

УДК 332.7

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-12)

Жирук Т.В. аспірант, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0009-0002-6947-5082

Концепція побудови управлінської моделі у сфері нерухомості на прикладі ЄС (емпірична модель)

Анотація. У статті досліджено особливості формування та функціонування сучасної управлінської моделі у сфері нерухомості Європейського Союзу з урахуванням процесів цифрової трансформації, посилені екологічних вимог, соціальних викликів та змін у поведінці споживачів. Підкреслюється важливість принципів сталого розвитку, цифровізації та багаторівневого управління як ключових компонентів нової управлінської парадигми. Окрема увага приділяється впровадженню передових технологій, таких як Building Information Modeling (BIM), Інтернет речей (IoT), цифрових платформ управління нерухомістю (зокрема Yardi, Planon, SAP RE), а також реалізації стратегічних ініціатив на рівні ЄС – «Зелений курс», «Хвиля реновації», «Цифрова Європа», що формують рамкові орієнтири для галузі. Запропонована автором емпірична модель демонструє здатність ефективно інтегрувати інституційні, технологічні, регуляторні та клієнтоорієнтовані підходи в цілісну систему управління, яка забезпечує стійкість, інноваційність та адаптивність ринку нерухомості в умовах динамічних змін та сучасних глобальних викликів.

Ключові слова: ринок нерухомості; управлінська модель; сталий розвиток; Європейський Союз; цифровізація; ESG, управління активами; регулювання ринку.

Zhiruk Taras, postgraduate student, Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

The Concept of Building a Management Model in the Real Estate Sector Using the Example of the EU (Empirical Model)

Abstract. Introduction. The modern real estate market in the European Union is complex and multilayered, shaped by constant economic, environmental, and social transformation. Against the backdrop of digitalization, climate change, and rising social inequality, there is a growing need for an integrated governance model that reflects the EU's sustainable development goals and promotes transparent, flexible, and efficient decision-making processes. This article presents an empirical model that synthesizes these priorities into a structured governance framework for the real estate sector.

Purpose. The primary objective of this study is to develop a comprehensive governance model for the real estate sector in the EU. Based on empirical analysis, this model aims to integrate sustainability principles (ESG), digital technologies (e.g., BIM, IoT, and digital twins), and multi-level governance mechanisms. The goal is to enhance the sector's strategic coherence, regulatory compliance, and adaptability to market changes.

Results. The study proposes a three-level governance model — strategic, operational, and technological — based on ESG standards, digital infrastructure, and institutional coordination. The model is illustrated with successful case studies, such as sustainable projects in Warsaw's Mokotów district, and EU-wide initiatives, including the Green Deal, Digital Europe, and the Renovation Wave. The model incorporates platforms like Yardi and Planon and technologies such as BIM and smart contracts. This integration enables efficient lifecycle management and compliance with EU Taxonomy requirements. Additionally, the research demonstrates the model's applicability to various types of real estate assets, including rental housing, logistics infrastructure, and mixed-use developments.

Conclusions. The empirical governance model reflects the EU's transition toward a sustainable, digital, client-centered real estate market. By aligning strategic policy with operational execution and digital innovation, the model promotes transparency, investment resilience, and environmental responsibility. Implementing the model contributes to the formation of a unified, competitive, and forward-looking real estate market in the European Union that is tailored to current macroeconomic challenges and social demands.

Keywords: real estate market, management model, sustainable development, European Union, digitalization, ESG, asset management, market regulation.

JEL Classification: L85

Постановка проблеми. Управління нерухомістю в межах Європейського Союзу є багатогранною і динамічною сферою, що постійно адаптується до викликів глобалізації, урбанізації та екологічної відповідальності. У сучасних умовах важливо розробити таку управлінську модель, яка б дозволяла ефективно поєднувати інтереси інвесторів, державних інституцій та громадянського суспільства. Особливої актуальності ця проблема набуває у контексті політики «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal) та цифрової трансформації галузі.

Тож, виникає наукова й практична потреба сформулювати концептуальні основи єдиної управлінської моделі у сфері нерухомості на загальноєвропейському рівні, яка забезпечувала б баланс між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та сталим розвитком.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади формування ефективної моделі управління у сфері нерухомості розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких можна відзначити А. Асаула, І. Брижана, В. Чевганову, О. Воронченко, В. Григор'єва, Н. Давиденко, О. Красневича, К. Павлова, А. Юшака, О. Петраковську, Ю. Тація та ін. В їхніх працях розглядаються економічна сутність нерухомості, інституційні умови її функціонування, роль девелопменту у ринковій системі та специфіка управління нерухомістю як елементом господарського обороту.

Також у зарубіжній науковій літературі увагу приділяють структурно-функціональним моделям управління на прикладі країн Європейського Союзу. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили дослідження А. Baum (Oxford University), J. Lizieri, M. Brounen, а також аналітичні звіти міжнародних компаній: CBRE, JLL, Savills, Knight Frank, BNP Paribas Real Estate. Їхні роботи висвітлюють роль цифрових інструментів (PropTech), сталі підходи до управління нерухомістю та трансформацію бізнес-моделей під впливом ESG-факторів.

Незважаючи на глибину проведених досліджень, наявна література не дозволяє створити комплексну, емпірично обґрунтовану управлінську модель, адаптовану до умов трансформаційного або післякризового розвитку – зокрема, для України в умовах післявоєнної відбудови. У працях вказаних авторів ґрунтовно досліджуються економічна природа нерухомості та особливості її ринкового обороту, проте відсутня цілісна концепція, яка б поєднувала інституційні механізми ЄС, досвід компаній-лідерів ринку (як-от CBRE, JLL, Savills, Deka Immobilien), правові рамки та інноваційні підходи управління в одній функціональній моделі.

Також недостатньо висвітлено механізми адаптації європейських моделей до країн з нестабільним або відновлюваним ринком, таких як Україна. Актуальним є створення прикладної моделі, яка б

узагальнила позитивний досвід країн ЄС у сфері управління нерухомістю, враховувала ризики й виклики сучасного етапу розвитку, а також визначала стратегічні орієнтири для національного ринку в контексті його інтеграції до європейського простору.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті – є обґрунтування концепції сучасної управлінської моделі у сфері нерухомості на прикладі Європейського Союзу, яка враховує виклики цифрової трансформації, вимоги сталого розвитку та соціально-економічні зміни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний ринок нерухомості в Європейському Союзі є надзвичайно складним багаторівневим механізмом, що функціонує в умовах постійної трансформації економічних, соціальних та екологічних викликів [1]. На фоні зростання ролі цифрових технологій, актуалізації кліматичних змін та соціальної нерівності, постає необхідність у розробці нової інтегрованої управлінської моделі, яка б відповідала пріоритетам сталого розвитку ЄС, водночас забезпечуючи гнучкість і прозорість у прийнятті рішень.

У межах емпіричної моделі управління нерухомістю в Європейському Союзі, принцип сталого розвитку виступає одним з фундаментальних компонентів, що визначає архітектуру стратегічного, операційного та технологічного рівнів управління. Сучасні девелоперські проекти вже на етапі проєктування враховують вимоги екологічності, енергоефективності та соціальної відповідальності. Це формує новий стандарт управлінських практик, де пріоритет надається довгостроковій вартості активів, екологічній безпеці та відповідності критеріям ESG (Environmental, Social, Governance).

Наприклад, інноваційний проєкт у варшавському районі Мокотув передбачає використання сонячних панелей, покращеної теплоізоляції, теплових насосів та вентиляційної системи з рекуперацією, що свідчить про переорієнтацію на довгострокову ефективність та зменшення експлуатаційних витрат. Ці інновації стають невід'ємним елементом сучасної управлінської моделі [2].

Нормативною та інституційною основою сталого компонента управлінської моделі є ЄС Taxonomy for Sustainable Activities, яка визначає чіткі технічні критерії для того, щоб нерухомість відповідала цілям «зеленого» переходу – зокрема, скороченню викидів парникових газів, енергоефективності та переходу до циркулярної економіки. Відповідність цим критеріям стає необхідною умовою доступу до фінансування з боку інституційних інвесторів та участі в програмах ЄС, таких як Invest EU і Next Generation EU [3].

На технологічному рівні реалізація сталого підходу відбувається через використання інноваційних платформ управління (наприклад, Planon або Yardi), які дозволяють моніторити енерговитрати в реальному часі, проводити цифрову оцінку вуглецевого сліду об'єктів та формувати

автоматизовані звіти про відповідність критеріям ESG. Це підвищує прозорість, керованість та ефективність усіх етапів життєвого циклу нерухомого майна [4].

Тож, сталий розвиток у межах концепції побудови управлінської моделі в ЄС не є додатковим чи факультативним фактором, а структурно вбудованим принципом, що забезпечує стратегічну узгодженість цілей державної політики, інтересів девелоперів та очікувань користувачів нерухомого майна.

Новітні концепції управління, такі як Build-to-Rent, змінюють традиційні парадигми девелопменту, орієнтуючи модель не на продаж об'єктів, а на їх довгострокове управління як орендними активами. Це дозволяє сформувати стійкі фінансові потоки та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку. Паралельно, зростання електронної комерції стимулює попит на логістичну інфраструктуру, що потребує ефективних управлінських стратегій щодо управління складськими об'єктами. Водночас посилюється інтерес до концепції «здорового будівництва», що поєднує екологічні стандарти з вимогами до якості житлового середовища. Таким чином, нова модель управління має враховувати екологічність, гнучкість і технологічність.

Управлінська модель, що формується в контексті структурних змін ринку та державної політики, має бути здатною адаптуватися до нових макроекономічних реалій. Підвищення податкового навантаження, зростання цін на будівельні матеріали, а також регуляторні обмеження створюють додаткові виклики для інвесторів і власників нерухомості. Водночас зростання попиту на оренду та стабілізація іпотечного кредитування відкривають нові можливості для формування професійної системи управління активами. В таких умовах ефективно управління базується на ризик-орієнтованому підході, інтеграції цифрових рішень і системній роботі з екологічними стандартами.

Цифровізація управлінських процесів є ключовим напрямом трансформації ринку нерухомості в Європейському Союзі. Ініціативи Європейської Комісії, зокрема «Платформа цифрового будівництва ЄС», «Цифрова Європа», «Хвиля реновації» та «InvestEU», демонструють системну інтеграцію цифрових інструментів в управління майновими комплексами. Ці програми спрямовані на підвищення прозорості, зменшення операційних витрат та створення умов для сталого розвитку. З огляду на це, цифровізація виступає не просто технічним інструментом, а основою нової управлінської моделі нерухомості в ЄС.

Європейська Комісія, враховуючи стратегічну роль будівельного сектору, ініціює низку програм цифрової трансформації, що мають довгостроковий ефект. Серед них - «Стратегія сталої конкурентоспроможності будівельного сектору», «Платформа цифрового будівництва ЄС», а також програмні документи в рамках циркулярної економіки. Усі ці заходи створюють нормативно-інституційне середовище для

формування цифрової управлінської моделі, що здатна відповідати на сучасні виклики ринку [5].

Дослідження компанії Boston Consulting Group підтверджують економічну доцільність цифровізації: впровадження сучасних цифрових інструментів у нежитловому будівництві потенційно дозволяє заощаджувати від 0,6 до 1,0 трлн євро на етапах проєктування та будівництва, а також до 0,4 трлн євро на етапі експлуатації. Ці дані підкреслюють важливість включення цифрових технологій у всі етапи життєвого циклу управління об'єктом нерухомості, що є ключовим компонентом нової концепції [5].

Особливо важливим елементом цифрової трансформації є технологія інформаційного моделювання будівель (BIM), яка забезпечує централізовану платформу для управління всіма аспектами життєвого циклу об'єкта. Вона дає змогу об'єднати планування, проєктування, будівництво, експлуатацію та обслуговування у єдиній цифровій екосистемі, що відповідає принципам сталого розвитку. Згідно з результатами європейських досліджень, саме BIM визначається як базовий інструмент нової управлінської парадигми в нерухомості. Власне так, в межах формування концепції управлінської моделі у сфері нерухомості в ЄС, технологія BIM виступає ключовим інтеграційним інструментом. Вона дозволяє створити прозору, економічно ефективну та екологічно відповідальну систему управління об'єктами нерухомості на всіх стадіях їх життєвого циклу. Така модель відповідає вимогам сучасності й відкриває нові горизонти розвитку будівельної галузі в Європі в умовах цифрової трансформації [6].

Таким чином, в умовах динамічних викликів та структурних змін на ринку нерухомості в ЄС формується емпірична управлінська модель, яка ґрунтується на поєднанні екологічних, цифрових, регуляторних та клієнтських аспектів. Ця модель відображає нову реальність функціонування будівельної галузі, де ключову роль відіграють принципи сталого розвитку, інноваційні технології, багаторівневе управління та орієнтація на кінцевого споживача.

По-перше, сталий розвиток виступає системоутворювальним чинником. Європейські девелопери орієнтуються на екологічні, соціальні та управлінські критерії ESG, інтегруючи сертифікації BREEAM, LEED, WELL та вимоги Європейської таксономії стійкого фінансування. Зокрема, ЄС через «Зелений курс» (European Green Deal) стимулює відповідальне будівництво, підтримуючи інвесторів і власників, які впроваджують екологічно безпечні практики [7].

По-друге, цифрова трансформація стала наріжним каменем управлінських процесів у сфері нерухомості. В ЄС активно впроваджуються системи CRM, IoT-рішення для моніторингу технічного стану будівель, цифрові двійники (Digital Twins), а також технології

«розумних» контрактів на основі блокчейну. Ці інструменти дозволяють оптимізувати експлуатаційні витрати, підвищити прозорість транзакцій та прогнозувати ризики [8].

Третім елементом є багаторівневе управління, в якому чітко розмежовані функції між наднаціональними (Європейська комісія), національними (міністерства, регулятори) та регіональними (муніципальні ради, агентства розвитку) суб'єктами. Такий розподіл забезпечує гнучкість у реалізації політик, адаптацію до місцевих умов та одночасне дотримання загальноєвропейських стандартів. Механізми управління координуються в межах таких ініціатив, як “Renovation Wave” та “Digital Europe” [9].

Четвертим принципом емпіричної моделі управління у сфері нерухомості ЄС є клієнтоорієнтованість, яка трансформує традиційні відносини між власником, управителем та споживачем послуг. Цей підхід передбачає надання не лише житлової площі, а й повного спектру послуг, включаючи прибирання, технічне обслуговування, доступ до цифрових сервісів та інші зручності. Згідно з дослідженням JLL, інвестори все більше орієнтуються на створення житлових просторів, які забезпечують високий рівень комфорту та обслуговування, що відповідає концепції «життя як послуга» (Living-as-a-Service) [10]. Цей підхід зумовлює персоналізацію сервісу та адаптацію житлових просторів до індивідуальних потреб орендарів, що стає новим стандартом у ЄС. Зростаючий попит на такі моделі обумовлений змінами в способі життя, підвищеними очікуваннями щодо якості обслуговування та прагненням до більш гнучких і зручних житлових рішень.

Так, клієнтоорієнтованість у сфері нерухомості ЄС сприяє розвитку інноваційних моделей управління, які поєднують високий рівень сервісу з ефективним використанням ресурсів та технологій, відповідаючи сучасним вимогам орендарів та інвесторів. Разом з тим, варто зазначити, що вказана модель реалізується у триєдиній структурі, що охоплює стратегічний, операційний і технологічний рівні управління:

Стратегічний рівень формується через рішення Європейської комісії, урядів держав-членів та інституційних інвесторів (наприклад, Європейського інвестиційного банку). Основна мета – стратегічне планування та фінансування переходу до «зеленої» економіки. Серед інструментів – ESG-стандартизація, впровадження директив (наприклад, EPBD – Energy Performance of Buildings Directive), бюджетне стимулювання енергоефективних проєктів через програми InvestEU та Horizon Europe.

Операційний рівень реалізується через діяльність забудовників, керуючих компаній, операторів об'єктів нерухомості. Основними завданнями є оптимізація витрат, управління комунальними ресурсами, автоматизація обліку, впровадження зелених стандартів на рівні об'єктів. Управлінські рішення базуються на інтеграції цифрових платформ, таких як Building Operating System або автоматизованих систем енергоменеджменту [11].

На технологічному рівні діють спеціалізовані платформи управління активами: Yardi, SAP RE, Planon, які забезпечують централізований доступ до даних, аналітику, управління ризиками та прогнозування. Впровадження AI-технологій, віртуальних інтерфейсів та систем моніторингу дозволяє забезпечити повний контроль за життєвим циклом нерухомості. Застосування інтелектуального моніторингу також підтримується на рівні регіональних Smart City стратегій [12].

Тож, емпірична модель управління у сфері нерухомості ЄС представляє собою багато векторну систему, яка адаптується до сучасних викликів через поєднання інституційної політики, цифрових технологій та сталих принципів. Вона стає ефективним інструментом координації зусиль між приватними гравцями ринку та регуляторами з метою забезпечення конкурентоспроможності європейського ринку нерухомості.

Висновки. Сучасні тенденції розвитку нерухомості в Європейському Союзі вимагають створення нової управлінської моделі, яка відповідала б викликам цифрової трансформації, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Запропонована концепція управління ґрунтується на принципах сталого розвитку, інтеграції цифрових технологій, прозорості, ефективного регулювання та партнерства між усіма учасниками ринку. Управлінська модель має включати три основні рівні: стратегічний (європейська та національна політика), операційний (діяльність забудовників, управителів та муніципалітетів) і технологічний (використання цифрових платформ, автоматизованих систем моніторингу та аналізу даних). Важливу роль відіграють інструменти фінансової підтримки, стандарти ESG, а також нові підходи до оренди та обслуговування житлових і комерційних об'єктів.

Таким чином, запропонована модель управління нерухомістю сприяє створенню єдиного європейського ринку, що поєднує ефективність, екологічність, інноваційність та соціальну орієнтованість. Її впровадження дозволить підвищити якість житлового середовища, активізувати інвестиційну діяльність і забезпечити сталий розвиток у межах ЄС.

Література:

1. Ганечко І.Г. Девелопмент нерухомості: європейські тренди. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/375096853_Development_neruhomosti_evropejski_trendi
2. Polish Real Estate Market in 2025: Trends, Challenges, and Opportunities. URL: <https://maxify.ai/blog/2025/01/14/polish-real-estate-market-in-2025-trends-challenges-and-opportunities/>
3. EU taxonomy for sustainable activities. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
4. What does the EU Taxonomy mean for the construction and real estate industry? 2023. URL: <https://envoria.com/insights-news/what-does-the-eu-taxonomy-mean-for-the-construction-and-real-estate-industry>
5. Digital in Engineering and Construction. 2016. BCG - Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/industries/engineered-products/infrastructure/digital-engineering-construction.aspx>
6. Building Information Modelling (BIM) standardization. European Commission's Joint Research Centre: Publications Repository (2017). URL: http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC109656/jrc109656_bim.standardization.pdf
7. A Renovation Wave for Europe - greening our buildings, creating jobs, improving lives. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0662>
8. Emerging Trends in Real Estate: Europe 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/real-estate/emerging-trends-real-estate/europe-2023.html>
9. Lessons learnt from 20 + years of research on multilevel governance of energy-efficient and zero-carbon buildings in the European Union. 2023. URL: <https://www.springerprofessional.de/lessons-learnt-from-20-years-of-research-on-multilevel-governanc/26485060?utm>
10. Global Living Investment Universe 2025. 2025. URL: <https://www.jll.com/en-us/insights/global-living-investment-universe?utm>
11. Performance and Innovation Are the Rewards of Digital Transformation. Boston Consulting Group. 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/performance-and-innovation-are-the-rewards-of-digital-transformation-programs>
12. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech?utm>

References:

1. Ganechko, I.G. (2023). Real estate development: European trends. *Foreign trade: economics, finance, law*. Vol. 5. https://www.researchgate.net/publication/375096853_Development_neruhomosti_evropejski_trendi.
2. Polish Real Estate (2025). *Market in 2025: Trends, Challenges, and Opportunities*. <https://maxify.ai/blog/2025/01/14/polish-real-estate-market-in-2025-trends-challenges-and-opportunities/>
3. European Commission (2025). *EU taxonomy for sustainable activities*. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.
4. Envoria (2023). *What does the EU Taxonomy mean for the construction and real estate industry?* <https://envoria.com/insights-news/what-does-the-eu-taxonomy-mean-for-the-construction-and-real-estate-industry>.
5. Boston Consulting Group (2016). *Digital in Engineering and Construction*. <https://www.bcg.com/industries/engineered-products/infrastructure/digital-engineering-construction.aspx>.
6. European Commission Joint Research Centre (2017). *Building Information Modelling (BIM) standardization*. Publications Repository. http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC109656/jrc109656_bim.standardization.pdf.
7. European Commission (2020). *A Renovation Wave for Europe - greening our buildings, creating jobs, improving lives*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0662>.
8. PwC (2023). *Emerging Trends in Real Estate: Europe 2023*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/real-estate/emerging-trends-real-estate/europe-2023.html>.
9. Springer Professional (2023). *Lessons learnt from 20 + years of research on multilevel governance of energy-efficient and zero-carbon buildings in the European Union*. <https://www.springerprofessional.de/lessons-learnt-from-20-years-of-research-on-multilevel-governanc/26485060?utm>.
10. JLL (2025). *Global Living Investment Universe 2025*. <https://www.jll.com/en-us/insights/global-living-investment-universe?utm>.
11. Boston Consulting Group (2021). *Performance and Innovation Are the Rewards of Digital Transformation*. <https://www.bcg.com/publications/2021/performance-and-innovation-are-the-rewards-of-digital-transformation-programs>.
12. McKinsey & Company (2024). *McKinsey Technology Trends Outlook 2024*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech?utm>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License