

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-10>

УДК 339.13:658.8:69

*Лівшиц В. Я., к.е.н., старший викладач кафедри
промислового маркетингу*

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
livshyts.vadym@lpi.kpi.ua*

ORCID: 0009-0005-8393-7281

*Плисенко Г. П., к.е.н., доцент кафедри
промислового маркетингу*

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID: 0000-0003-0561-0732

galinaplysenko@gmail.com

ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЯ НА РИНКУ ПОСЛУГ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ

Анотація. У статті досліджено особливості взаємодії компаній-провайдерів послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт із корпоративними клієнтами – орендарями професійних офісних бізнес-центрів у контексті функціонування галузевого ринку. Проаналізовано етапи процесу залучення корпоративного клієнта: від ідентифікації потенційного попиту до реалізації проєкту. Систематизовано ключові етапи розвитку взаємовідносин із новими клієнтами та визначено роль інструментів класичного персоналізованого і цифрового маркетингу у B2B-сегменті. Обґрунтовано значення омніканального підходу (omnichannel marketing) у процесі виявлення, залучення та супроводу клієнта, а також у формуванні довгострокових партнерських відносин і можливостей надання додаткових послуг після завершення основного проєкту.

Ключові слова: проєктний менеджмент, ринок послуг, галузеві ринки, B2B-взаємодія, корпоративні клієнти, комерційна нерухомість, бізнес-центри, попит і пропозиція, цифровий маркетинг, персоналізований маркетинг, залучення клієнтів.

JEL code classification: D40, L74, L86, M31

Постановка проблеми. Тенденції розвитку ринку послуг управління будівельно-монтажними роботами щодо адаптації офісних приміщень згідно з вимогами корпоративних орендарів прямо пов'язані з активністю корпоративних клієнтів на ринку, а також зі станом ринку професійних офісних приміщень. З позиції галузевих ринків даний сегмент характеризується тісною взаємозалежністю суміжних ринків – нерухомості, будівельно-монтажних робіт та інжинірингових послуг, що формують комплексну пропозицію для корпоративних клієнтів. Роки повномасштабної війни значно уповільнили розвиток ринку офісних приміщень – формування нової пропозиції девелоперами бізнес-центрів. Також суттєво зменшилась активність корпоративного сегменту щодо поглинання вакантних офісних площ. Відповідно кількість корпоративних клієнтів, які потребують послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт, також скоротилася.



© Лівшиц В. Я., Плисенко Г. П., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

У межах галузевого ринку це призводить до посилення конкуренції між провайдерами послуг, зміщення акценту з пасивного обслуговування попиту на активне його формування, а також до необхідності адаптації бізнес-моделей компаній до умов обмеженого попиту. В цих умовах особливо критичного значення набуває завдання системного та проактивного пошуку нових корпоративних клієнтів серед комерційних компаній та організацій, що займаються реконструкцією інфраструктури України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування ринку нерухомості та суміжних галузевих ринків, а також особливості взаємодії їх учасників досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, І. В. Білецький [1] розглядає будівельну галузь і ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління, акцентуючи увагу на ролі державної політики у регулюванні розвитку галузі та формуванні ринкового середовища. О. І. Рибіна [2] досліджує сутність ринку нерухомості, його структурні елементи та особливості аналізу в оціночній діяльності, що дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування даного ринку.

У свою чергу, А. Я. Кузнєцова та Д. О. Штейнгауз [4] визначають роль ринку нерухомості у фінансово-інвестиційних процесах, підкреслюючи його значення як важливого елемента економічної системи. В. М. Марковець і А. Ф. Соколова [5] аналізують особливості функціонування ринку нерухомості в умовах кризових явищ, зокрема моделювання процесів ціноутворення.

Зарубіжні дослідження також роблять вагомий внесок у розуміння особливостей функціонування B2B-ринків. Так, Бернар Кова та Робер Саль [6] розглядають маркетинг у бізнес-сегменті як систему взаємодії та створення цінності для клієнта. Філіп Котлер і Кевін Келлер [7] досліджують сучасні підходи до маркетингового управління, зокрема формування ціннісної пропозиції та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено комплексному аналізу процесу залучення нових корпоративних клієнтів на ринку послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт з урахуванням специфіки галузевих ринків, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей функціонування ринку послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт у B2B-сегменті, а також обґрунтування механізмів залучення нових корпоративних клієнтів з урахуванням специфіки галузевих ринків, конкурентного середовища та трансформації попиту на ринку комерційної нерухомості.

Викладення основного матеріалу. На думку Білецького І.В. «Житлова нерухомість є однією з найважливіших галузей національного господарства, бо безпосередньо впливає на життєдіяльність населення країни і здійснює суттєвий вплив на стан економічних відносин в країні через функціонування ринку житлової нерухомості» [1]. Як зазначає Рибіна О. І. «В даний час нерухомість поряд з людськими, фінансовими, матеріально-технічними та інформаційними ресурсами є одним з необхідних ресурсів забезпечення ефективної діяльності як юридичної, так і кожної окремо взятої фізичної особи» [2].

Протягом 2025 року на ринок не вийшло жодного великого бізнес-центру, що відображає тривалий спад девелоперської активності. Орієнтовно 70 000 кв. м. офісних площ було частково пошкоджено або зруйновано внаслідок ракетних ударів, що становить 3,4% конкурентної офісної пропозиції [3]. В результаті, загальний обсяг пропозиції зменшився до 2,10 млн кв. м. Це рідкісний випадок від'ємного скорочення пропозиції, спричиненого фізичними втратами інфраструктури, що підкреслило уразливість об'єктів нерухомості в умовах триваючих бойових дій. Більшість постраждалих будівель зазнали часткових або значних конструктивних пошкоджень, і їх відновлення та повернення на ринок навряд чи відбудеться до завершення війни. Девелоперська активність залишиться стриманою, де більшість запланованих проєктів призупинені або реалізуються повільними темпами, оскільки девелопери відкладають введення об'єктів в експлуатацію до появи більш сприятливих умов. Очікується, що до кінця 2026 року на ринок може вийти близько 27 000 кв. м офісних приміщень [3]. Однак, з огляду на

поточні безпекові ризики, обмежене фінансування та низький рівень угод попередньої оренди, ймовірність затримок введення об'єктів залишається високою. За результатами 1 кварталу 2026 року середній рівень вакантності знизився до 18,5%, що було зумовлено як вимушеними релокаціями, так і орендною активністю, насамперед з боку малих і середніх компаній, які продовжують переїжджати до більш якісних офісних площ. Попри певну стабілізацію протягом року, активність орендарів залишалася стриманою та орієнтованою на ефективність площ, що зберігало ринковий баланс на користь орендарів [3]. Найбільш популярними варіантами стають формати 300–600 м² офісних приміщень з наявним офісним ремонтом та, в деяких випадках, повністю мебльовані. Це в свою чергу відображає актуальний гібридний формат роботи міжнародних компаній, коли фактично тільки 30–40% працівників знаходяться в офісі одночасно. Ринок і далі дуже залежить від безпекової ситуації. Орендарі приділяють підвищену увагу генераторам, укриттям, інженерній надійності, паркінгу та локації. Бізнес центри, які мають бомбосховище, обладнані джерелами безперебійного живлення мають значну перевагу перед опціями, що таких можливостей орендарям не надають. Попит часто формується не лише розширенням, а й оптимізацією площ, орендарі обережніші щодо довгих зобов'язань. Ринок залишається дуже сегментованим: сильніший попит на кращі об'єкти, слабший на морально застарілі. Кузнєцова А. Я. стверджує, що «Ринок житлової нерухомості в економіці виконує низку важливих функцій і задовольняє різноманітні економічні та соціальні потреби» [4]. Марковець В. М. та Соколова А. Ф. наголошують, що «Сучасний ринок нерухомості України є доволі динамічним та швидко коригуючим» [5].

В зазначених ринкових умовах корпоративні орендарі приділяють особливу увагу розміру капітальних витрат, пов'язаних з веденням оздоблювальних робіт в офісних приміщеннях, що передують в'їзду в офісне приміщення та рівню постійних операційних витрат, які необхідно сплачувати кожного місяця орендодавцю. Саме тому, роль провайдера проєктного менеджменту абсолютно актуальна і в умовах обмеженого попиту орендарів щодо офісних приміщень. Серед основних функцій провайдера послуг проєктного менеджменту необхідно зазначити наступні [6]:

1. Формування ефективної структури та послідовності відпрацювання проєкту впродовж фаз формування технічного завдання, розробки дизайну приміщення та проєктної документації.
2. Отримання необхідних узгоджень від технічної служби бізнес центру.
3. Експертно-технічна підтримка замовника у проведенні тендерів щодо обрання генерального підрядника будівельно-монтажних робіт та спеціалізованих підрядників, яких може призначати керівництво бізнес центру.
4. Ведення технічного нагляду за виконанням будівельно-монтажних та оздоблювальних робіт.
5. Утримання затверджених термінів виконання проєкту.
6. Контроль виконання бюджету проєкту. Недопущення необґрунтованого збільшення фактичних витрат.

Якісна взаємодія провайдера послуг проєктного менеджменту та замовника стає запорукою ефективно виконаного проєкту оздоблення офісного приміщення та виконання поставлених KPI's менеджментом замовника. В умовах обмеженого попиту, провайдерам послуг проєктного менеджменту необхідно приділяти особливу увагу залученню нових потенційних клієнтів, використовуючи інструментарій класичного персоналізованого та цифрового маркетингу. На ринку B2B, коли компанія пропонує клієнтам інжинірингову послугу критично важливими є [8]:

- позитивна історія виконання минулих проєктів;
- наявність представників клієнтів, які можуть надати рекомендацію потенційному замовнику;
- наявність команди технічних спеціалістів, які можуть демонструвати високу експертність щодо технічних та адміністративних питань виконання проєкту;
- наявність англomовного проєктного менеджера у випадку обслуговування міжнародних корпоративних клієнтів, так як взаємодіяти необхідно з міжнародною командою представників

замовника (керівником проекту, відповідальними за IT інфраструктуру, аудіо-відео обладнання в переговорних кімнатах, системою контролю доступу та відео-спостереження, які як правило знаходяться в різних країнах).

Концепція залучення та розвитку взаємовідносин з новими міжнародними корпоративними клієнтами, яку використовує компанія IRES [8] (www.ires.com.ua) – один з провайдерів послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт на українському ринку представлена на рис. 1. Генерування первинних контактів потенційних замовників здійснюється на підставі комплексної активності провайдера в межах міжнародних організацій ACC (Американська Торгова Асоціація) та EBA (Європейська Бізнес Асоціація); рекомендацій клієнтів, для яких IRES виконувала проєкти; міжнародного проєктного партнера-компанії Cushman & Wakefield проактивного e-mail маркетингу та інформації в мережах LinkedIn [10].

З позиції функціонування галузевих ринків зазначені інструменти відображають специфіку B2B-сегменту, де формування попиту значною мірою залежить від ділових зв'язків, репутації учасників ринку та інтегрованості компанії у професійні бізнес-спільноти. На відміну від споживчих ринків, у даному випадку процес залучення клієнтів має більш складний, багаторівневий характер і передбачає поєднання маркетингових, комунікаційних та партнерських механізмів взаємодії.

Процес продажу послуг проєктного менеджменту міжнародному корпоративному клієнту має свої особливості, адже рішення про їх придбання приймається не окремою особою, а групою осіб – керівником департаменту закупівель замовника, бізнес-лідером відповідного напрямку, адміністративним директором компанії. Така модель прийняття рішень є типовою для галузевих B2B-ринків, де значну роль відіграють формалізовані процедури закупівель, оцінка ризиків та відповідність внутрішнім корпоративним стандартам. Період взаємодії від першого контакту до укладення угоди може тривати від 1 до 6 місяців, включаючи етапи, зазначені на рис. 1.

Не зважаючи на генерування першого ефективного контакту із замовником, провайдер послуг повинен бути готовим якісно відпрацювати тендерну процедуру і досягати переговорних компромісів між вимогами замовника та власними операційними можливостями. В умовах галузевого ринку послуг проєктного менеджменту тендерні процедури виступають ключовим механізмом конкурентної взаємодії між провайдерами, визначаючи не лише рівень цінової конкуренції, але й вимоги до якості послуг, досвіду реалізації аналогічних проєктів та рівня експертності команди. Таким чином, успішність компанії на ринку значною мірою залежить від її здатності адаптувати свою комерційну пропозицію до специфічних вимог корпоративних замовників та умов галузевого середовища.

Серед найбільш поширених комерційних вимог міжнародних замовників до провайдерів послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт в офісних приміщеннях можуть бути виділені наступні:

- готовність почати працювати на підставі гарантійного листа від замовника послуг, без вимоги будь-якої передоплати зі сторони провайдера послуг, із паралельним просуванням процесу укладення договору;
- надання можливості замовникові здійснювати оплату послуг поетапно відповідно до затвердженого плану-графіка проєкту з чітким визначенням KPI для кожного етапу;
- забезпечення можливості оплати виконаних етапів із відтермінуванням платежу на 30–45 днів з моменту підписання акту виконаних робіт.

Зазначені вимоги також відображають специфіку галузевих ринків B2B-послуг, де значна увага приділяється розподілу фінансових ризиків між сторонами, гнучкості умов оплати та забезпеченню прозорості виконання проєктів на всіх етапах їх реалізації.

Висновки. Продаж послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт корпоративним міжнародним клієнтам є комплексним багатостадійним процесом, що формується під впливом специфіки галузевого B2B-ринку та виходить за межі стандартної комерційної пропозиції. Встановлено, що ефективність взаємодії на етапі залучення клієнтів визначається

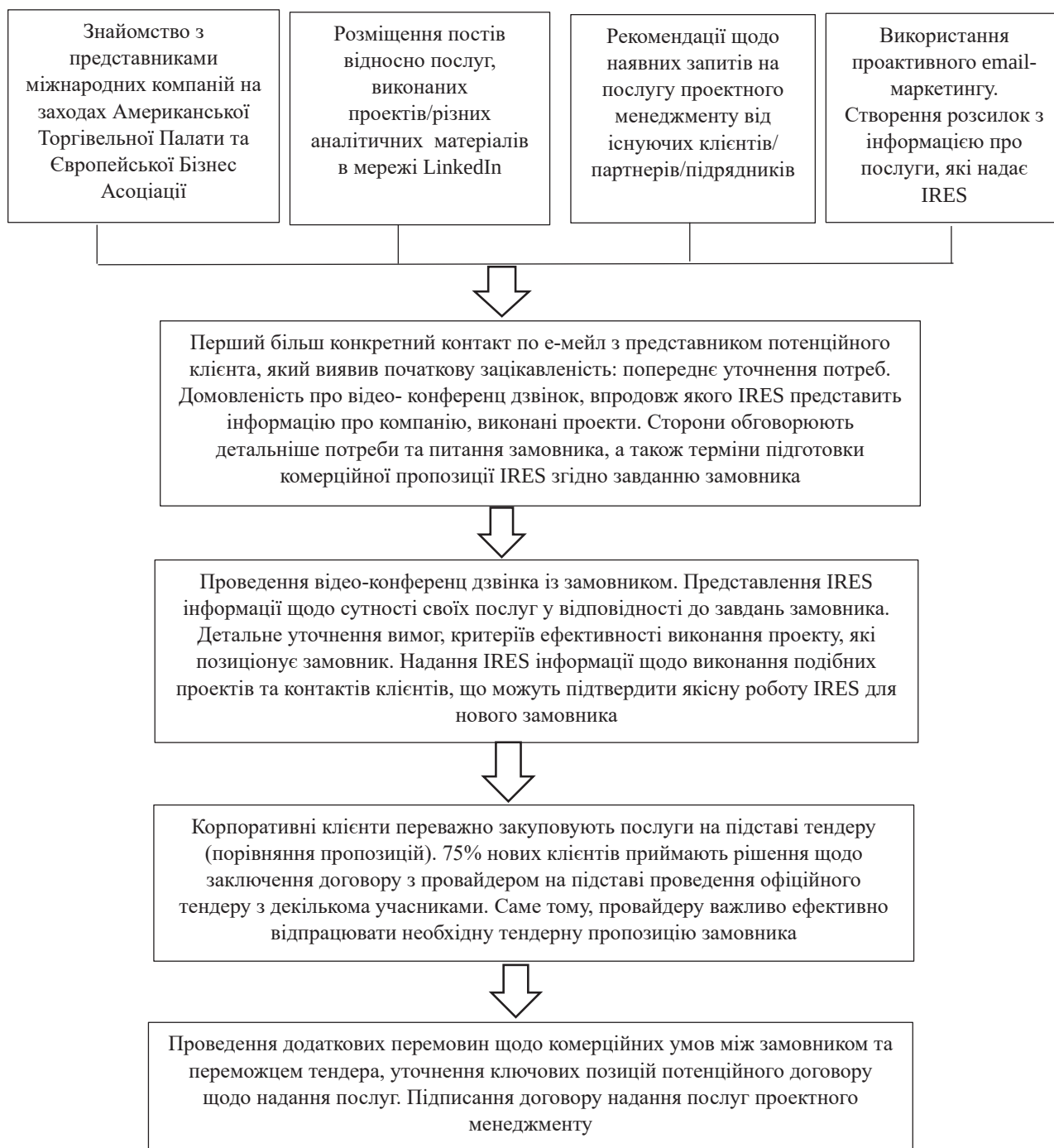


Рис. 1. Приклад концепції залучення та розвитку взаємодії з новим корпоративним клієнтом компанії IRES щодо послуг проєктного менеджменту

Джерело: складено авторами на основі даних [8–10]

не лише конкурентним рівнем вартості послуг, але й здатністю компанії забезпечити структурований підхід до управління проєктом, прозорість бізнес-процесів, якісну комунікацію, контроль строків, вартості та ризиків, а також відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління.

З позиції галузевих ринків ключовими факторами конкурентоспроможності провайдера виступають його ділова репутація, наявність релевантного досвіду реалізації аналогічних проєктів, рівень експертності команди, а також здатність адаптувати пропозицію до вимог конкретного сегмента корпоративних замовників. Доведено, що для міжнародних клієнтів особливого значення набувають чіткість структурування послуг, прозорість розподілу відповідальності

сторін та можливість отримання прогнозованого результату навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища, зокрема дефіциту ресурсів.

Процес продажу в даній галузі має системний характер і включає послідовні етапи: ідентифікацію потреб клієнта, попередній аналіз об'єкта, формування ціннісної пропозиції, підготовку комерційної пропозиції, проведення переговорів, узгодження договірних умов та супровід клієнта на етапі реалізації проєкту. При цьому саме якість переддоговірної комунікації, а також здатність інтегруватися у внутрішні процедури та стандарти міжнародного замовника виступають визначальними чинниками успішного укладення контракту. Продаж послуг проєктного менеджменту на галузевому ринку поєднує функції маркетингу, консалтингу, управління ризиками та стратегічного розвитку партнерських відносин, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність провайдера в умовах обмеженого попиту та зростаючої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Білецький І. В. Будівельна галузь та ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 26. С. 14–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_26_4
2. Рибіна О. І. Ринок нерухомості: сутність, складові, особливості аналізу в оціночній діяльності. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. С. 172–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_54_29
3. Конфедерація будівельників України. Ринок офісної нерухомості Києва: зростання активності попри виклики. 2026. URL: <https://kbu.org.ua/news/rynok-ofisnoi-nerukhomosti-kyieva-zrostannia-aktyvnosti-popry-vyklyky>
4. Кузнєцова А. Я., Штейнгауз Д. О. Ринок житлової нерухомості: його сутність і роль у фінансово-інвестиційних процесах. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2020_1_3
5. Марковець В. М., Соколова А. Ф. Ринок нерухомості в період кризи: моделювання ціноутворення. Молодий вчений. 2019. № 12 (1). С. 33–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12(1)_9)
6. Cova B., Salle R. Marketing Solutions in Business Markets. Routledge, 2021. URL: <https://student.kedge.edu/faculty-directory/bernard-cova>
7. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2022.
8. IRES Internal Report. B2B Marketing Practices in Facility and Project Management. 2025. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/facilities-management-market-1030.html>
9. RICS Europe. Corporate Real Estate & FM Market Overview 2024. URL: <https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/market-surveys/uk-facilities-management-survey/h2-2024-rics-facilities-management-survey.pdf>
10. LinkedIn B2B Insights. Decision-Making Trends in Corporate Real Estate. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/6-trends-corporate-real-estate-jason-ferguson-mba-mmgt-ralxc>

References:

1. Biletskyi, I. V. (2023). Budivselna haluz ta rynok zhytlovoi nerukhomosti yak obiekty derzhavnoho upravlinnia [Construction industry and residential real estate market as objects of public administration]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 26, pp. 14–18. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_26_4 (in Ukrainian)
2. Rybina, O. I. (2021). Rynok nerukhomosti: sutnist, skladovi, osoblyvosti analizu v otsinochnii diialnosti [Real estate market: essence, components, features of analysis in valuation activity]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no. 54, pp. 172–176. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_54_29 (in Ukrainian)
3. Confederation of Builders of Ukraine. (2026). Rynok ofisnoi nerukhomosti Kyieva: zrostannia aktyvnosti popry vyklyky [Office real estate market in Kyiv: growth of activity despite challenges]. Available at: <https://kbu.org.ua/news/rynok-ofisnoi-nerukhomosti-kyieva-zrostannia-aktyvnosti-popry-vyklyky>
4. Kuznietsova, A. Ya., & Shteinhauz, D. O. (2020). Rynok zhytlovoi nerukhomosti: yoho sutnist i rol u finansovo-investytsiynykh protsesakh [Residential real estate market: its essence and role in financial and investment processes]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of Banking University*, no. 1, pp. 3–12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2020_1_3 (in Ukrainian)
5. Markovets, V. M., & Sokolova, A. F. (2019). Rynok nerukhomosti v period kryzy: modeliuvannia tsinoutvorennia [Real estate market during the crisis: pricing modeling]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 12 (1), pp. 33–35. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12(1)_9) (in Ukrainian)
6. Cova, B., & Salle, R. (2021). *Marketing Solutions in Business Markets*. Routledge. Available at: <https://student.kedge.edu/faculty-directory/bernard-cova>
7. Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
8. IRES Internal Report. (2025). B2B Marketing Practices in Facility and Project Management. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/facilities-management-market-1030.html>

9. RICS Europe. (2024). *Corporate Real Estate & FM Market Overview 2024*. Available at: <https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/market-surveys/uk-facilities-management-survey/h2-2024-rics-facilities-management-survey.pdf>

10. LinkedIn B2B Insights. (2024). *Decision-Making Trends in Corporate Real Estate*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/6-trends-corporate-real-estate-jason-ferguson-mba-mmgt-ralxc>

*Livshyts V. Ya., Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Industrial Marketing
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
livshyts.vadym@kpi.ua
ORCID: 0009-0005-8393-7281*

*Plysenko H. P., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Industrial Marketing
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
galinaplysenko@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0561-0732*

SUPPLY AND DEMAND IN THE PROJECT MANAGEMENT SERVICES MARKET: FEATURES OF ATTRACTING NEW CORPORATE CLIENTS

Abstract. *The article examines the specific features of the project management services market in the field of construction and installation works within the B2B segment, considering the transformation of industry markets under current economic conditions. It is determined that the development of this market is closely linked to related sectors, particularly the commercial real estate market, as well as to the level of business activity among corporate clients. The study analyzes the key stages of the corporate client acquisition process, ranging from the identification of potential demand and initial contact to contract conclusion and project implementation. The stages of building and developing relationships with new corporate clients are systematized, with particular emphasis on the role of personalized and digital marketing tools in ensuring effective communication in the B2B environment. The importance of the omnichannel marketing approach is substantiated as a means of integrating various communication channels throughout the entire client lifecycle, from initial engagement to post-project support and the provision of additional services. It is established that the *специфіка* of the B2B market determines the collective nature of decision-making, the extended sales cycle, and the necessity to comply with formalized procurement procedures, including tender mechanisms. The study demonstrates that the competitiveness of service providers depends not only on pricing factors but also on expertise, reputation, transparency of processes, and the ability to adapt value propositions to the specific requirements of corporate clients. The results can be applied to improve marketing strategies and enhance long-term partnerships in industry markets. Furthermore, the study highlights the growing importance of proactive demand generation strategies in conditions of limited market activity and increased competition. Particular attention is paid to the role of business networks, professional associations, and digital platforms in establishing initial contacts with potential clients. The findings also emphasize the need for flexibility in service provision and financial arrangements to meet the expectations of international corporate customers.*

Keywords: *project management, services market, industry markets, B2B interaction, corporate clients, commercial real estate, business centers, supply and demand, digital marketing, personalized marketing, customer acquisition.*

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 19.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026