило підвищення лояльності орендарів. Ми вважаємо, що це сталося, бо маркетингові служби девелоперів не були готові до системної продуманої зміни маркетингової політики. Саме тому вважаємо наше дослідження як одну зі спроб систематизації питання маркетингової діяльності девелопера.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, метою дослідження є систематизація та формування ключових аспектів маркетингу девелопера на ринку комерційної нерухомості,

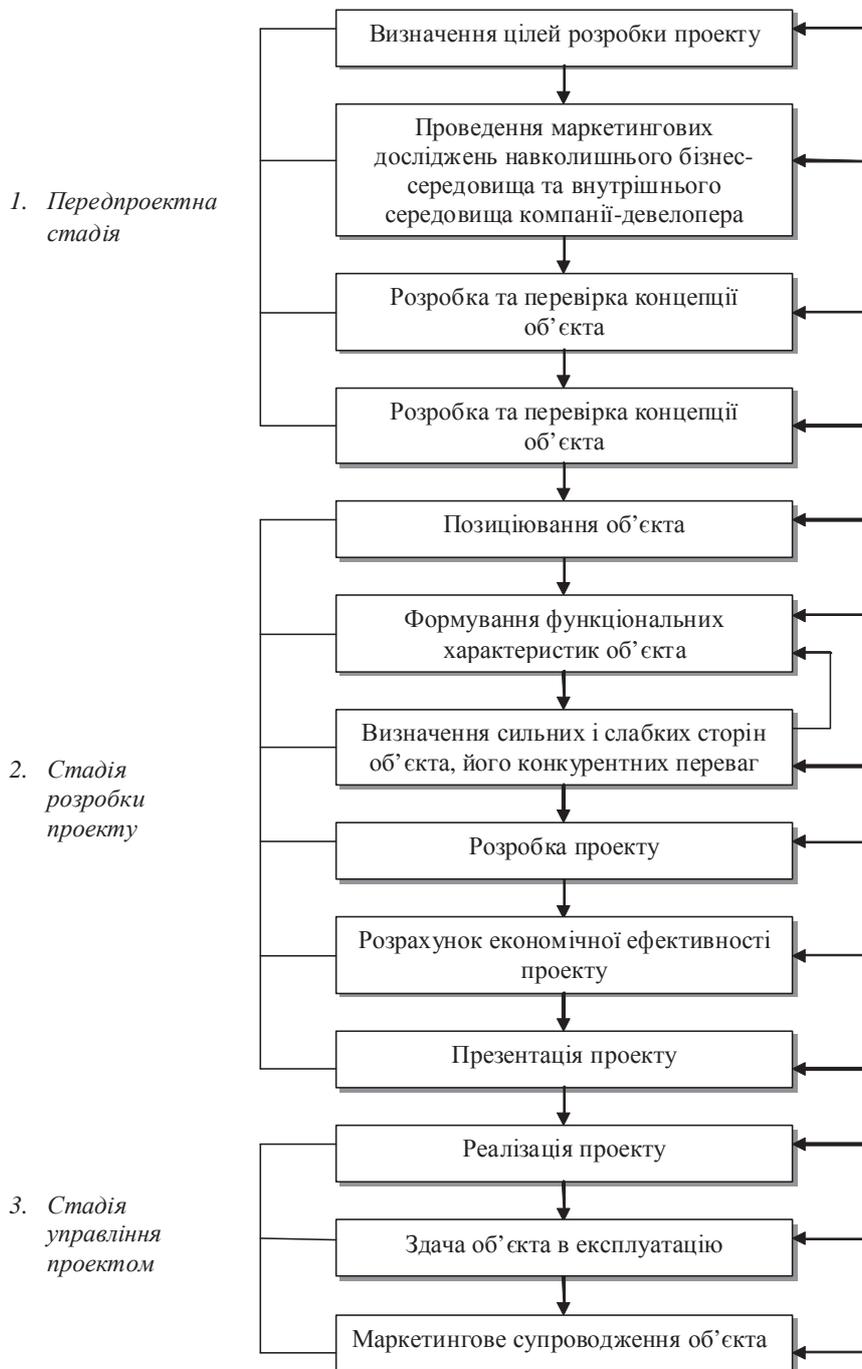


Рис. 1. Процес маркетингової діяльності девелопера

визначення факторів конкурентного середовища, підходи щодо підвищення конкурентоспроможності об'єктів комерційної нерухомості.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сутності ринку комерційної нерухомості, його суб'єктів та об'єктів вказує на те, що найбільш складною і відповідальною тут є маркетингова діяльність девелоперів. Великі обсяги інвестицій, тривалий термін реалізації проектів, особливості навколишнього бізнес-середовища, ринку, поведінки споживачів, висока міра ризику вимагають сис-

темного підходу до прийняття відповідних рішень, що можливо лише шляхом створення і використання відповідних алгоритмів здійснення маркетингових процесів [1, с. 17—18].

Іншими словами, ми вважаємо, що у сучасних реаліях функціонування вітчизняного ринку комерційної нерухомості саме девелоперські компанії найбільшою мірою можуть бути зорієнтовані на впровадження у власну діяльність маркетингової концепції як філософії ведення їх бізнесу.

Виходячи із логіки девелоперської діяльності, послідовності її ос-

новних стадій, процес маркетингової діяльності фірми-девелопера може включати наступні головні етапи (див. рис. 1).

Так, головною задачею передпроектної стадії маркетингового процесу є визначення доцільності діяльності компанії в обраному напрямку і регіоні, а також розробка та перевірка концепції майбутнього об'єкта нерухомості. Останній, у свою чергу, забезпечить можливість окреслити формат такого об'єкта.

Зрозуміло, що головною метою діяльності будь-якого девелопера є інвестування відповідних коштів у будівництво чи реконструкцію об'єктів нерухомості, отримання від цього відповідних доходів і прибутків. Загалом це кінцева мета будь-якого бізнесу. Але разом із тим вже на цій стадії необхідна констатація ще декількох цілей, оскільки вже на даному етапі потрібне визначення потреб та можливостей додаткового інвестування, відповідних обсягів коштів, залучення майбутніх споживачів, інвесторів, підрядників та сприяючих організацій, мінімізація можливих ризиків, формування управлінського персоналу, необхідного для утримання даного об'єкта, тощо.

Такі цілі, у свою чергу, повинні бути визначені в часі і територіально мати свій числовий вираз, бути реальними, але разом із тим і напруженими. При цьому, окрім кількісних, тобто суто економічних цілей, раціональним є також визначення серед них і таких, як покращення іміджу компанії-девелопера, захист навколишнього природного середовища та ін.

Необхідно також зауважити, що конкретизація мети розробки конкретного девелоперського проекту потребує проведення відповідних маркетингових досліджень. Тому основними завданнями, які ставляться перед такими маркетинговими дослідженнями, слід вважати наступні: вивчення навколишнього бізнес-середовища, конкурентного та внутрішнього середовища компанії-девелопера, аналіз місцезнаходження даного об'єкта нерухомості, поведінки цільової аудиторії і окремих суттєвих характеристик цільових груп споживачів, зокрема, їх вимог та запитів, тощо.

Як свідчить маркетингова теорія і практика, вивчення навколишнього бізнес-середовища (тобто зовнішніх факторів впливу) доцільно, на наш погляд, проводити за методикою PESTLE (від англ. абрєвіатури факторів навколишнього бізнес-середовища: політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних) [2, с. 538—539]. Тому стосовно досліджуваного нами ринку комерційної нерухомості головними факторами, що підлягають ре-

тельному дослідженню, виступають наступні:

— політичні: політична ситуація в країні; склад парламентської більшості, політика уряду стосовно ринку комерційної нерухомості, процесів приватизації, купівлі-продажу земельних ділянок, зміни їх цільового призначення, тощо;

— економічні: тенденції змін ВВП, рівень процентних ставок, поточний стан та тенденції змін рівня купівельної спроможності споживачів; валютні курси та їх коливання, темпи інфляції, рівень та динаміка цін, міра державного контролю за цінами, співвідношення попиту і пропозиції на окремих секторах ринку, тощо;

— соціальні: соціально-культурні особливості та тенденції, демографічні параметри;

— системи базових уявлень та цінностей людей, соціальні класи, рівень освіченості населення тощо;

— технологічні: технологія будівництва, вплив науково-технічного прогресу, захищеність патентів, сировинна база та її потужність, виробнича культура, енергетична забезпеченість тощо;

— правові: діюча система законів і нормативів стосовно землевпорядкування, тенденції їх зміни, діюча система захисту прав власників та орендарів;

— екологічні: наявність проблем забруднення навколишнього середовища, рівень значущості екологічних питань тощо.

З даного приводу необхідно також зауважити, що дослідження навколишнього бізнес-середовища за представленою нами методикою повинне бути доповнене модифікованим аналізом конкурентного середовища та поведінки окремих суб'єктів ринку, з якими буде мати справу де-

велоперська компанія [3, с. 185; 88, с. 37]. Загалом такий аналіз конкурентного середовища повинен включати дослідження наступних груп факторів (див. рис. 2) [4, с. 45]:

— стан та форми конкуренції між існуючими на даному ринку девелоперськими компаніями;

— можливість появи на даному ринку нових девелоперських компаній;

— наявність та сила споживачів (покупців та орендарів) девелоперських об'єктів;

— наявність відповідних об'єктів-субститутів (інших варіантів задоволення потреб споживачів девелоперських об'єктів).

Загалом у процесі проведення маркетингових досліджень даного ринку особлива увага повинна бути звернена на місцезнаходження об'єкта, структурні і кількісні характеристики потоку кінцевих споживачів, транспортна і часова доступність об'єкту, а також на статус місця, де буде проводитись будівництво (наприклад, приналежність до центрального ділового району міста — ЦДР).

Безумовно, що посилена увага повинна також приділятися дослідженню поведінки суб'єктів ринку комерційної нерухомості (покупців, орендарів, кінцевих споживачів, будівельних та проектних організацій, ріелторів, тощо). У даному випадку передусім йдеться про їх нові потреби і запити, маркетингову досвідченість, процеси прийняття ними відповідних рішень, міру вимог і ступінь їх задоволення, ставлення до різних форм комунікаційних повідомлень, платоспроможність, тощо [5].

Аналіз внутрішнього середовища компанії-девелопера, на наш погляд, доцільно проводити за наступними

групами факторів:

— гроші: загальна фінансова ситуація в компанії, фінансові потоки, прибутки і витрати; доступ до фінансових ресурсів;

— організація: міра маркетингової спрямованості, існуюча система менеджменту та її характеристики, імідж; популярність;

— дослідження: діюча система маркетингових досліджень; витрати на її утримання, економічна ефективність, визначеність напрямків проведення дослідницьких робіт; існуючі методики, системи показників оцінки ринкових ситуацій, поведінки споживачів, забезпеченість необхідною інформацією;

— персонал: кваліфікація, моральні якості; міра мотивованості, діюча система відбору, навчання і перепідготовки, досвід, міра лояльності до компанії;

— стосунки: взаємовідносини із партнерами і споживачами (покупцями і орендарями), тривалість господарських зв'язків.

Кінцевим етапом передпроектної стадії маркетингової діяльності девелопера є розробка та перевірка концепції об'єкта комерційної нерухомості. Існуюче на сьогодні одне з небагатьох її визначень вказує на те, що концепція об'єкта нерухомості — це продумана модель функціонування об'єкта нерухомості як бізнесу, проект його реалізації.

При цьому концепція — це максимально ефективний, такий, що відповідає очікуванням замовника, плану ведення бізнесу, який враховує як динаміку розвитку ринку, так і унікальні особливості конкретної ділянки [6, с. 216].

На наш погляд, концепція об'єкта комерційної нерухомості — це опис його головної ідеї та мети використання, користі від нього як для споживача, так і для компанії-девелопера, вигод, які вони отримують від його використання. Як наслідок, концепція об'єкта комерційної нерухомості повинна також відображати фізичну сутність та основні його характеристики, в тому числі особливості його розміщення, умови доступу, розміри, корисні площі, співвідношення корисної і загальної площі, конструктивні особливості, внутрішнє планування та кондиції, зовнішнє оформлення, технічні рекомендації щодо використання, гарантії, орієнтовну ціну, тощо.

Для перевірки концепції об'єкта комерційної нерухомості, окрім письмового його опису, можуть також використовуватися макети, ризунки, ескізи, креслення, тощо. Головним завданням такої перевірки є визначення ставлення споживачів до майбутнього об'єкта, напрямків та цілей його використання, можливостей комерційної реалізації, а також можливого кола тих, хто у перспек-

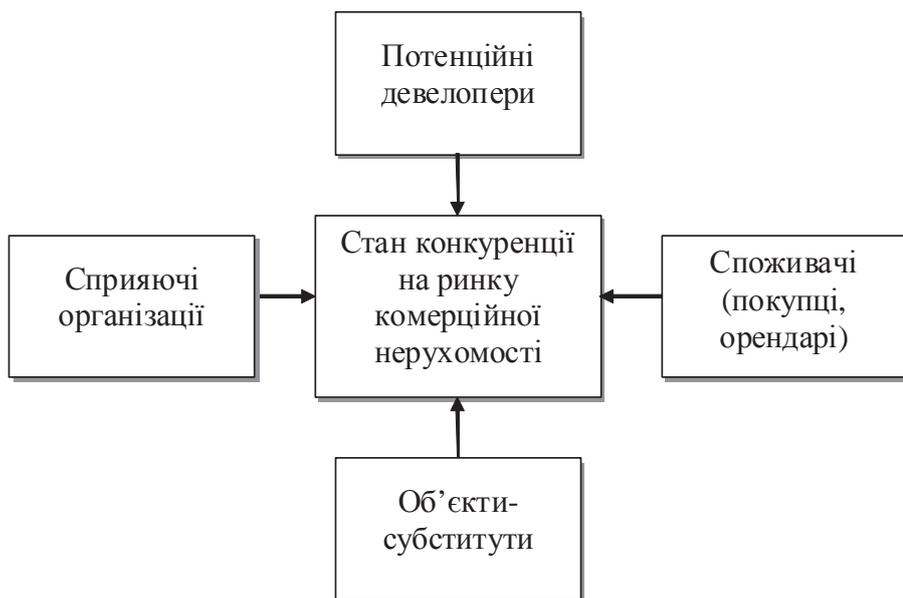


Рис. 2. Фактори конкурентного середовища на ринку комерційної нерухомості

тиві буде ним користуватись. Головними критеріями перевірки концепції об'єкта комерційної нерухомості можуть бути наступні:

— корисність: розуміння споживачами користі від використання об'єкта, конкретної вигоди від нього;

— довіра: віра споживачів у те, що використання майбутнього об'єкта буде сприяти успішному вирішенню їх існуючих проблем;

— споживчий розрив: різниця між мірою задоволення потреб споживачів новим об'єктом та існуючими об'єктами комерційної нерухомості;

— співвідношення ціни і вартості: відповідність, з точки зору споживачів, ціни купівлі та оренди об'єкта, а також його вартості;

— використання: як споживачі збираються використовувати даний об'єкт.

Отримання відповідей на такі питання дозволяє перейти до безпосередньої розробки проекту комерційної нерухомості. На цій стадії першим кроком є позиціонування об'єкта, тобто визначення його місця на ринку з точки зору його сприйняття споживачами. Така ринкова позиція об'єкта повинна бути націлена на конкретний ринковий сегмент, при цьому вигідно відрізнити його від вже існуючих за даними характеристиками і властивостями, надавати потенційну можливість зайняти достойне місце в конкурентному середовищі, знайти своїх споживачів.

Проведена на попередньому етапі розробка та перевірка концепції об'єкта комерційної нерухо-

мості дозволяє визначити критерії, за якими повинне здійснюватись таке позиціонування, визначити його пріоритети та комплементарні (від лат. complementum — взаємодоповнювальний) стратегії (див. табл. 1) [2, с. 124—125]. Стосовно окремих типів об'єктів комерційної нерухомості може бути використана типологізація варіантів стратегій конкурентного позиціонування, запропонована Ф. Котлером [8, с. 85—86; 16, с. 150—151]. Сутність представлених стратегій позиціонування об'єктів комерційної нерухомості полягає у наступному.

Позиціонування на основі використання. Об'єкт позиціонується як найкращий для здійснення певних виробничих процесів.

Позиціонування за категорією продукту. Об'єкт, наприклад, складське приміщення, позиціонується як найкращий для зберігання та складської переробки конкретних товарів (наприклад, металів і металовиробів, побутової електроніки, будівельних матеріалів тощо).

Позиціонування на основі користувачів. Об'єкт, наприклад, торговельне приміщення, позиціонується як найкращий для визначеної категорії споживачів (наприклад, молодих людей з високими та середніми доходами тощо).

Позиціонування на основі вигоди. Об'єкт, наприклад, офісне приміщення, позиціонується як найкращий для надання відповідної послуги (наприклад, банківської, ріелторської, консультативної тощо).

Позиціонування на основі атрибу-

та. Об'єкт, наприклад, приміщення для проведення навчальних занять, позиціонується по певному важливому показнику (наприклад, за розміром навчальної площі, можливістю використання спеціального навчального обладнання тощо).

Позиціонування на основі конкуренції. Об'єкт позиціонується як кращий, у порівнянні з іншими конкурентними пропозиціями (наприклад, виходячи із його розміщення чи інших додаткових зручностей).

Позиціонування за співвідношенням "ціна/якість". Об'єкт позиціонується як такий, що пропонує краще співвідношення благ, що надаються, і ціни, яку за це необхідно сплатити.

Зрозуміло, що правильно обрана позиція об'єкта комерційної нерухомості на ринку дозволяє сформувати відповідний набір його функціональних характеристик (атрибутів). Згідно з теорією маркетингу, такий набір повинен бути зорієнтований на вимоги конкретних споживачів, сприяти тому, щоб такий об'єкт зміг зайняти стійку конкурентну позицію на ринку [9, с. 189].

Етапом перевірки правильного формування комплексу атрибутів об'єкта комерційної нерухомості є визначення його сильних і слабких сторін, конкурентних переваг, використання яких дозволить йому зайняти стійку позицію на ринку. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати можливості об'єкта з точки зору його майбутнього комерційного успіху на ринку, посилювати конкурентні переваги, а у деяких випадках дозволяє повернутися до попереднього стану і переглянути окреслений комплекс функціональних характеристик.

Наступний етап — безпосередня розробка проекту об'єкта комерційної нерухомості. При цьому в процесі розробки такого проекту необхідне залучення всіх суб'єктів, що мають відношення до нього: девелопера, консультантів, інвесторів, підприємців, орендарів, кінцевих споживачів. При цьому розробка такого проекту об'єкта комерційної нерухомості може здійснюватись як безпосередньо девелопером, так і сторонньою організацією. Зовнішнє проектування, зокрема, дозволяє залучити фахівців більш високої кваліфікації і досвіду, вигідно відрізняється можливістю об'єктивного ставлення до показників і характеристик, які розробляються на даному етапі. Таке проектування, як правило, пов'язане зі зменшенням витрат девелопера, у першу чергу тих, що пов'язані з утриманням відповідного штату працівників, що залучаються нерегулярно.

Таблиця 1. Основні та комплементарні стратегії позиціонування об'єктів на ринку комерційної нерухомості

Типи об'єктів комерційної нерухомості	Стратегії позиціонування	
	Пріоритетні	Комплементарні
1. Виробничі	Позиціонування на основі використання	Позиціонування за співвідношенням «ціна/якість»
2. Складські	Позиціонування за категорією продукту	Позиціонування на основі використання
3. Торговельно-розважальні	Позиціонування за користувачами	Позиціонування на основі конкуренції
4. Офісні	Позиціонування на основі вигоди	Позиціонування на основі використання
5. Готельні	Позиціонування на основі конкуренції	Позиціонування за співвідношенням «ціна/якість»
6. Навчальні	Позиціонування на основі атрибуту	Позиціонування на основі вигоди
7. Громадського харчування	Позиціонування на основі користувачів	Позиціонування на основі конкуренції
8. Транспортного обслуговування	Позиціонування на основі використання	Позиціонування за співвідношенням «якість/ціна»

Разом із цим розробка проекту безпосередньо девелопером дозволяє скоротити терміни виконання відповідних робіт і організувати ефективне маркетингове супроводження їх виконання. Як наслідок, вирішення питання стосовно того, хто саме буде виконувати розробку проекту, в кожному конкретному випадку повинне враховувати переваги та недоліки кожного з наведених варіантів.

Загалом же проект об'єкта комерційної нерухомості включає в себе архітектурну частину (наприклад, розміщення об'єкта на земельній ділянці), а також планування його зовнішніх (наприклад, зони паркінгу, логістики, входи і виходи, під'їзди, дизайн фасаду тощо) та внутрішніх атрибутів (зокрема, поверхи, торговельні зони, проходи тощо).

Після того, коли визначеними є реальні параметри майбутнього об'єкта комерційної нерухомості та окремі характеристики, здійснюється розрахунок показників його економічної ефективності. Для цього, перш за все, необхідно розрахувати доходу і витратну частини проекту даного об'єкта.

Витратна частина, як правило, включає витрати на дослідження та проектування, будівництво та маркетингове супроводження, розрахунки доходності надходжень, які отримує девелопер у результаті продажу чи здачі в оренду даного об'єкта. Тому в процесі розрахунку економічної ефективності проекту об'єкта комерційної нерухомості необхідно прогнозувати майбутні грошові потоки, визначити терміни погашення необхідних для цього інвестицій, визначити чистий операційний дохід, оцінити ефективність інвестицій, тощо. При цьому необхідно звернути увагу на те, що терміни виконання будівельних робіт і введення об'єкта в експлуатацію є досить тривалими, а це, у свою чергу, спричиняє необхідність врахування динаміки основних макроекономічних показників, зокрема, цін на будівельні матеріали, розмірів орендних ставок та цілої низки інших суттєвих параметрів.

На практиці загальна оцінка економічної ефективності проекту об'єкта комерційної нерухомості може бути розрахована через показники його прибутковості (P) та рентабельності (R):

$$P = D - B, \quad (1.1)$$

$$R = \frac{P}{B} \cdot 100\% \quad (1.2),$$

де D — це доходи від здавання в оренду чи продажу об'єкта комер-

ційної нерухомості;

B — це витрати (або інвестиції), які мають місце при проектуванні, будівництві та реалізації даного об'єкта (у тому числі витрати на маркетингове його супроводження).

Логічним зверненням стадії розробки проекту об'єкта комерційної нерухомості повинна бути його презентація, тобто представлення інвесторам, підрядникам, орендарям, покупцям, громадськості та іншим зацікавленим сторонам. Головним завданням такої презентації є зміцнення впевненості аудиторії у реальності та економічній ефективності даного проекту, вигодах від нього, здатності максимально задовольнити ті чи інші потреби.

На захист проекту об'єкта комерційної нерухомості повинні бути представленими його описова, графічна та розрахункова частини. При цьому особливу увагу необхідно звернути на маркетингове обґрунтування даного проекту, представивши результати проведених раніше маркетингових досліджень макроекономічних показників, ринку комерційної нерухомості, конкурентного середовища і основних конкурентів, попиту і просування, поведінки представників цільових сегментів ринку, їх потреб і запитів тощо.

На стадії управління проектом здійснюється контроль девелопера над власне будівництвом об'єкта, його здачею в експлуатацію та відповідним маркетинговим супроводженням. При цьому останній із представлених елементів є одним із найвідповідальніших, адже він стосується не лише усіх стадій та етапів розробки проекту конкретного об'єкта комерційної нерухомості, але і його ефективного функціонування на даному ринку взагалі.

Саме тому, зокрема, найважливішим і особливо значущим є маркетингове супроводження торговельних центрів. Тут головна маркетингова задача полягає у сприянні підвищенню міри заповнюваності об'єкта орендарями та відвідуваності покупцями. Головними маркетинговими інструментами, які можуть використовуватись для вирішення цієї двоєдиної задачі, є використання комплексу маркетингових комунікацій, спрямованих на підвищення іміджу торговельного центру, міри його популярності, формування системи партнерських стосунків із орендарями. І чим дієвішими та ефективнішими будуть заходи маркетингового супроводження таких об'єктів комерційної нерухомості, як торговельні центри, тим більшими будуть можливості покращення показників їх наповнюваності і відвідуваності

при максимально можливому рівні орендних ставок. Останнє, у кінцевому підсумку, означатиме наявність більших можливостей посісти відповідну конкурентну позицію на ринку.

Описана нами значущість маркетингового супроводження об'єктів комерційної нерухомості потребує використання відповідних алгоритмів, які дозволили б вчасно виявити і вирішити проблеми, що можуть виникнути у даній царині (див. рис. 3). Як видно, вихідним етапом такого алгоритму є організація і здійснення постійного моніторингу діяльності об'єкта комерційної нерухомості. Так, стосовно торговельних центрів, подібний моніторинг означає постійне відслідковування динаміки таких показників, як обсяги валових доходів, щоденна кількість відвідувачів, кількість орендарів, рівень використання торговельних площ та ін. Вони у свою чергу також дозволяють визначити наявність можливої проблеми та істотним чином вплинути на подальші процеси розвитку такого торговельного центру.

Натомість процедура ідентифікації проблеми потребує визначення причин її появи. Практика показує, що серед останніх часто можна виділити наступні:

- зниження якості обслуговування споживачів;

- низька міра поінформованості споживачів стосовно вигод від користування послугами даного торговельного центру;

- переключення споживачів на інші торговельні центри, які з'явилися у більш зручних місцях;

- недоліки стосовно асортименту товарів (наприклад, його обмеженість);

- високий рівень цін на товари тощо.

Ідентифікація проблем маркетингового супроводження діяльності об'єктів комерційної нерухомості дозволяє перейти до розробки та реалізації відповідних маркетингових програм [10, с. 18; 57, с. 78—79]. Як відомо, маркетингові програми — це конкретні плани дій щодо реалізації маркетингових стратегій і завдань, оптимальні з точки зору поставлених цілей, існуючої ринкової ситуації, а також внутрішніх успіхів і відповідного фінансового забезпечення, поєднання інструментів маркетингу із врахуванням конкретних термінів виконання дій та виконавців [11, с. 104; 54, с. 191].

З нашої точки зору, найактуальнішими маркетинговими програмами, що можуть забезпечити ефективну діяльність об'єктів комерційної нерухомості, слід вважати наступні:

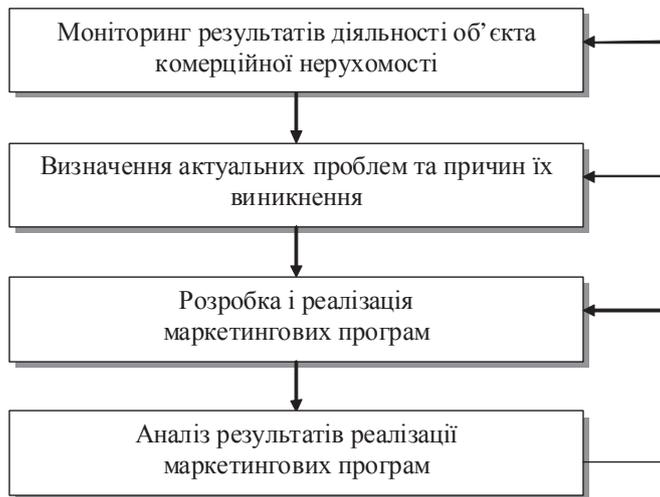


Рис. 3. Алгоритм вирішення маркетингових проблем діяльності об'єкта комерційної нерухомості

— програми вдосконалення організації маркетингової діяльності девелопера;

— програми формування комплексу маркетингу об'єкта комерційної нерухомості;

— програми вдосконалення товарного асортименту продукції торговельного центру;

— програми формування комплексу маркетингових комунікацій девелопера і об'єкта комерційної нерухомості;

— маркетингові програми формування іміджу об'єкта комерційної нерухомості;

— маркетингові програми підвищення міри лояльності споживачів;

— маркетингові програми розвитку партнерських стосунків;

— маркетингові програми репозиціонування об'єкта комерційної нерухомості.

З цього приводу варто також зауважити, що подібні маркетингові програми повинні включати ґрунтовну розробку ряду наступних важливих питань:

— аналіз існуючої ринкової ситуації та ретроспективний огляд подій, які чинили найбільш суттєвий вплив на її формування;

— уточнення цілей маркетингової діяльності об'єкта на найближчу перспективу;

— перелік маркетингових дій по досягненню поставлених цілей;

— розрахунок календарних планів початку і закінчення відповідних програм;

— виконання конкретних завдань чи видів діяльності;

— формування бюджетів (розрахунок і розподілення коштів, необхідних для виконання таких програм);

— встановлення відповідальних за керівництво і виконання конкрет-

них програм в цілому або кожного із визначених завдань;

— формування системи контролю за виконанням маркетингових програм та їх корегуванням.

Завершальним етапом алгоритму впровадження маркетингових програм діяльності об'єкта комерційної нерухомості є аналіз результатів їх реалізації та внесення відповідних корективів.

ВИСНОВКИ

Враховуючи зміну тенденцій на ринку комерційної нерухомості, починаючи з листопада 2008 року, девелоперам професійних офісних бізнес-центрів необхідно здійснити системну зміну маркетингу об'єктів комерційної нерухомості.

Комплекс маркетингових дій повинен орієнтуватися на потреби клієнта — корпоративного орендаря, та враховувати наступні головні аспекти:

— бажання орендарів зменшувати свої витрати на оренду офісних приміщень, особливо в період кризи;

— фіксація орендних ставок в національній валюті, що забезпечує зменшення валютних ризиків;

— уважне відношення служби управління бізнес-центром до операційних повсякденних побажань орендарів;

— наявність розвинутої інфраструктури бізнес-центрів (спортивні зали, кафе, відділення банків)

Маркетинговий комплекс девелопера повинен також включати дії спрямовані на укріплення іміджу девелоперської компанії як надійного партнера та якості самої будівлі бізнес-центру. Це можуть бути PR-статті в пресі; інтерв'ю з керівником компанії, яка керує бізнес-центром; рекомендаційні листи від орендарів.

Одним з головних факторів стає підвищення лояльності корпоративного орендаря. За наявності збільшеної пропозиції на ринку, 90% корпо-

ративних орендарів, навіть задоволених умовами від девелоперів, в бізнес-центрах яких вони знаходяться, розглядають альтернативні пропозиції, і це є природно.

Також важливим чинником маркетингової стратегії девелопера є розбудова довгострокових ділових відносин з орендарем завдяки постійному моніторингу його потреб, та розуміння, як останні змінюються з часом. Досвід взаємовідносин спеціалістів девелоперських компаній з орендарями чітко визначає, що ті власники бізнес-центрів, які системно піклуються потребами своїх клієнтів, знаходять потрібні компроміси щодо комерційних умов мають високий рівень лояльності з боку орендарів. Девелопери, які не будуть намагатися змінити сутність маркетингового комплексу по відношенню до своїх об'єктів комерційної нерухомості, особливо у період кризи ризикують втратити до 85% кількості орендарів, які зараз орендують офісні приміщення в їх бізнес-центрах.

Література:

1. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Ред. Л.В. Балабанова. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2004. — 360 с.

2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с.

3. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. — 3-е изд. / П. Дойль; Пер. с англ. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.

4. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. — Испр. изд. — М.: Вильямс, 2005. — 608 с.

5. Уолкер О. мл. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / Ред. О. Уолкер мл.; Пер. с англ. И. Ключева. — М.: Вершина, 2006. — 496 с.

6. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: Монографія. — К.: КНЕУ, 2005. — 226 с.

7. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с.

8. Бойетт Дж. Гуру маркетинга. Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии. — М.: Изд-во "Эксмо", 2004. — 320 с.

9. Baker M.J. Dictionary of Advertising and Marketing — Second edition / M.J. Baker. — N.Y.: Nicols Publishing, 1990. — 271 p.

10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 151 с.

11. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2009 р.