

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: Створення інноваційної моделі продажу житлової нерухомості (на прикладі ТОВ «ЖБК «Ваш Дім»)

Виконала: студентка СБА20/М  
спеціальності 073 “Менеджмент”  
Антонова М.М.

Керівник: к.е.н, доцент Саніна О.Р.

Рецензент: к.е.н. Патлика О.О.

Львів 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ДЛЯ ПОДАЛЬШОЇ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ</b> .....	6
1.1. Аналіз та дослідження ринку житлової нерухомості у Львові та перспективи його розвитку.....	6
1.2. Теоретичні основи розуміння інноваційної моделі продажу.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТОВ «ЖБК «ВАШ ДІМ» ДЛЯ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПРОДАЖУ</b> .....	21
2.1. Дослідження та аналіз клієнтської аудиторії ТОВ «ЖБК «Ваш Дім».....	21
2.2. Маркетинговий аудит ТОВ «ЖБК «Ваш Дім».....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ТА ПЕРСПЕКТИВА РЕАЛІЗАЦІЇ У ТОВ «ЖБК «ВАШ ДІМ»</b> .....	34
3.1. Ризики та реалізація побудови інноваційної моделі продажу житлової нерухомості в компанії.....	34
3.2. Дорожня карта реалізації та перспектива розвитку.....	40
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	51
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	53
<b>ДОДАТКИ</b> .....	56

## ВСТУП

Одним з основних завдань будівельної галузі є створення передумов для поступального розвитку всієї економіки країни. Від обсягів і рівня капітального будівництва значною мірою залежать подальший розвиток всіх галузей матеріального виробництва, забезпечення зростання економічного потенціалу і національного доходу.

Сучасна організація та технологія будівельного виробництва не є досконалою. За прикладом розвинених країн Заходу в українське житлове будівництво впроваджено технологію монолітного домобудівництва, при цьому більш трудомістку, ніж технологія повнозбірного будівництва, і в рази менш продуктивну. Виробничий цикл зведення будівель повністю переноситься на будівельний майданчик під відкритим небом, а це значить, що дощ, сніг, вітер, спека і холод будуть створювати додаткові труднощі виробництва, в умовах якого неможливо досягти заводської якості як при повнозбірному (панельному) будівництві [2].

Будівельна галузь достатньо затребувана серед національних та міжнародних інвесторів і займає велику частку ринку. З року в рік забудовники все частіше стикаються з недобросовісною конкуренцією. В гонитві за швидкими грошима, девелопери застосовують різні методи, в тому числі використання неякісних матеріалів та обладнання, залучення некваліфікованої робочої сили, відхилення від державних будівельних норм. Для нас, як для компанії, будівництво поступово перетворюється на малоприбутковий бізнес.

А. Сливоцький та Д. Дж. Моррісон у «Зона прибутку: стратегічна модель як запорука завтрашніх прибутків» зазначають: «Якщо всі компанії певної галузі дотримуються тої самої продуктоцентричної бізнес-моделі, то, значить, усі вони конкурують однаковими методами і мають для своїх клієнтів однотипні пропозиції. В такому середовищі єдиний спосіб вирізнити себе і свої продукти – це добитися лідерства в плані ціни або якості. А коли всі

гравці в даній галузі змагають до найнижчих цін при найвищій якості, галузь стає безприбутковою зоною. Така ситуація склалася на десятках ринків, в основі яких лежить промислове виробництво [23]. Ми вважаємо, що ринок житлової нерухомості продовжує спиратися на описану вище бізнес-модель.

Незалежно від рівня побудови взаємодії менеджменту всередині будівельних компаній, основна частина використовує однаковий підхід до організації будівельного процесу і може вирізнитися місцем розміщення земельної ділянки (локації), кількістю поверхів, позиціонуванням об'єкту, фасадними рішеннями та рівнем влаштування благоустрою. Звичайно, може відрізнитися організація маркетингової діяльності, відіграє роль рівень впізнаваності, але глобально – всі перебувають у рівних умовах, оскільки більшість виробників продовжує спиратися на ті самі бізнес-моделі, які вони використовували десятиліттями.

Будівельна сфера, на нашу думку, залишилась однією з небагатьох галузей промисловості, де в поняття «клієнтоорієнтованість» вкладають яскраве представлення рендерів житлового комплексу, пропозицію планувань, огляд об'єкту, якщо він в стадії будівництва, супровід оформлення угоди.

Ми схильні вважати, що розвиток інформаційних технологій може позитивно вплинути і на інший бік традиційного будівництва – задоволення потреб і пріоритетів клієнта. Купуючи житло, клієнти керуються різними мотивами та вигодами: розширення простору, прагнення до нової якості життя, вигідне інвестування з метою отримання прибутку від здачі в оренду та ряд інших. Ми спробували спрогнозувати вподобання та поведінку покупців та обрали для себе клієнтоцентричний та прибуткоцентричний підходи.

Предметом дослідження цієї дипломної роботи є ТОВ «ЖБК «Ваш Дім», яка працює на ринку заходу України вже понад 14 років. Напрямами діяльності є супровід проектування, будівництво та реалізація масштабних

житлових проектів, постпродажне обслуговування. Станом на початок 2022 року компанія звела понад сто двадцять тисяч квадратних метрів житла.

Об'єктом дослідження є розробка інноваційної моделі продажу житлової нерухомості компанії ТОВ «ЖБК «Ваш Дім».

Інформативною основою дипломної роботи слугували праці українських та закордонних фахівців, аналітичних видань, думок експертів, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, інтернет ресурси та дані компанії ТОВ «ЖБК «Ваш Дім».

Структурно дипломна робота складається із вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Мета проведеної роботи – винайдення інноваційного продукту у давно сформованій індустрії, спроба поєднати між собою будівництво та інновації та імплементувати продукт у сталу модель продажу житлової нерухомості житлово-будівельної компанії «Ваш Дім».

Успішним завершенням проекту дипломної роботи є створення продукту, що дозволить забезпечити ефективну перебудову існуючих бізнес-процесів у компанії, задовольнити потреби клієнтів, сформувавши для них додаткову вартість придбаних квадратних метрів житла, збільшити прибутки компанії та створити нову нішу на ринку, згенерувати нові бізнес-ідеї та реагувати на зміни у бізнес-середовищі шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень.

Як наслідок, впровадження інноваційної моделі продажу дозволить вирізнити об'єкт дослідження з-поміж десятків конкурентів та отримати шанс змістити акценти з основної діяльності, виробництва, на додаткові послуги та забезпечити ефективність виробничо-господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ДЛЯ ПОДАЛЬШОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ

### 1.1. Аналіз та дослідження ринку житлової нерухомості у Львові та перспективи його розвитку

Після повномасштабного вторгнення росії на територію України в сфері житлової нерухомості, як і в більшості інших, відбувся період повної зупинки галузі. З метою запобігання зловживань, Міністерство юстиції України відразу ж закрило доступ до держреєстру прав на нерухоме майно, щоб не допустити втручання в систему і незаконного заволодіння житлом. Нещодавно функціонування системи було відновлене і тепер, з певними обмеженнями, але операції на ринку нерухомості можна здійснити.

Експерти стверджують, що за рівнем відвідуваності профільних сайтів потенційними покупцями, можна говорити про зацікавленість житлом на рівні до повномасштабного вторгнення росії, але про активність у заключенні угод не йдеться, тому радять розмежовувати поняття попиту та інтересу.

За інформацією від профільного порталу ЛУН, активність поновила з середини квітня 2022 р., але це не означає, що обсяги купівлі можна порівнювати з періодом до 24 лютого 2022 р. Аналітики говорять про зацікавленість швидше як про сигнал про позитивну динаміку, ніж про активне відновлення ринку. Відносна активізація галузі у західних областях України не свідчить про швидкі темпи відновлення бізнесу загалом.

Поточна ситуація підтверджує те, що ринок первинного житла дуже далекий від показників до 24 лютого 2022 р.

Інтерес до нерухомості у західних регіонах України існує, але йдеться здебільшого про оренду, ніж про купівлю. Більшість внутрішніх мігрантів сподівається провести в спокійніших регіонах період активних бойових дій і повернутися назад, а для цього купувати житло непотрібно. Більшість внутрішніх мігрантів сподівається провести в спокійніших регіонах період активних бойових дій і повернутися назад, а для цього купувати житло

непотрібно. Дехто з експертів зазначає, що володіючи необхідними коштами для купівлі житла, клієнти розглядають придбання нерухомості як інвестицію для подальшої здачі в оренду [12].

Забудовники прораховують різні сценарії, але всі вони спираються на розвиток подальших подій.

Відповідно до даних OLX, ціни на квартири на вторинному ринку поки що суттєво не змінилися. Якщо у Києві квартири подешевшали на 5-8%, то приблизно на стільки ж стали дорожчими у Львові.

На первинному ринку інвестори зайняли вичікувальну позицію. Вкладення грошей в об'єкти, будівництво яких відбувається в умовах постійної небезпеки та потенційних руйнувань – ризикована справа. Страхування – єдина можливість убезпечитися від ризиків, але це дороговартісна операція, яка може не окупитися у майбутньому.

Лідери ринку Києва, Львова, Одеси, Запоріжжя та Дніпра з квітня 2022 року поновили будівельні процеси, але за твердженням експертів, кількість відновлених проєктів становить менше 50% від довоєнного ринку. В основному йдеться про добудову об'єктів і закриття взятих на себе зобов'язань перед клієнтами.

Продажі, за даними ЛУН, відновили у 40% житлових комплексів країни. Найвищі показники – понад 90% – у Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській та Черкаській областях. В Одесі продажі відкрили 56 % ЖК, у Києві та Київській області – лише 14 %.

Щодо реалізованих раніше квартир на умовах розтермінування, то девелопери змушені продовжувати пільговий період виплат.

Але всі проаналізовані нами аналітики одностайні в одному: якщо відновиться фінансування (в першу чергу, йдеться про міжнародні, донорські програми та допомогу від держави), відновиться і будівництво. Розраховувати на те, що це відбудеться за рахунок заощаджень українців, недоцільно.

Стосовно тенденцій майбутнього, то відбудова країни, а це стосується не тільки житла, а й інфраструктури, є ключовим питанням, оскільки передбачає не тільки забезпечення житлом, а і створення робочих місць і можливість реалізації технологічних нововведень. Тож коли ітиметься про собівартість житла, усім учасникам процесу треба буде шукати компромісний варіант, прийнятний для усіх [6]. Актуальна ситуація – перевірка на міцність та відповідальність девелоперів. Для розвитку розбудови міст потрібна співпраця держави та забудовників. Бізнес виконує функцію забезпечення потреб ринку, але ініціатива розселення та комплексних проєктів повинна належати державі [24].

2021 рік був роком реформ у містобудівній галузі. Ключові законопроекти №5655, №5656 та №5877 покликані змінити звичне відношення до будівельної сфери. Серед головних переваг реформ можна виділити:

- цифровізацію;
- посилення контролю;
- прозорі правила гри;
- умови для залучення інвестицій;
- зниження корупційних ризиків.

23 червня 2021 року було затверджено Порядок ведення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, що спрямований на вдосконалення порядку функціонування ЄДЕССБ, створеної ще наприкінці грудня 2019 року [11]. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» зумовив реформування системи архітектурно-будівельного контролю та нагляду за об'єктами. Автоматизація процедур отримання Дозволу на будівництво, внесення змін у проєкту документацію та здачі в експлуатацію об'єкту нерухомості передбачає зменшення впливу на галузь зовнішніх факторів, спрощення відвідування



дозвільних органів та державних установ з метою отримання документів та послуг, зменшення термінів збору та аналізу інформації, оскільки всі запити та отримання документації відбуваються онлайн, та мінімізацію корупційної складової [3].

Розвиток галузі інформаційних технологій також позитивно впливає на вибудовування внутрішніх процесів. Розвиток проектного менеджменту та вдосконалення програмних комплексів, інструментів та підходів, серед яких РМВОК [29], ISO 21500 [25], P2M [28], SCRUM [22], Kanban [17] та сотні інших дозволяють оптимізувати бізнес-процеси компаній. Оскільки універсального підходу не існує, виконавці продовжують винаходити нові інструменти, які відповідають їх манері управління проектами.

Більшість відомих нам підходів розроблені для вирішення проблеми оптимального планування найважливіших ресурсів: грошових, людських та часових, а також проведення контролю під час реалізації проекту шляхом виділення основних віх, а також постконтролю – «роботою над помилками» – та їх уникнення в майбутніх проектах.

За результатами опитування керівників будівельних підприємств щодо їх ділових очікувань на найближчі 12 місяців, проведеного НБУ в IV кварталі 2021 року, 81,8 % респондентів очікували збільшення вартості реалізації квартир за рахунок зростання собівартості будівництва, що пов'язане передусім зі здорожчанням енергоносіїв, а також зі збільшенням цін на сировину та матеріали. Крім того, 59,1 % респондентів вважали, що значний вплив на збільшення собівартості будівництва буде мати зростання вартості трудових ресурсів. При цьому більшість опитаних будівельників (63,6 %) вважали, що обсяги реалізації їх продукції залишаться на тому ж рівні, що в 2021 році [18].

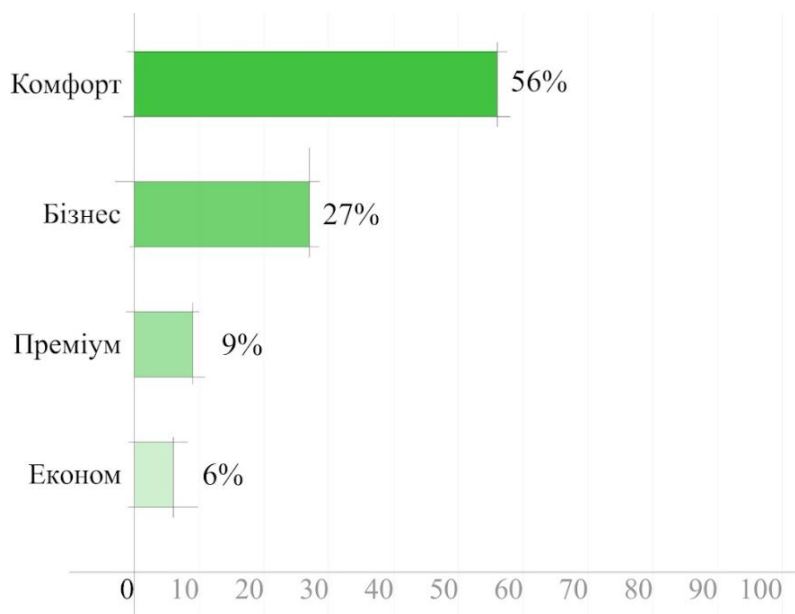
Аналіз 2014-2021 років показує, що середній темп введення житла в експлуатацію у Львові складає 462 тисячі квадратних метрів за рік. За аналітичними даними авторитетного каталогу забудовників ЛУН, минулого (2021 р.) року спостерігалось суттєве зростання обсягів введення в

експлуатацію житлової нерухомості. 60 % переглядів сайтів нерухомості відбувалося з метою здійснення купівлі житла впродовж наступного або 2-3 наступних років.



Діаграма 1.1. Готовність до покупки клієнтів, які переглядають пропозиції на ринку згідно даних порталу ЛУН

Найзатребуванішим є житло комфорт-класу (56 %), наступним із великим відривом іде бізнес-клас (27 %), і майже 17 % загального обсягу між собою розділили економ та преміум класи.



Діаграма 1.2. Співвідношення зацікавленості класом житла згідно даних порталу ЛУН



Ми впевнені, що двигун економіки – ринок житлової нерухомості – має всі передумови для розвитку в недалекому майбутньому. В пошуках компромісних рішень і держава, і забудовники, і клієнти будуть змінювати вимоги до безпечності середовища. В нинішніх реаліях клієнти звертають увагу на додаткові фактори, на які не зважали раніше: наявність укриття, двох несучих опорних стін, близькість до об'єктів інфраструктури. Ключовий момент – значне збільшення собівартості, яке зможуть собі дозволити не всі клієнти. Також в Україні зараз немає досвіду, експертизи та ресурсів для масового впровадження таких проектів. Прогнозуємо високу імовірність змін та оновлення державних стандартів будівництва. Насамперед вони будуть скеровані на інклюзивність житла та інфраструктури, а також забезпечення якісних укриттів, обладнаних предметами першої необхідності [24].

Зважаючи на вищенаведене та перспективи подальшого розвитку ринку і зростання конкуренції, вважаємо високою актуальність створення моделі продажу нерухомості відмінної від звичної.

## **1.2. Теоретичні основи розуміння інноваційної моделі продажу**

Для визначення рівня впливу зацікавлених сторін на будівельний сегмент на прикладі окремої компанії, ми вирішили проаналізувати стейкхолдерів та побудувати карту впливу кожного із них на розвиток бізнесу. Для цього ми виокремили осіб або групи зацікавлених сторін, які мають пряме або опосередковане відношення до будівництва.

Серед них ми виділили: акціонерів та інвесторів компанії, існуючих та потенційних покупців нерухомості, працівників компанії, виконавців будівельних робіт (підрядників) та постачальників матеріалів, представників контролюючих органів (ДАБІ, ДІАМ), державу та місцеві органи влади (обласна, міська ради, районні адміністрації), конкурентів (інших існуючих або потенційних забудовників), банківські та страхові установи, засоби масової інформації, громаду, суспільство (осіб, які перебувають близько до

місця проведення будівельних робіт, перехожих), аналітичні та рейтингові агенції, потенційних працівників компанії – представлених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.1. Перелік стейкхолдерів та їх інтересів

Умовне позначення	Основні стейкхолдери	Інтереси
S1	Акціонер, інвестор	Зростання прибутків, капіталізація бізнесу
S2	Клієнт зовнішній (покупець)	Придбання якісного житла, яке відповідає його можливостям та забезпечує базові та додаткові вимоги
S3	Клієнт внутрішній (робітник компанії)	Розвиток бізнесу, зростання заробітних плат, комфортні умови роботи, безпека
S4	Підрядники та постачальники	Безперебійний прибуток від нових замовлень, вчасна оплата
S5	Контролюючі органи	Відповідність нормам та ДБН
S6	Державні місцеві органи	Сплата податків, прозорість ведення бізнесу, створення якісної міської інфраструктури, екологічність
S7	Конкуренти	Відсутність зростання, погіршення конкурентних позицій
S8	Кредитні установи	Розвиток бізнесу, вчасна оплата, дотримання домовленостей
S9	ЗМІ	Отримання актуальних новин (позитивних та негативних)
S10	Громада (суспільство)	Безпека, розвиток міської інфраструктури
S11	Аналітичні агенції	Соціальна та громадська відповідальність
S12	Кадровий резерв	Робочі місця, стажування

Наступним етапом ми дослідили ключові групи впливу.

Таблиця 1.2. Аналіз груп впливу

Матриця "влада/інтерес"			
Влада	Сильна S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9	Інтерес	
		Низький S11, S12	Високий S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9
	Слабка S10, S11, S12	С Підтримувати задоволеність	В Ключові гравці
		С Підтримувати задоволеність	В Підтримувати інформованість

Акціонери та інвестори найбільш зацікавлені у динамічному зростанні та ефективній діяльності підприємства, оскільки для них воно є джерелом прибутку, а також капіталізації. Для потенційного покупця сталий розвиток компанії також є перевагою, оскільки це гарантія, що житло буде здане вчасно у тій комплектації, на яку він очікує у відповідності до підписаної угоди. Внутрішній клієнт (співробітник підприємства) є дуже важливим стейкхолдером, оскільки він має прямий вплив на результати роботи через специфіку галузі.

Підрядники та постачальники, по суті, також є зацікавленими у збільшенні обсягів виробництва клієнтом: чим більше компанія продукує, тим більшим є товарообіг і, відповідно, зарібок. Але цей союз є вигідним для обох сторін, оскільки без забезпечення обладнання та матеріалів, а також без якісного виконання будівельних робіт, забудовник не зможе виконати свої зобов'язання перед клієнтами. Контролюючі органи мають чи не найбільший вплив, оскільки за їх поданням або навпаки через негативні настрої та корупційну складову, будівництво може бути зупинене, а дозволи та погодження анульовані. Те ж стосується державних та місцевих органів: на жаль, сьогодні ще не всюди викорінено вплив корупції та «сірих зон» у законодавстві та будівельних нормах, тому увага до дотримання всіх дозвільних правил та процедур, а також взаємодія з зазначеними стейкхолдерами нівелює ризики та потенційні втрати у грошах та часі.

Хороша репутація забудовника серед кредиторських установ забезпечить скорочення процедури отримання кредитів та дозволить в найкоротші терміни забезпечити безперебійність процесу будівництва. Засоби масової інформації можуть створити, як мінімум, негативну репутацію, що вплине на залучення клієнтів та допоможе конкурентам зайняти кращі позиції, тому бажано завжди перебувати в добрих відносинах з виданнями та періодично звертатися до них за послугами. Громада та суспільство напряду не впливає на діяльність компанії, але може створити певні незручності шляхом активізації громадської діяльності (скарги на «гарячі» лінії, звернення в ЗМІ), але вони, як і рейтингові агенції та потенційні співробітники, мають опосередкований вплив.

Додатково ми використали ще один дієвий інструмент стратегічного планування – SWOT-аналіз. Його часто використовують для розгляду ринкової ситуації та можливості змін у бізнесі, а іноді на основі отриманих результатів приймається рішення щодо перебудови діяльності.

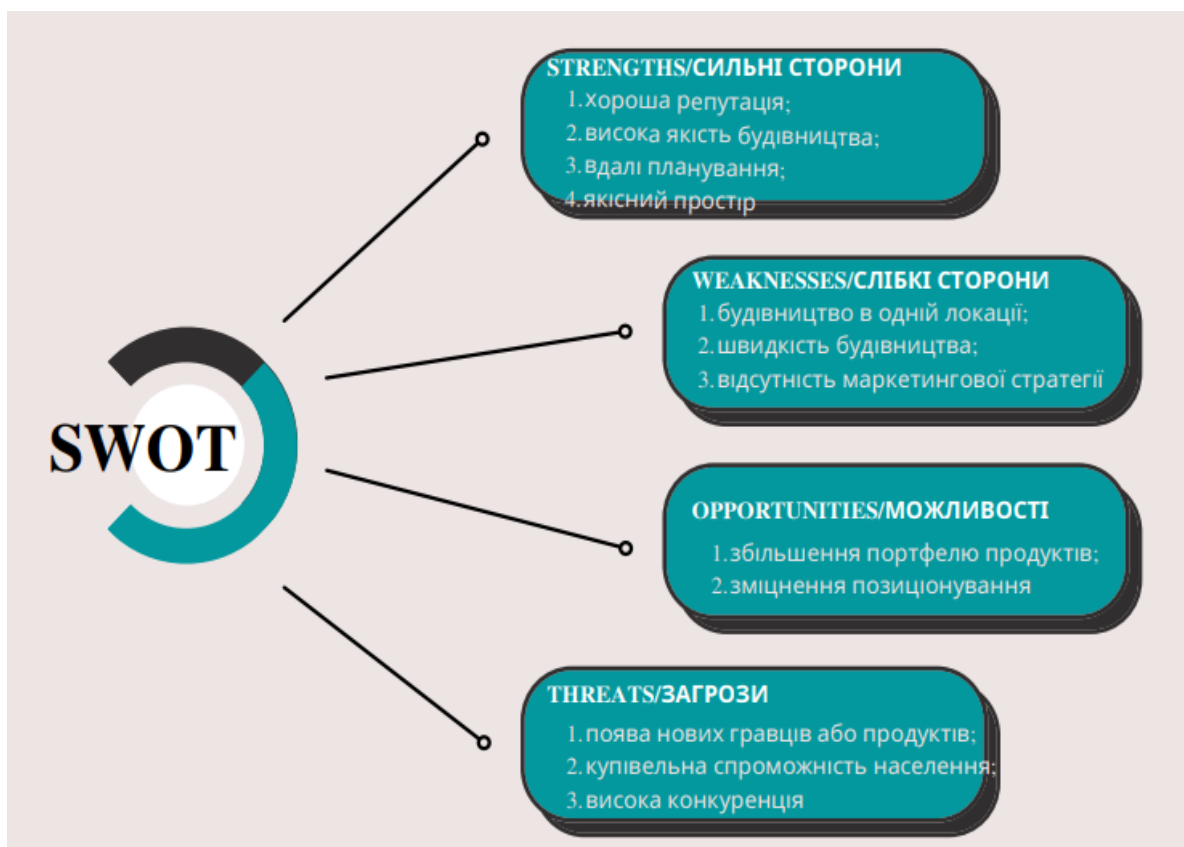


Рис. 1.2. SWOT-аналіз ТОВ «ЖБК «Ваш Дім»

Проведений нами аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз свідчить, що досліджувана компанія має ті ж виклики, що і конкуренти. Разом з тим, аналіз виявив, що компанія має ряд переваг та ресурсів, які зараз використовує доволі стримано.

В цілому, ми зробили висновок, що досліджувана компанія має ряд важливих стейкхолдерів, які впливають на досягнення запланованих результатів, швидкість та ефективність процесів. Є стейкхолдери, які залежать від досягнення цілей компанії і на яких підприємство має прямий вплив, та стейкхолдери, вплив яких є опосередкованим, але їх необхідно тримати на близькій дистанції та проводити комунікаційну політику, оскільки ігнорування може обернутися високим рівнем впливу.

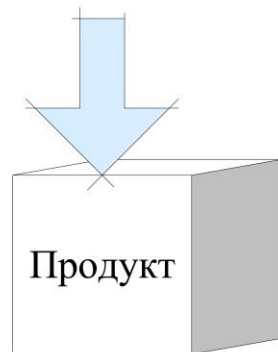
На основі проведеного аналізу, який дозволив оцінити всі чинники впливу на компанію, ми прийняли рішення дослідити комплекс потреб, який виникає перед клієнтом ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» для того, щоб розробити дієвий продукт, який дозволить вирізнити компанію серед конкурентів та перетворити існуючу бізнес-модель продажу продукту на модель створення рішень. Завдяки ефективнішому керуванню бізнесом, заснованому на періодичній оцінці внутрішніх та зовнішніх процесів, компанія має можливість зайняти на ринку впевненіші позиції.

Ми вважаємо, що в гонитві за прийнятими за основу в рамках будівельного процесу «якістю» та «ціною», компанія-об'єкт дослідження перестала вирізнитися з-поміж конкурентів. Колись започатковані ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» принципи безбар'єрності, подвір'я без машин або складна пластика кольорових фасадів давно залишилися в минулому і стали набутком конкурентів-наслідувачів. Продуктоцентрична модель перестала ефективно працювати.

Рішення, на нашу думку, полягає у використанні клієнтоцентричної бізнес-моделі General Electric, детально описаній у «Зоні прибутку» А. Сливоцького «Продавай не коробку з товаром, а готове рішення»:



Можна продавати коробку ...



... а можна продавати комплексне рішення

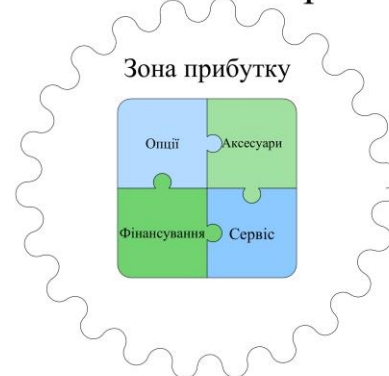
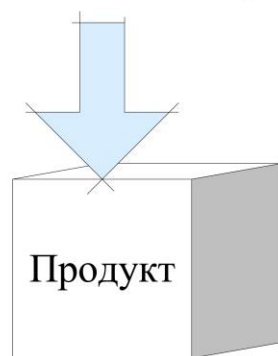


Рис. 1.3. Схема бізнес-моделі GE «Продавай не коробку з товаром, а готове рішення»

General Electric стала однією з перших компаній, яка застосувала практику управління компанією, засновану на принципах маркетингу – позиції орієнтованості на клієнта.

Розглядаючи купівлю житла, клієнт в першу чергу керується особистими критеріями вибору. В основному, клієнт ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» – виходець пострадянського суспільства, і до купівлі квартири у контексті, що він віддає гроші, а через декілька років отримує продукт, ставиться з недовірою. Простими словами, клієнт боїться ризикувати. Для багатьох купівля житла – операція на декілька років, десятків років або навіть на все життя. І залежно від рівня задоволеності клієнта, він може бути безкоштовною рекламою або антирекламою для забудовника.

Забудовник також ризикує. На початку будівництва і продажу він формує ціну квадратного метру, виходячи з попереднього досвіду, орієнтуючись на ситуацію на ринку та поточну вартість матеріалів та людських ресурсів. По

факту, те, що девелопер прогнозував і те, за скільки об'єкт реалізований, може відрізнятись. Часто результат продукування квадратних метрів житла виявляється мало- або безприбутковим.

Ми спробували порівняти будівництво ще з одним безприбутковим виробництвом – автомобілебудуванням. Відомо, що лідери автоіндустрії давно перестали заробляти на базовій комплектації. Клієнт усвідомлює, що «база» передбачає тільки необхідне, визначає зовнішній вигляд, матеріали оздоблення, мінімальний набір систем безпеки. Але виробник надає можливість обрати середню або навіть максимальну комплектацію, а найвибагливіший клієнт може потішити себе лімітованою версією (special edition). Також клієнт отримує можливість дозамовити у виробника опцію або декілька опцій, які не входять у відповідний пакет оснащення, але можуть бути забезпечені.

Інший приклад – онлайн магазин одягу, який просуває нову колекцію на сайті. Припустимо, клієнт хоче купити костюм. Він заходить на відповідну вкладку, і система не видає готове рішення, вона дозволяє зробити вибір: чи це комбінація піджака та спідниці, чи піджака та брюк. У першому випадку так само пропонується декілька варіантів не тільки піджака, а й спідниці: довжина, фасон, колір. У другому варіанті клієнт може обрати різний крій, фурнітуру та довжину брюк. І таких варіацій дуже багато. У більшості випадків, навіть якщо не планував, клієнт додатково витрачає гроші на туфлі «в тон», доповнює образ хусткою.

Після здобуття незалежності України громадяни стали активно подорожувати за кордон. Сучасні європейські архітектурні здобутки справляють враження. До того ж, клієнт з кожним роком стає обізнанішим у побудові процесу будівництва, застосуванні різних технологій, розумінні різниці між обладнанням та матеріалами різних виробників. Коли такий допитливий клієнт обирає майбутнє житло, він чітко хоче розуміти кінцевий продукт, який пропонує йому забудовник. Він готовий витратити свій час для того, щоб завітати в кожен відділ продажів та отримати інформацію про всі

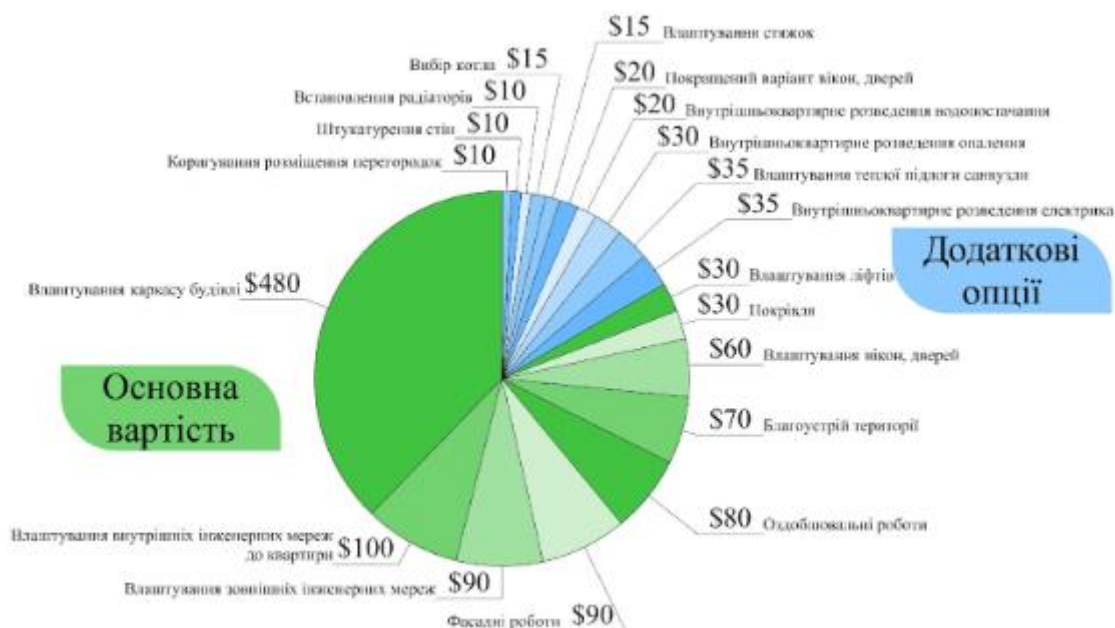
матеріали та обладнання, які забудовник використовує чи планує використати в рамках будівельного процесу.

На практиці в процесі реалізації проекту забудовник інколи змінює марки виробника обладнання, вносить зміни у номенклатуру матеріалів, шукає аналоги. Причини можуть бути різними: відсутність продукції закладених в проект виробників, тривалий термін поставки, зняття обладнання з виробництва або економія. Хоча забудовник і виконує при цьому свої зобов'язання, але клієнт почуває себе обдуреним і довіра до девелопера втрачається.

Багаторічне спостереження за вимогливими клієнтами, а також приклади успішних моделей конфігураторів наштовхнули нас на думку, як вирізнитися з десятків девелоперів з однаково яскравими малюнками, обіцянками та розповідями про унікальну квартиру у майбутньому. Оскільки у сфері продажу нерухомості таких рекомендацій майже не існує, то ця ідея набуває ще більшої актуальності і попит в майбутньому може перевищувати пропозицію. Ми вирішили розробити для нашого клієнта інструмент, який дозволить йому робити власний вибір та створювати свій винятковий простір.

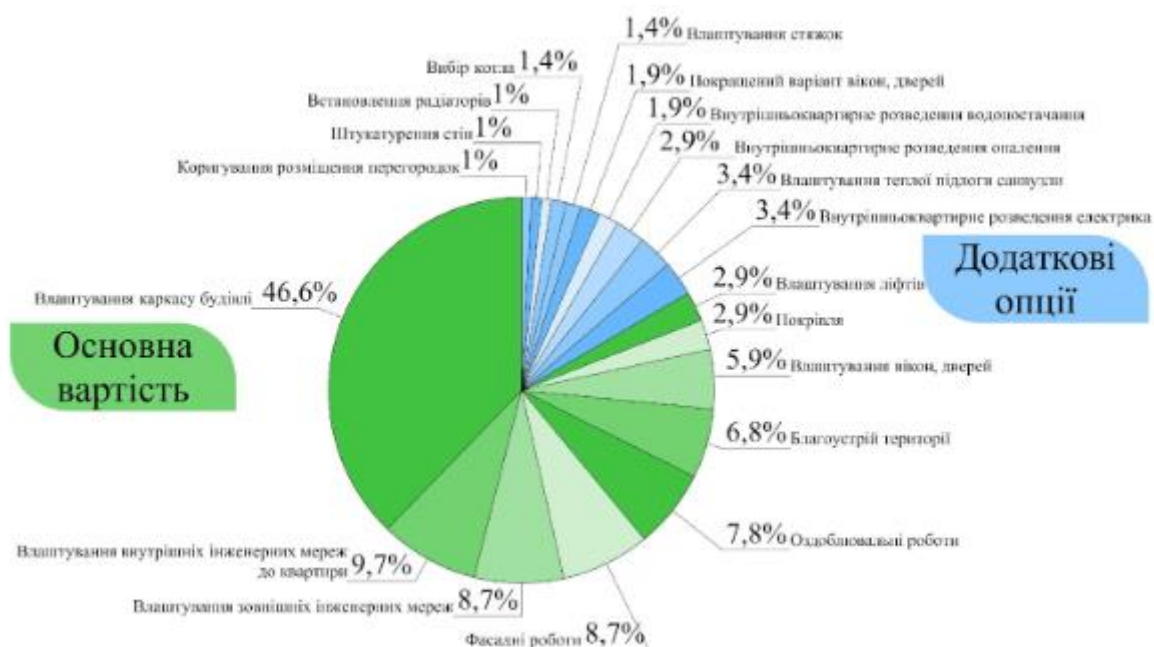
Нижче наведено діаграму, яка дозволяє зрозуміти, які роботи входитимуть у склад «коробки» – частина продукту, який незалежно від замовлених опцій, реалізує забудовник. Те, на що клієнт впливати не може, позначено зеленими частинами діаграми. Основна вартість становить 1 030,00 доларів США в еквіваленті.

Перелік, виділений відтінками синього, демонструє опції (та їх вартість), які клієнти можуть замовити додатково, що і є в нашій моделі «зоною прибутку». Підсумувавши вартість додаткових опцій, отримуємо 200 доларів США:



Діаграма 1.3. Розподіл вартості квадратного метру: основна та додаткові опції

Наступна діаграма змальовує частки у відсотках основної частини (100%) та додаткових опцій (20 %). Такий аналіз дозволяє припустити, що компанія має можливість збільшити свій оборот та покращити прибутковість за умови дотримання операційної ефективності.



Діаграма 1.4. Розподіл частки квадратного метру: основна та додаткові опції

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТОВ «ЖБК «ВАШ ДІМ» ДЛЯ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПРОДАЖУ

### 2.1. Дослідження та аналіз клієнтської аудиторії ТОВ «ЖБК «Ваш Дім»

Станом на 01.06.2022 р. клієнтська база житлово-будівельної компанії «Ваш Дім» становить понад 1 600 покупців, реальних власників одного з об'єктів нерухомості, реалізованого об'єктом дослідження. Окрім того, половина із зазначеної кількості клієнтів є власниками, як мінімум, додаткового об'єкту нерухомості: машиномісце, нежитлові приміщення-підвали, нежитлові приміщення-комори.

Загальна кількість клієнтів, звернення яких зафіксовано та контакти яких є в загальній базі даних у відділі продажів компанії, становить понад 15 000 осіб.

За результатами проведеного аналізу, кожен п'ятий візит клієнта завершується потенційною купівлею нерухомості. Кожен десятий дзвінок так само має шанси перетворитися у потенційну купівлю.

Узагальнений розподіл покупців нерухомості ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» виглядає наступним чином:

- близько 30 % від загальної кількості – працівники ІТ індустрії;
- 30 % – клієнти-власники вторинної нерухомості, які прийняли рішення її продати, додати певну суму та придбати житло з кращими умовами;
- 20% – заробітчани, які повернулися або планують повернутися в Україну в недалекому майбутньому;
- 10% – клієнти-мешканці масиву, які вирішили збільшити житлову площу;
- 10 % – інші категорії.

З введенням воєнного стану відділ продажів ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» відвідують в основному тимчасово переміщені особи з запитом збудованого та зданого в експлуатацію житла. Таких звернень небагато, оскільки основною метою є придбати житло з ремонтом для негайного заселення.

Оскільки в портфелі компанії є незначна кількість пропозиції такого житла, а основна діяльність продавців сфокусована на майбутньому будівництві, попит є мінімальним. Відділ продажів очікує збільшення запитів у недалекому майбутньому, коли масово вертатимуться клієнти, які тимчасово перебувають за кордоном. Частково планується продаж квартир, які зараз перебувають в оренді, а також купівля нерухомості тими, хто зараз винаймає площі.

Інновація, на думку автора цього терміну Й. Шумпетера, це нововведення, яке можна втілити у життя як нову комбінацію ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольнити нові потреби. Серед основних типів інновацій, автор виділив «вдосконалений продукт» [27].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [8].

Повертаючись до ринку житлової нерухомості, автори дослідження постали перед завданням, яким чином можна вдосконалити існуючі процеси, щоб створити щось нове і по-своєму унікальне. Проаналізувавши досвід відомих київських забудовників (Stolitsa Group, Інтергал-Буд, ДСК-Житлобуд, Київміськбуд, KAN Development), а також відомих європейських компаній, ми виокремили акценти, які вирізняють сучасні помешкання Києва, квартали Німеччини та Італії, Австрії та Великої Британії від звичних для пострадянських районів:

1. Довіра до забудовника;
2. Гнучке планування;
3. Енергоощадні технології;
4. Матеріали високої якості;
5. Комфортна та безпечна територія;
6. Відсутність паркування у дворі;

7. Наявність ефективного простору для відпочинку та активностей;
8. Велика кількість озеленення;
9. Розвинена інфраструктура.

Більшу частину з переліченого реалізовано на об'єктах житлово-будівельної компанії «Ваш Дім», тому ми вирішили дослідити, чи дійсно ці вимоги залишаються актуальними та визначити, які критерії цікавлять клієнтів.

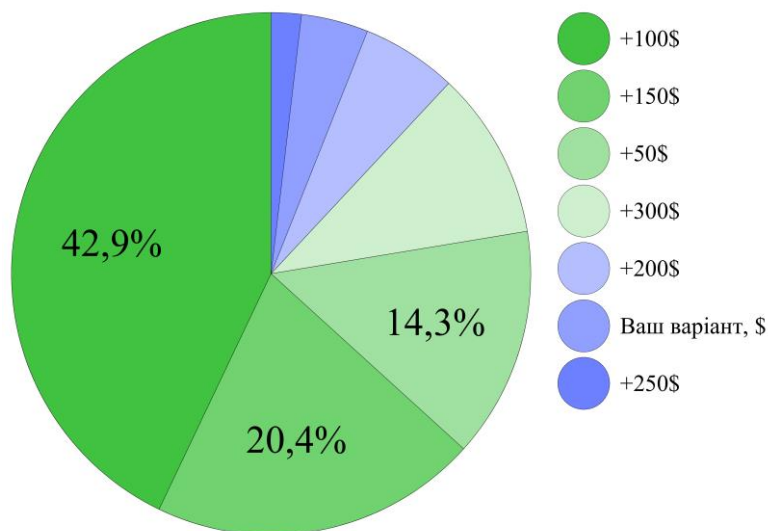
Наступним етапом ми провели опитування серед мешканців масиву ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» та людей, які тільки замислюються над купівлею житла. Опитування складалося з трьох частин. Перша стосувалася факторів, які є важливими для покупця під час пошуку квартири. Відповідно до результатів опитування 51 особи, які відображені у Додатку А, район розташування, наявність якісного прибудинкового простору, репутація забудовника та вартість житла є визначальними. Також клієнти звертають увагу на візуальний вигляд будинку, можливість отримання розтермінування оплати та етап будівництва, на якому перебуває квартира. Використані під час будівництва матеріали, вигляд місць загального користування та додаткова інфраструктура виявилися другорядними під час прийняття рішення щодо купівлі.

Наступна частина опитування дозволила нам зрозуміти, чи клієнт має бажання отримувати додаткові послуги від забудовника, і які саме. Ми проаналізували інформацію, яку отримуємо від клієнтів та будівельників, та спробували на власний розсуд передбачити опції, на які існує попит і реалізацією яких займається клієнт особисто.

У більшості випадків результати його діяльності завершуються переробками і, як наслідок, додатковими витратами. У Додатку Б наведено перелік опцій, серед яких клієнт акцентував увагу на можливості перепланування (зміни розташування та конфігурації міжкімнатних перегородок), отриманні вікон та дверей, якість яких він зможе обрати сам,

«теплій» підлозі, точковому заливанні стяжки, обранні енергоефективного обладнання тощо.

Третій етап опитування, результати якого представлені на діаграмі 2.3., дозволив нам зрозуміти, чи готовий морально клієнт платити за представлені опції і визначити розмір додаткових вкладень до ціни квадратного метру, які клієнт згоден витратити.



Діаграма 2.1. Готовність до покупки клієнтів, які переглядають пропозиції на ринку

Ми сформували портрет клієнта декілька років тому. Традиційно склалося, що основні клієнти відділу продажів – сімейні пари, які планують або мають від одного до трьох дітей, цінують якісний простір та можливість почувати себе вдома як за містом, вибагливий споживач, який постійно вимагає більшого. Доказом останнього твердження є отримання відділом сервіс-менеджменту та обслуговуючою організацією ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» великої кількості пропозицій та ініціатив, заснованих на європейських практиках та особистих дослідженнях та спостереженнях мешканців масиву.

Середній вік клієнта компанії – 30-40 років, він має вищу освіту, дохід середній або вище середнього. Мотив купівлі квартири – раціональний, заснований на глибокому аналізі існуючих пропозицій на ринку, думці експертів, позитивних відгуках друзів, знайомих або вже існуючих мешканців масиву. Нашим фірмовим меседжем є «тут виростуть ваші діти» і ми активно



його дотримуємось, створюючи нові цікаві локації, додаючи зони активності та відпочинку.

Продукт – каталізатор реакції, в якій генерується прибуток, той спусковий гачок, що урухомлює весь механізм [23].

Учасники будівельного ринку давно і подекуди успішно намагаються удосконалити свої продукти. Для прикладу можна привести досвід реалізації смарт-квартир. Ще декілька років тому квартири площею 18-30 квадратних метрів були на піку популярності. Забудовники позиціонували такі квартири як житло для студентів, одиноких людей або пенсіонерів, які розглядають варіанти в економ-сегменті. Також такі квартири користувалися популярністю як інвестиція. Але те, що було розрекламоване як «розумне» житло, виявилось невдало розпланованими незручними квартирами: те, що в Україні продається під назвою «смарт-квартира», в Європі та США вже два десятиліття продається під назвою «мікроапартаменти» [10].

Ще одним прикладом «удосконаленої» квартири є варіант продажу квартири «під ключ». Об'єкт дослідження також мав досвід реалізації такого виду житла. На жаль, його не можна назвати успішним. Причиною є незадоволеність клієнта формуванням кінцевої вартості. Підсвідомо йому здається, що забудовник хоче на ньому надзаробити і взагалі він, клієнт, може зробити абсолютно все те саме, але набагато дешевше. У підсумку, такі квартири реалізовувались дуже довго і з великим дисконтом. Але сама ідея реалізації готового для життя простору має, на нашу думку, великий потенціал. Єдине питання, яке необхідно вирішити: як залучити клієнта до прийняття рішення та переконати його в оптимальності запропонованого ціноутворення.

Актуальним є питання застосування інновацій у поєднанні з маркетинговими технологіями «інноваційного маркетингу», основною метою якого є досягнення максимальної ефективності управління підприємством в умовах суспільних трансформацій [21]. У такій галузі як будівництво інноваційний маркетинг формується виключно виходячи з потреб клієнтів,

задовольняючи сформований попит та постійно аналізуючи та прогнозуючи наперед тенденції формування соціально-економічних побажань.

Неодноразові спроби пошуку інновацій у продажах житлової нерухомості такої, як смарт квартири або готове житло («квартири «під ключ»»), не виправдали покладених надій і стали тимчасовим трендом, тому ми вважаємо, що винайдення ефективного варіанту створення доданої вартості в цьому сегменті стане запорукою для подальшого розвитку і прибутковості.

Надання рекомендацій споживачу – актуальна тема сьогодні. Клієнт готовий розглянути думку професіоналів, а чи дослухатись до неї, чи зробити власний вибір – вирішуватиме сам. За результатами визначення типових представників цільової аудиторії, ми виявили необхідність формування основного контенту у діджітал-просторі та можливість рекомендувати клієнту варіанти опцій для купівлі. ЖБК «Ваш Дім» має намір надати можливість клієнту якщо не виконати рекомендації, то хоча б над ними замислитись, дати поштовх до формування потреби.

За результатами проведених опитувань та особистих інтерв'ю, ми визначили готовність клієнта доплачувати додаткові грошові кошти за квадратний метр. Вподобання та поведінка споживачів свідчать про те, що вони готові дослухатися до рекомендацій та у разі підтвердження вигоди, скористатися ними.

Додатково ми визначили, що клієнт ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» проводить багато часу у досліджуючи інтернет-простір. Чим більше він проводитиме часу на сайті компанії, розглядаючи набір запропонованих опцій та конфігуруючи їх, тим вищою є імовірність придбання. Також великою перевагою є те, що клієнт буде робити свій власний вибір, що створюватиме для компанії позитивний імідж серед споживацької аудиторії. В основному, сума, яку клієнт готовий витратити вже зараз, варіюється від 50 до 200 доларів США за метр квадратний. Клієнт ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» постійно

змінюється та вдосконалюється, відповідно, вимагає прискорення винайдення шляхів для задоволення його потреб – удосконалений продукт.

## **2.2. Маркетинговий аудит компанії ТОВ «ЖБК «Ваш Дім»**

Функцію маркетингу в житлово-будівельній компанії «Ваш Дім» частково виконує відділ продажів. На аутсорсинг періодично залучаються вузькопрофільні агенції. Основною метою залучення консалтингових компаній є поточний аналіз ринку з метою формування основних вимог клієнта та продажної вартості квадратних метрів у конкурентів, піар супровід, підтримка репутації компанії на локальному рівні, ведення сторінок у соціальних мережах, SMM-просування, моніторинг медіапростору щодо присутності згадок про компанію відносно ринку. Додатково залучаються спеціалісти для поточного аналізу ринку на предмет стану будівельної готовності різних сегментів нерухомості.

Впродовж багаторічної діяльності до активностей, які забезпечували інтерес до комплексів, які реалізовувались ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» можна зарахувати: розробку успішних концепцій подій «Ваш Дім Family Day», які відбувалися щороку для мешканців масиву, тематичні заходи на Гелловін, події для дітей до завершення літа, перегляди футбольних матчів під відкритим небом, контентне забезпечення сторінок у соціальних мережах, відеопривітання до свят за участю мешканців масиву, відео блоги з оглядом масиву авторитетними виданнями та відомими блогерами.

Зважаючи на те, що транспортна розв'язка до масиву «Пасічний» потребує ряду доопрацювань, з метою допомогти батькам та створити комфортні умови добирання дітей до школи у годину пік, а також згуртувати дітей масиву, ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» запустило брендований шкільний автобус на два найзатребуваніші в батьків маршрути з визначеною більшістю періодичністю.

До розробок, які, на нашу думку, не принесли очікуваного результату, можна віднести комунікацію на сайті та соцмережах щодо динаміки

будівництва житлових комплексів, розміщення наявних квартир та рекламування їх переваг, формування та розміщення плейлистів на SoundCloud.

З середини 2021 року компанія призупинила проведення рекламних кампаній, створення мультимедійних матеріалів та активне ведення соцмереж. Причиною була відсутність продукту продажу, оскільки всі зусилля було покладено на розробку рішень для нових об'єктів. Відповідно, охоплення зменшилось, взаємодія користувачів з контентом компанії досягла мінімуму. План системної взаємодії з діджітал споживачами не був розроблений, відтак, і атмосфера довіри до компанії також поступово почала зникати.

За результатами багаторічної діяльності менеджмент ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» визначив для себе основні маркери взаємодії з клієнтами та розробив внутрішні правила під час реалізації житлової нерухомості:

1. Ми продаємо тільки тим клієнтам, які розуміють та підтримують цінності компанії;
2. Ми залишаємо за собою право відмовити потенційному клієнту і не боротися за його лояльність, якщо його принципи та манери поведінки можуть становити репутаційні ризики для компанії в майбутньому;
3. Ми активно працюємо з недовірою потенційних клієнтів та постійно проводимо роботу з запереченнями.

За результатами проведеного вимірювання клієнтської лояльності до компанії:

- 82 % клієнтів підтверджують відповідність отриманого продукту очікуванням;
- 13 % клієнтів мають своє бачення і виступають з пропозиціями покращень;
- 5% вважаються такими, що не є лояльними до компанії в цілому.

Маркетинг у будівництві присутній на всіх етапах побудови будівельного процесу: від ініціації ідеї будівництва та пошуку для цього

земельної ділянки, розробки проектно-кошторисної документації до обрання стратегії реалізації продукту та його просування.

Зазвичай потенційний клієнт починає пошук нерухомості на сторінках мережі інтернет. Залежно від зручності користування сайтом та наповнення сторінок компанії цікавою, корисною інформацією та яскравими естетичними акцентами, сторінка приваблює більшу кількість відвідувань клієнтів.

На жаль, цьому напрямку житлово-будівельна компанія «Ваш Дім» не приділяла належної уваги. Результатом стало те, що з 2015 року оновлювалась основна інформація, а путівник сторінки залишався без змін. Як результат, забудовник продовжував втрачати частину клієнтів у діджитал-конкуренції. Ідентичну ситуацію спостерігаємо у просуванні продуктів компанії в соціальних мережах і на інформаційних майданчиках профільної діяльності, таких як Асоціація Західно-Українських забудовників [9].

Для реалізації нашої стратегії винайдення та реалізації інноваційного продукту, який дозволить змінити бізнес-модель компанії та створити додану вартість реалізованим продуктам, ми вирішили звернутися до технології BIM (Building Information Modeling), план реалізації якої до 2025 року затвердив Кабінет Міністрів України [1].

Підхід, який передбачає використання BIM-моделі, вважається одним з найбільш перспективних, оскільки програма постійно оновлюється та адаптується до потреб різних учасників процесу. Обмін інформацією між усіма учасниками процесу відбувається на всіх етапах життєвого циклу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та прийняті в процесі реалізації рішення. Обсяг інформації на кожному етапі життєвого циклу проекту збільшується, оскільки відбувається накопичення даних. На рис. 2.2. відображений процес інтеграції інформації.



Рис. 2.1. Інтеграція інформації у технології BIM

Ми зрозуміли, що використання BIM-моделі дозволить реалізувати наш задум щодо адаптації потреб клієнта, які він готовий замовляти, у проєкт, що знаходиться на етапі реалізації.

Оскільки саме в цей період один з нових проєктів, житловий комплекс на понад тридцять п'ять тисяч квадратних метрів, «Будівництво багатоквартирних житлових будинків № 9, 9-А, 9-Б, 9-В, 9-Г, 10, 11 (на генплані) з вбудовано-прибудованими комерційними приміщеннями, паркінгом, даховими котельнями та трансформаторною підстанцією на вул. Пасічній, 133 у м. Львові (у 6-ти чергах будівництва)», перебував на початковій стадії реалізації, ми звернулися до проєктної організації «Проект інвест менеджмент» для консультування щодо виниклої ідеї та розгляду можливості її запуску в рамках цього проєкту. На коротку презентацію ідеї схвально відреагував керівник BIM-підрозділу проєктної організації. Незважаючи на те, що на ринку почали з'являтися продукти, які створені на

технології зазначеної моделі, вважаємо, що вільна ніша та можливості нарощення потенціалу є можливими і реальними. За результатами проведених переговорів, проектанти погодились взяти участь у реалізації в частині, яка стосується початкової допомоги у змінах конфігурації за побажаннями клієнтів, але інструмент мали створити ми.

Пошук компаній, які були би дотичними і до розробок програмних комплексів, і до проектування, допоміг нам знайти навчальний центр Parametric, який вже понад 5 років займається впровадженням, супроводом та навчанням для роботи у середовищі BIM. В процесі представлення нашої ідеї власник та ідейний натхненник компанії щодо стимулювання впровадження BIM-технологій у західному регіоні України зауважив ряд додаткових переваг у разі реалізації запропонованої нами інновації:

1. Власник володітиме всіма документами, які стосується його житла, що зекономить час обслуговуючій організації на пошук проектною документації для вирішення виниклих проблем;
2. Передача повної достовірної інформації обслуговуючій організації, яка зможе потім вилучати структурні елементи з моделі і замінити їх фактичними даними;
3. Організація ефективної експлуатації прилеглої території.

Нами було сформоване технічне завдання, відповідно до якого ідею було розділено на декілька етапів. На першому етапі ми акцентували увагу і детально сформулювали базові потреби конфігурації простору шляхом опису опцій та варіантів їх змін.

Керуючись результатами опитування, проведеними раніше, на перший етап в рамках розробки пілотного проекту було винесено перелік основних опцій та можливих підопцій, відображених у Додатку В.

Після успішної реалізації пілотного проекту (під успішністю розуміємо, що мінімум 30 % нових клієнтів будуть замовляти додаткові опції) та отримання зворотного зв'язку від клієнтів у вигляді схвальних відгуків та запиту на розширення асортименту опцій, ми будемо додавати затребувані

позиції у конфігуратор. Припускаємо, що програма буде трансформуватися з кожним новим об'єктом, оскільки вподобання клієнтів та їх потреби змінні.

Наступним етапом після створення простору буде етап його наповнення дизайнерськими рішеннями та обрання обладнання та матеріалів. Цей напрямок з часом може трансформуватися в окремий бізнес, оскільки передбачає домовленості з фабриками та виробництвами, в тому числі, європейськими, планування об'ємів закупівель плитки, ламінату, фарб, меблів, сантехніки з формуванням цілого каталогу варіацій та можливостей.

Останнім етапом ми передбачаємо генерацію рекомендацій кінцевих рішень для клієнта. Шляхом заповнення декількох опитників, які дозволять зрозуміти смакові особливості клієнта та його матеріальний стан, web-сервіс створюватиме унікальні рішення для клієнта. Частково цей сервіс вже реалізований, в тому числі, у сфері продажу нерухомості.

Наприклад, ресурс [vnet.io](http://vnet.io) пропонує технології візуалізації для онлайн продажів або відділів продажів. Існують два варіанти: white box та дизайнерські рішення. У роботі ресурсу є ряд переваг. Клієнт у переважній більшості випадків сприймає в першу чергу очима. Коли йому представляють квартиру не у вигляді креслень, навіть об'ємних, а у вигляді цілісного простору, пропозиція автоматично стає цікавішою. Вибір конкретної квартири завжди починається з оцінки задоволення індивідуальних вимог щодо габаритів меблів або достатності місця. Недоліком зазначеного програмного продукту вважаємо надання реальних інтер'єрів та екстер'єрів і відсутність можливості створити власне середовище.

Спілкування з експертами та аналіз продуктів, наявних на ринку житлової нерухомості, дозволили нам переконатись у власній ідеї щодо потенціалу розробки інноваційного інструменту (web-сервісу) та необхідності запуску пілотного проекту у взаємодії з розробниками програмного забезпечення та проектною організацією. Разом з тим, ми зрозуміли, наскільки важливо не припуститися помилки, пов'язаної з набором інструменту просування. Необхідно довести цінність та продемонструвати всі особливості та



перспективи нового продукту. Для ефективного впливу на визначену нами цільову аудиторію, ми вирішили обрати експертний та продуктовий контент. Правильна побудова шляху клієнта, яка передбачає переведення клієнта зі стану необізнаності до стану лояльності, дозволить успішно реалізувати перший етап впровадження інноваційної моделі продажу та засвідчити суттєву перевагу компанії серед конкурентів. Збільшення попиту на новий продукт та успішна реалізація першого етапу впровадження нашої ідеї має перспективу створення нового ринку на базі сталого та такого, який постійно масштабується.

## РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ТА ПЕРСПЕКТИВА РЕАЛІЗАЦІЇ У ТОВ «ЖБК «ВАШ ДІМ»

### 3.1. Ризики та реалізація побудови інноваційної моделі продажу житлової нерухомості в компанії

Комерційна пропозиція, отримана від розробника продукту, центру Parametric містила вартість, етапність виконання, контрольні віхи для аналізу, результати – що вважатиметься успішним завершенням етапу розробки.

Зі свого боку, до основних складових інноваційної моделі ми відносимо:

1. Перебудову основних бізнес-процесів в компанії: будівництво – операційна діяльність – продажі;
2. Технічне забезпечення та безперервність функціонування конфігуратора Vash Space, у тому числі, функцію супроводу;
3. Формування ефективної комунікації між учасниками процесу;
4. Перегляд маркетингової стратегії компанії та стратегії позиціонування;
5. Удосконалення механізмів комерціалізації нового продукту – винайдення нового каналу дохідності.

За результатами представлення бізнес-ідеї інвесторам, ми звернули увагу на ризики, зумовлені не тільки поточною ситуацією в країні та розвитком галузі, а й факторами, які виникатимуть в процесі реалізації ідеї.

До основних ризиків ми віднесли:

1. Відсутність попиту – війна може продовжуватися і ідея впровадження інноваційної моделі буде іти врозріз із основними потребами клієнтів.
2. Будівельна галузь деякий час не буде розвиватися – клієнтоспроможність відмінна від реалій, які диктуватиме собівартість квадратного метра житла.
3. Недостатній попит – попередня оцінка зацікавленості клієнтом може не відповідати дійсності.

4. Проблеми з розробкою та запуском пілотного продукту – компанія-розробник може не виконати своїх зобов'язань.
5. Конкуренти можуть вивести такий продукт на ринок раніше.

Разом з тим, ми акцентували увагу на можливостях. Навіть під час помірною попиту ми можемо:

1. Якісно відтестувати продукт;
2. Отримати зворотний зв'язок від клієнтів та удосконалити його;
3. Підібрати надійних виконавців робіт.
4. Опрацювати розширення асортименту послуг.

Акцент на зміщення кордонів бізнесу на прикладі діяльності нашої материнської компанії АТ «Концерн Галнафтогаз», яка колись зробила ставку на розвиток магазинів при АЗК, дав свій результат. Інвестори погодилися з тим, що, коли вартість основного продукту зростає і попит на нього падає, необхідно шукати інші варіанти отримання прибутку. Галузь не може постійно стояти на місці, тому слід прийняти стратегічні рішення щодо диверсифікації бізнесу, виходу на нові ринки та розвиток аутсорсингу. Вчоргове проводимо паралелі з досвідом General Electric, описаний у книзі «Зона прибутку»; компанія вийшовши на ринок із забезпеченням повного комплексу послуг від інжинірингу до фінансування, забезпечила додатково 40% прибутку.

Сучасні умови диктують зміни. Якщо компанії сталих галузей не розвиваються, вони занепадають. І незважаючи на те, чи компанія створює інноваційний продукт, чи запроваджує інноваційну технологію, чи нехтує правилами і традиціями, і змінює свою бізнес-модель – вона прокладає собі шлях до успішного майбутнього.

Представлені розрахунки проекту і навіть негативний сценарій розвитку бізнесу, не спростував намірів інвестора реалізувати інноваційну модель. На нараді, присвяченій захисту ідеї, прийнято рішення удосконалити та підсилити підрозділ клієнт-менеджменту, який буде супроводжувати основний процес купівлі квартири через менеджера з продажу. Також цей

підрозділ буде взаємодіяти з операційною дирекцією щодо внесення змін у проектні рішення та генпідрядником щодо фіксації термінів реалізації послуг та їх продовженням у разі запитів від клієнта.

В умовах підвищеної конкуренції серед бізнесів з тривалою історією і неможливістю кардинальних змін у процесах реалізації продуктів, тіснішим стає взаємозв'язок між стратегією ведення бізнесу та інноваціями. Конкуренти у галузі будівництва ведуть активну боротьбу сегментуванням продуктів, оптимізацією витрат та операційною ефективністю, автоматизацією документообігу та управлінських процесів і, звичайно, постійним пошуком нових інструментів та продуктів.

Розглянемо реалістичний сценарій впровадження інноваційної моделі продажу та спробуємо порівняти з варіантом, відповідно до якого ми продовжуємо працювати без впровадження інструменту та зміни фінансової моделі. Для початку спробуємо розділити витрати на постійні та змінні. Оскільки галузь нерухомості є специфічною, і багато витрат є взаємозалежними, ми розділили на постійні: земля та адміністративні витрати, змінні – витрати на будівельно-монтажні роботи, девелоперські витрати, витрати на збут та постійно-змінні – проектування, розробка дозвільної документації та здача в експлуатацію – в залежності від прийнятого рішення в певний момент часу виконання робіт може бути зупинено.

Горизонт аналізу приймемо п'ять років та припустимо, що кожного наступного року компанія розпочинатиме новий об'єкт ідентичною площею.

Вартість проектування та отримання BIM-моделі у витрати не включаємо, оскільки незалежно від реалізації моделі компанія нестиме ці витрати. У реалістичному сценарії ми додаємо вартість розробки інструменту на базі BIM-моделі, технічний супровід, збільшуємо штат і відповідно, адміністративні витрати, додаємо розходи на просування оновленого продукту.

Відповідно до існуючої в ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» фінансової моделі, приймаємо за основу те, що собівартість будівництва становить 1 110 доларів США за квадратний метр. При цьому, ціна продажу – 1 250 доларів США. До власної інвестиції відносимо понесені витрати на землю, вартість проектних робіт та дозвільних документів, 80 % ціни на будівельно-монтажні роботи першого року будівництва. Продажі починаються після зведення будівельниками каркасу. Припускаємо, що за перший рік буде реалізовано 10 % від загальної площі, впродовж другого – 50 %, третього – 40 %. Продавати відділ продаж починає, коли збудовано 5 поверхів.

При такому підході, важливий фінансовий показник, який свідчить про життєздатність компанії та показує реальний прибуток без правок на фактори, які не стосуються операційної діяльності, EBITDA становить 4 000 000 доларів США.

Показник NPV, який показує грошові потоки майбутнього, приведені до сьогоденної вартості, становить біля 900 000 доларів США.

Час, який потрібний для того, щоб сума надходжень від проекту згідно поточної фінансової моделі, відшкодувала витрати на його впровадження, становить три з половиною роки. З точки зору прибутковості, опрацьована фінансова модель є життєздатною, але інвестор має право вимагати або більшої прибутковості, або розглянути більш успішний проект.

У фінансовій моделі, яка передбачає перебудову бізнес процесів компанії та змінює продукт, розділяючи його на «коробку» та «додаткові опції», ми припускаємо, що:

- собівартість зменшиться на 80 доларів США;
- ціна продажу становитиме 1 175 доларів США;
- на добудову інструменту на основі ВІМ-моделі ми візьмемо кредит під 15 % річних;
- ми збільшимо продажі в перший рік до 40 %, прогноз на другий рік залишиться без змін, третього року продамо 10 %.

Таблиця 3.1. Порівняння однакових складових моделей P&L "існуюча" та "пропонована" (інноваційна)

№ п/п	Складові м2	Одиниця виміру	Існуюча		Пропонована (інноваційна)	
			Доходи, грн.	Витрати, грн.	Доходи, грн.	Витрати, грн.
1	Будівельно-монтажні роботи	м2		28 160		25 600
2	Проектні роботи	м2		480		480
3	Земля	м2		3 200		3 200
4	Девелоперські витрати (% від продаж)	м2		640		640
5	Дозвільна документація і здача в експлуатацію	м2		320		320
6	Витрати на збут	м2		960		960
7	Адміністративні витрати	м2		1 760		1 760
8	Ціна продажу	м2	40 000		37 600	
9	<b>Всього</b>		<b>40 000</b>	<b>35 520</b>	<b>37 600</b>	<b>32 960</b>

Таблиця 3.2. Додаткові складові (опції) «пропонованої» (інноваційної) моделі продажу

№ п/п	Перелік опцій	Одиниця виміру	Доходи, грн.	Витрати, грн.	К-ть замовлень	Доходи на загальну кількість замовлень	Витрати на загальну кількість замовлень
1	Коригування розміщення перегородки	шт.	3 000	500	47	141 000	-23 500
2	Штукатурка	шт.	128 914	98 527	10	1 289 139	-985 271
3	Стяжка	шт.	38 879	30 694	21	816 455	-644 570
4	Двері	шт.	16 733	13 417	24	401 600	-322 000
5	Вікна	шт.	6 736	4 418	30	202 080	-132 540
6	Тепла підлога	шт.	37 432	23 959	14	524 045	-335 421
7	Влаштування розводки опалення	шт.	92 400	56 000	10	924 000	-560 000
8	Влаштування розводки водопостачання	шт.	30 800	18 667	10	308 000	-186 667
9	Котел, 24 кВт	шт.	23 530	18 100	24	564 720	-434 400
10	Радіатор	шт.	21 763	14 509	13	282 924	-188 616
11	<b>Всього</b>					<b>5 453 964</b>	<b>-3 812 985</b>

Для розрахунку надходжень в «пропонованій» моделі ми прийняли за орієнтир квартиру середньою площею 61,39 квадратного метра. Кількість замовлень сформована за результатами проведених раніше опитувань клієнтів та скорегована на відсоток продажів за певний період часу будівництва.

Отриманий показник EBITDA майже не відрізняється від даних існуючої моделі. Натомість показник NPV демонструє збільшення у три рази очікуваний майбутній дохід. Розрахунок успішності проекту свідчить про прогнозовану привабливість для інвестора. Термін, з якого проект починає приносити вигоду становить два роки. Зведені фінансові показники продемонстровані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Показники "існуючої" та "пропонованої" (інноваційної) фінансових моделей

	Існуюча модель	Пропонована (інноваційна)
Надходження	1 328 780 361,22	1 213 453 379,66
Витрати	-1 033 551 014,40	-980 659 676,93
ЕВІТДА	130 357 785,60	133 473 485,13
Чиста приведена вартість (NPV)	28 994 247	88 935 478
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	23,01%	187,27%
Період окупності (РВ, роки)	3,5	2,0

Зробивши певні припущення, ми спробували розробити та порівняти два варіанти фінансового розвитку предмету дослідження. Порівнюючи існуючу у ЖБК «Ваш дім» фінансову модель та прогнозуючи етапи розвитку бізнесу у пропонованій фінансовій моделі, ми отримали підтвердження доцільності початку впровадження інноваційної моделі продажу житлової нерухомості.

У пропонованій фінансовій моделі уже в кінці другого року інвестор може повернути свої інвестиції, що значно збільшує привабливість їх вкладенні. Також розрахунок показав, що ми значно збільшили прибутковість проекту, почавши активні продажі з першого року. Також зменшуючи собівартість на 80 доларів США ми оптимізували вхідний поріг для клієнта та покращили свої конкурентні позиції.

Для розрахунків ми використовували ринкові ціни на матеріали та роботи. Беручи до уваги те, що для визначення постачальників матеріалів чи підрядників компанії будівельного холдингу проводять тендери, результати яких додатково економлять компанії від 5 до 11 %, припускаємо, що собівартість витрат у фінансовій моделі також буде зменшена. Також прогнозування попиту дозволить проводити укрупнені закупівлі, що в подальшому сприятливо відобразиться у взаємовідносинах з одним з основних стейкхолдерів – «підрядники та постачальники» – та збільшить його

лояльність до компанії. Складські запаси матеріалів підвищують операційну ефективність.

Одним з подальших способів оптимізації витрат та збільшення привабливості конфігуратора для клієнта стануть «паketні пропозиції» – кілька об'єднаних варіантів опцій, які передбачені для збільшення попиту клієнтів і можливої оптимізації витрат забудовника. Також такий варіант буде цікавий в рамках проведення різного роду акцій, в тому числі, для залучення нових клієнтів.

### **3.2. Дорожня карта реалізації та перспектива розвитку**

Незважаючи на наявність великої кількості методологій управління проектами, кожна з них залишається неідеальною і потребує внесення змін у процесі реалізації конкретного проекту. Керівники проектів незалежно від моделі, в якій вони звикли працювати, розглядають проект, як послідовність бізнес-процесів.

Термін «бізнес-процес» використовується як узагальнюючий щодо технологічних і організаційно-економічних процесів. Він дозволяє охопити всі без винятку види діяльності, що здійснюються на підприємстві [26].

Для реалізації проекту впровадження інноваційної моделі житлової нерухомості ми вирішили використати традиційну каскадну модель життєвого циклу управління проектами («Waterfall») [4], представлену на рисунку 3.1. Але ця модель у процесі розвитку, еволюціонувала і з метою мінімізації ризиків, стала запозичувати практики в Agile, тому ми так само скористалися ітеративним або інкрементальним каскадним методом.





Рис. 3.1. Каскадна модель життєвого циклу

Нами вбачаються наступні переваги від використання саме цієї моделі:

1. Зрозумілість всім учасникам процесу;
2. Чіткість схеми;
3. Можливість чітко порахувати кількість затрачених на проект ресурсів;

Разом з тим, ми свідомі, що команді слід враховувати, що структурованість та чіткість задач повинна бути доповнена тими перевагами, які забезпечує модель Agile: увагою до клієнта та беззаперечним збереженням цінності продукту для нього [15].



Рис. 3.2. Алгоритм реалізації запропонованого продукту

Фактично перші два етапи з наведених на рис. 3.2., відповідальність за які покладено на відділ розвитку та інновацій, виконані у процесі реалізації інноваційної моделі. Ми перейшли до стадії «Аналіз та проектування». Для цього та наступного етапів реалізації web-сервісу вона є визначальною, оскільки якісна розробка залежить від формулювання технічного завдання. Також в рамках виконання цього етапу розробником передбачені інтерв'ю з задіяними підрозділами-учасниками та залученими організаціями: відділом продажів, відділом сервіс-менеджменту, операційною дирекцією, проєктною організацією, генпідрядником.



Найменування завдання	К-сть годин	Вартість
Етап 1. Дослідження, формування та погодження ТЗ.		120 - 250 тис. грн.
<p><b>Проведення опитування та заповнення ТЗ відповідальними відділами та спеціалістами.</b></p> <p>(Провести співбесіди із активними внутрішніми учасниками та керівними спеціалістами та зовнішніми учасниками)</p>	10	
<p><b>Створення ТЗ.</b></p> <p>З отриманих інтерв'ю та побажань, сформувані ТЗ, включатиме в себе завдання для:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графічного дизайнера;</li> <li>2. Спеціалісти по UI (User Interface – інтерфейс користувача);</li> <li>3. Спеціалісти по UX (User Experience - Творчий та аналітичний процес, визначення, яким буде веб-сайт, пристрій чи програма)</li> <li>4. Відділ ІТ.</li> <li>5. ВІМ відділу моделювання та проектування.</li> <li>6. Інше (може з'явитись у процесі проведення інтерв'ю чи на етапі створення ТЗ)</li> </ol>	40	
<p><b>Створення прототипу Сервісу та функціоналу (Слайди або в іншому форматі презентація)</b></p>	40	

Рис. 3.3. Пропозиція розробника щодо організації формування та погодження технічного завдання

Зустрічі та консультації з розробником наштовхнули нас на думку, що формуванню технічного завдання має передувати ще один етап – дослідження готовності команди реалізувати всі ті зміни, які передбачає імплементація інноваційної моделі продажу. З метою реалізації цього підготовчого етапу, ми вже заключили договір з розробником на аналіз існуючих в компанії бізнес-процесів та надання рекомендацій щодо їх покращення. Частково цей етап

перегукується з пунктом 1 «Проведення опитування та заповнення ТЗ відповідальними відділами та спеціалістами». Можливо, отримана за результатами аудиту інформація змінить початкове сприйняття і наші подальші кроки, але сам факт початку роботи над реалізацією сервісу, дає оптимістичні прогнози.

Відповідно до попередніх зустрічей та напрацювань з розробниками продукту, побудовано проект технічного шляху клієнта. Остаточне затвердження відбудеться після виконання етапу «Аналіз та проектування», але в логіці побудови процесів сумнівів майже немає.

Розробка працюватиме через сайт компанії. Змінам у зовнішньому вигляді сайту та його опційності передуватиме створення конфігуратора. Відштовхуючись від цього інструмента, довкола якого будуватиметься спільнота та контент, буде трансформуватися сайт компанії.

Задуманий алгоритм дій клієнта на оновленому сайті компанії-забудовника виглядає наступним чином:

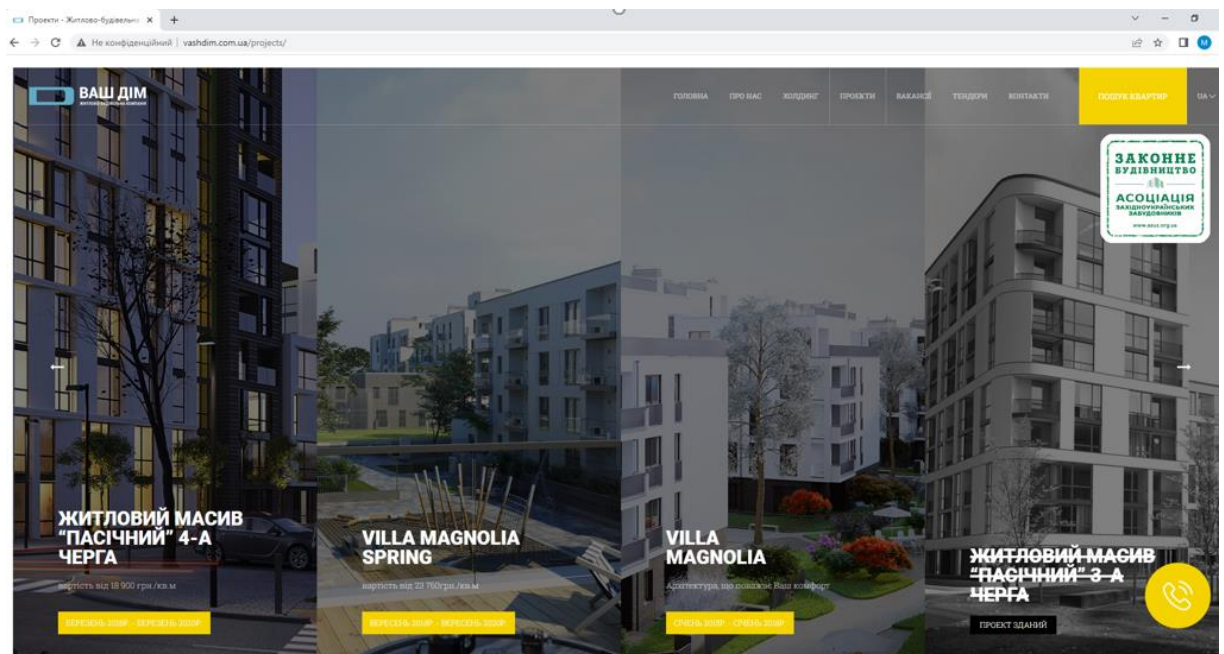


Рис. 3.4. Головна сторінка сайту ЖБК «Ваш Дім»

Перейшовши по посиланню «Проекти», клієнт обирає той, який його цікавить. З об'ємно-просторової моделі має можливість обрати секцію:

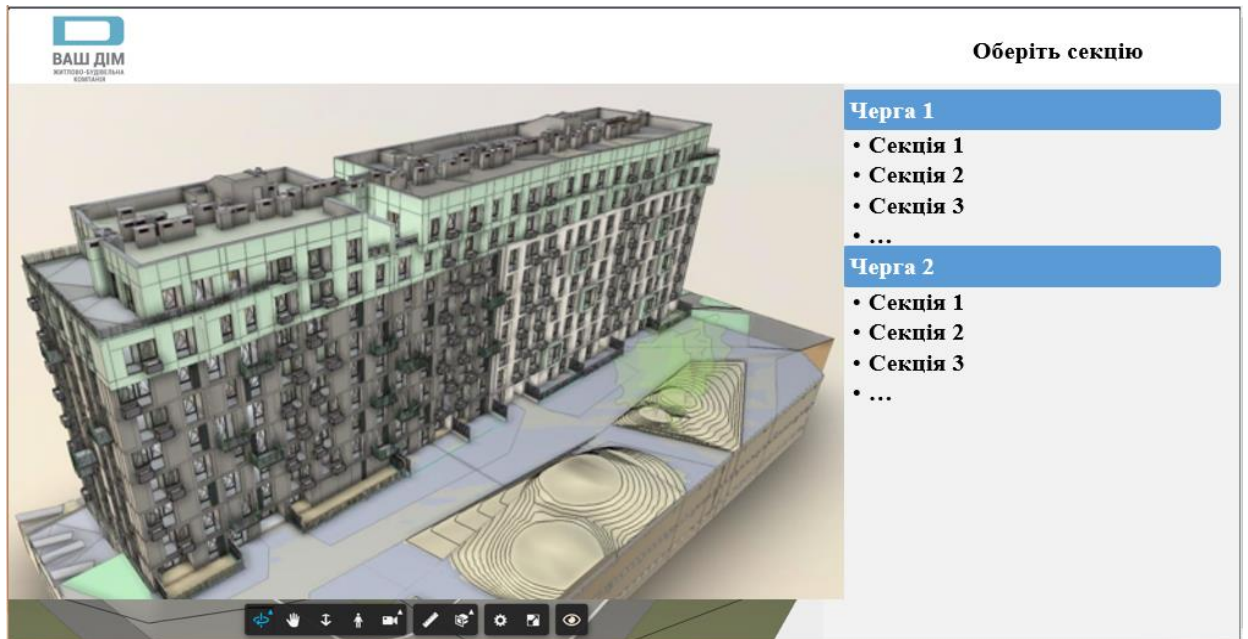


Рис. 3.5. Об'ємно-просторова модель проекту сервісу

З переліку доступних до купівлі поверхів клієнт робить вибір:

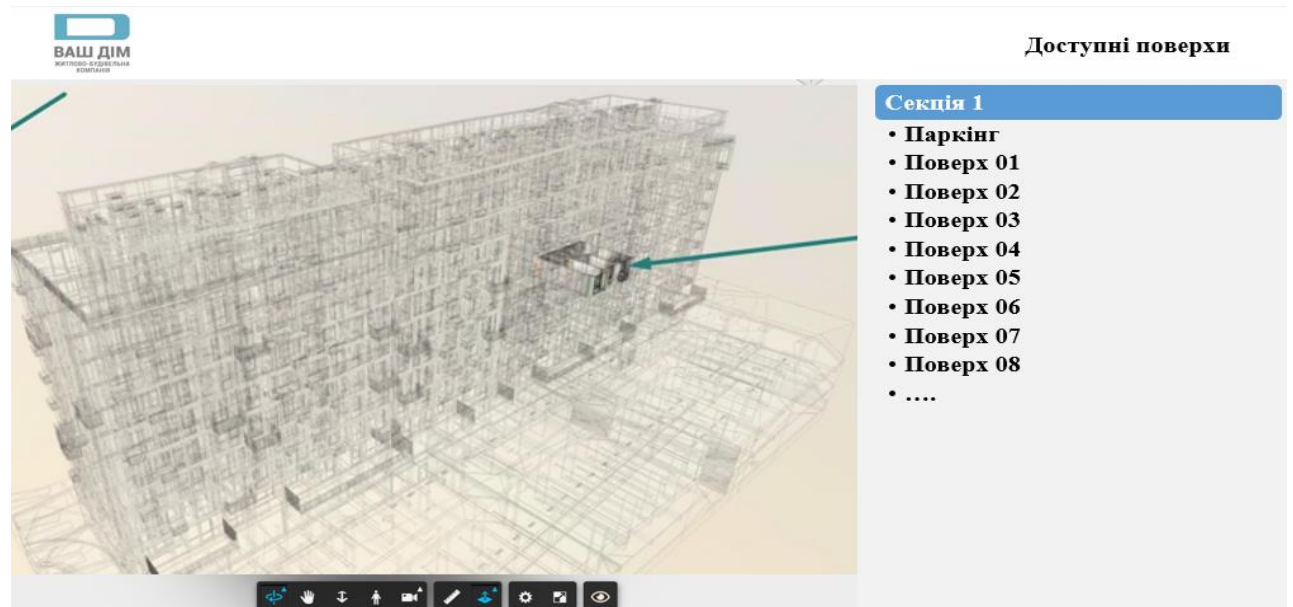


Рис. 3.6. Показ доступних поверхів моделі проекту сервісу

З централізованої бази даних компанії клієнт обирає доступні квартири та для отримання наступної інформації кліканням мишки обирає ту, яка його цікавить найбільше:

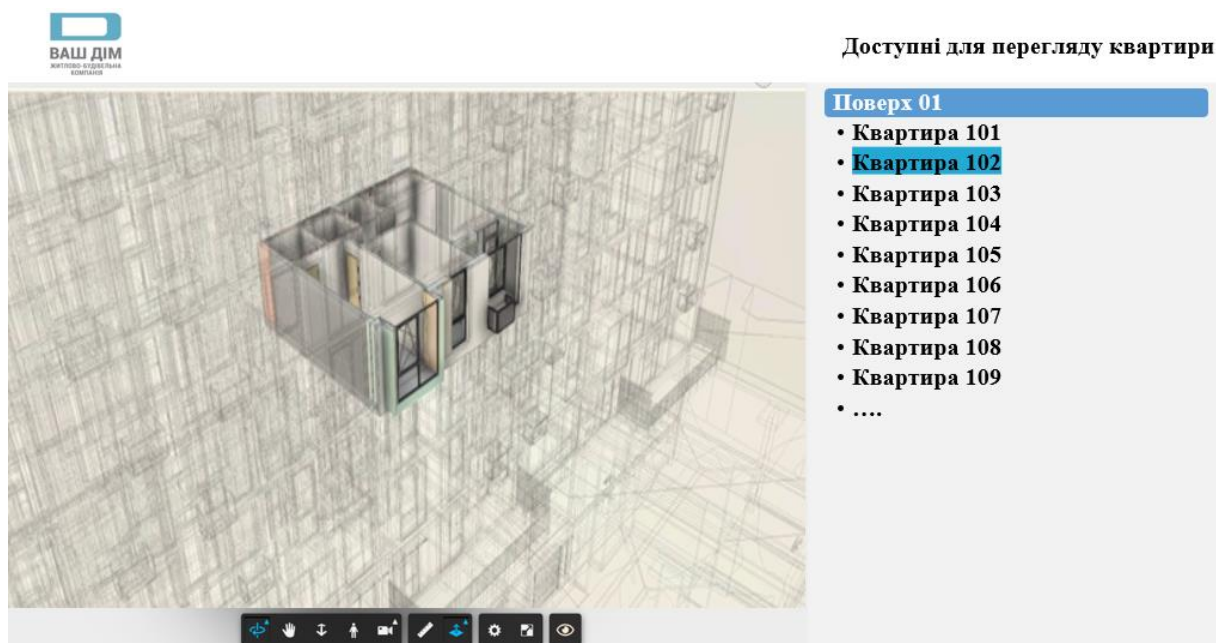


Рис. 3.7. Показ квартир у моделі проекту сервісу

Отримує базові показники обраної квартири: габарити приміщень, кількість кімнат, їх призначення, площі підлог, стін, стель тощо. Відображення квартири надає можливість клієнту роздивитися її з усіх сторін, оцінити переваги та недоліки об'ємно-просторових рішень, прийнятих в процесі проектування:

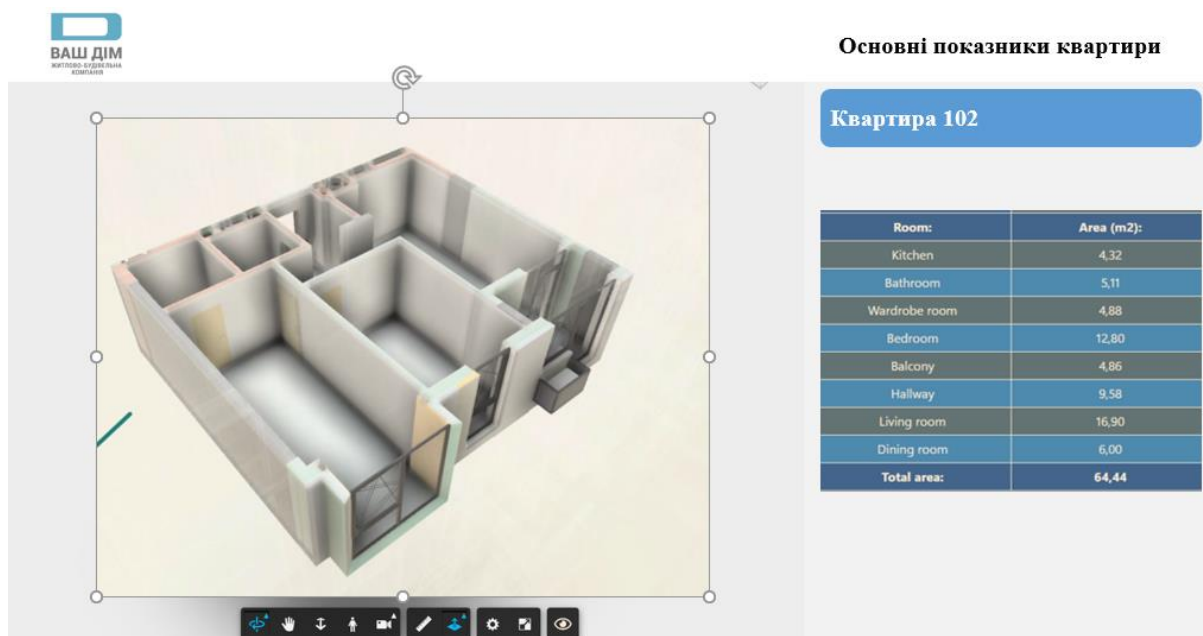


Рис. 3.8. Основні показники квартири у моделі проекту сервісу

На наступному етапі клієнт має можливість обрати додаткові опції, матеріали та обладнання та ініціювати зміни у проектну документацію,

обравши передбачені законодавством та девелопером зміни для цього типу квартири, поверху, секції тощо:

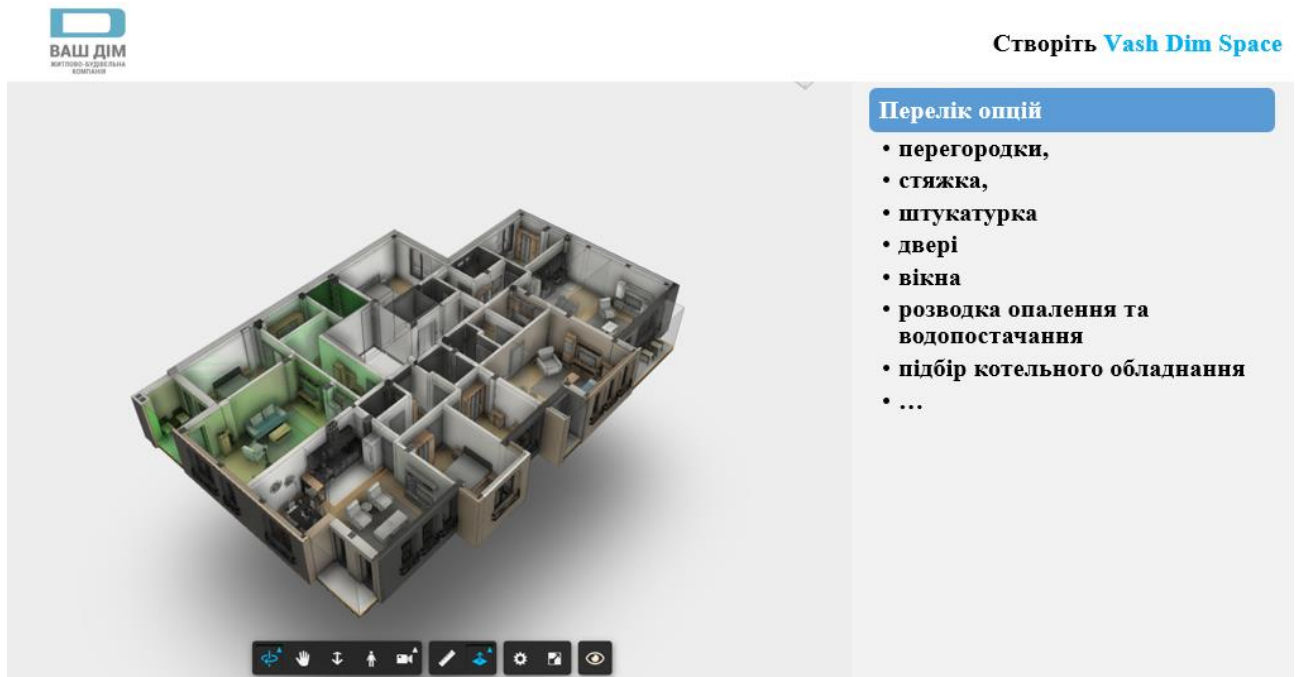


Рис. 3.9. Перелік опцій квартири у моделі проекту сервісу

Після завершення роботи з конфігуратором, на етапі, який передую акценту пропозиції та підписанню договору, клієнт отримує набір документації з актуальними розцінками на матеріали та роботи, згідно з виробничою базою забудовника та пропозиціями на реалізацію обраного дизайну та прийнятих змін:

Назва	Кількість	Ціна	Термін виготовлення
<b>СТІНИ та СТЕЛЯ в санвузлі</b>			
Грунт та фарба вологостійка Юкована (без фарби MCS 5 9500-4)	85 м2	8078	Фарба в наявності
<b>СТІНИ ПЛИТКА</b>			
Плитка керамограніт Ramea Cr. Grapasso Bianco 60x120 см	14,1 м2		
Плитка мозаїка Ramea Cr. Grapasso Bianco Males 30x30 см	5,85 м2		
<b>ПІДЛОГА ПЛИТКА</b>			
Плитка Rapro Woodbeakon 15x90 beige R44L (коридор, кімната)	30,9 м2		
Плитка Ramea 60x60 Cr. Cromat Marfil Matt (санвузол)	3,2 м2		
<b>СТЕЛЯ</b>			
Підвіска стелі дошками (див. проект)	31 м2		
<b>ПРИМІТКИ:</b>			
По фарбуванню див. додаток 2:	<u>пофарбування та оздоблення стелі є в кошторисі оздоблювальних робіт</u>		
Перед пофарбуванням обов'язково використовується грунт-концентрат глибокого проникнення - Крипукс(OIKOS). Пофарбування здійснюється вологостійкою фарбою з антигрибковими добавками Wallsatin (OIKOS) або Aquabel (BOERO). Ориєнтована вартість робіт грунтування+пофарбування = 120грн за м.кв. На ціну впливає висота приміщення та об'єм робіт. Додатково виставляється рахунок по факту використання: скотч малярний, папір малярний, плівка для захисту виконаних поверхонь, а також додатково включаються транспортні витрати.			
По плитці див.додаток 4:			
Перевірити плитку при одержанні на сколи, колір та рівність			
Загальна сума по плитці		74394	

#### Пакет документації

- Кореговане планувальне рішення
- Альбом креслень стадії Робочий Проект
- Специфікації та комплектування
- Загальна вартість
- Сума за виконання робіт по влаштуванню ...

Рис. 3.10. Результат роботи клієнта з сервісом

Однією з найважливіших фаз реалізації задуму є побудова якісної стратегії контент-маркетингу, адже для того, щоб залучити клієнтів, потрібно вміти якісно просувати інструмент та розповісти про всі переваги нового продукту. Для цього необхідно продемонструвати переваги та принципи роботи. Ми вже визначили, що цільовими клієнтами компанії є особи, які постійно підвищують свій рівень знань та переслідують отримання конкурентних переваг перед іншими продуктами, які пропонує ринок.

Ми вирішили, що для успішного просування інноваційної моделі продажу необхідно перш за все підібрати правильний вид контенту. За результатами опитування, проведеного «Content Marketing Institute», понад 80% B2C клієнтів зацікавлені у створенні експертного контенту. Правильне вживання цього інструменту використовується для просування продукту в інтернет-просторі. Детальний аналіз експертних сайтів, соціальних мереж та месенджерів, пошукових систем та тематичних ресурсів, засобів масової інформації, майданчиків з відгуками, семінарів, галузевих конференцій тощо дозволить правильно підібрати канали поширення контенту.

Також ми вважаємо, що клієнти ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» є насамперед візуалами і сприймають будь-яку інформацію через призму побаченого.



Створення мокап румів з реалізованими опціями, які можуть відвідати наші клієнти, також є у задумах компанії. Так само, як і онлайн-екскурсії по реалізованому в майбутньому об'єкту продажів за допомогою окулярів віртуальної реальності.

Для реалізації нашої ідеї щодо створення інноваційної моделі продажу житлової нерухомості, який дозволить змінити бізнес-модель компанії та створити додану вартість реалізованим продуктам, ми звернулися до технології BIM (Building Information Modeling). Інструментом, що дозволить реалізувати наші задуми, є web-сервіс (конфігуратор), який ми назвали Vash Prostir. Метою його впровадження є зниження вхідного порогу – вартості квадратного метра житла для нашого клієнта та надання можливості створювати свій унікальний простір за допомогою опцій, які надає можливість використати забудовник. Завершивши роботу з конфігуратором, на етапі, який передує акцепту пропозиції та підписанню договору, клієнт отримає змінену документацію по обраній квартирі та розрахунок вартості замовлених опцій.

Компанія розглядає масштабування продукту не тільки на території Львівщини, а й по всій Україні. В перспективі, не виключаємо можливості просування сервісу закордон.

Для збільшення попиту та просування інноваційного продукту ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» використовуватиме методи впливу на діджітал-клієнта, а також створюватиме мокап руми та інші варіанти наочної презентації запропонованих опцій.

На цьому компанія не планує зупинитися, оскільки впевнена, що в подальшому інноваційну модель можна використовувати в рамках реалізації комерційної нерухомості, особливо модель буде приваблива для використання європейськими компаніями-орендарями, які мають свої стандарти облаштування простору та визначений бюджет. Також компанія розглядає варіант входження у готельний бізнес в частині представлення готельних номерів операторам. Наприклад, реалізація номерів онлайн, яка

дозволить оцінити зручність та мобільність меблів та обладнання, проаналізувати комплектацію та витрати на один номер.

Використання новоствореної моделі в інших напрямках діяльності, пов'язаних з будівництвом, покращить операційну ефективність компанії, створить унікальну споживчу цінність та підвищить організаційні компоненти діяльності.

## ВИСНОВКИ

Будівництво можна впевнено назвати зрілою індустрією, в якій важко досягти абсолютної інновації. Разом з тим, ми вважаємо, що потужний розвиток технологій постійно дає поштовх до пошуку можливостей у цій традиційній сфері.

Під час роботи над дипломним проектом ми розглянули сталу галузь, в якій працюємо понад 14 років, під іншим кутом і зрозуміли, що ринок побудований таким чином, що з часом будь-яке виробництво ризикує опинитися під загрозою втрати прибутковості, оскільки конкуренти-послідовники та вимогливі клієнти перетворюють ще вчора прибутковий бізнес у безприбуткову зону.

Робота над проектом починалася з ідеї створення інноваційного інструменту, який за результатами глибинного вивчення потреб клієнтів зміг би вплинути на формування клієнтоспроможності ЖБК «Ваш Дім» та можливості виокремити компанію з-поміж конкурентів. Акцент робився на зміцненні позиціонування та пропозиції того, чого на ринку житлової нерухомості ще немає. Ми неодноразово використовували системного та порівняльного аналізів з метою формування основи розуміння конкурентоспроможності інноваційної моделі продажу. Зверталися до праць Шумпетера і знаходили підтвердження важливості інновацій у виданні Сливоцького.

В процесі реалізації ідеї ми зрозуміли, що відповідь на чутливість клієнта до ціни та створення нового каналу дохідності – це лише частина продукту. Виявилось, що ми працювали над частиною зовнішнього контексту, оминаючи внутрішній. Важливість стосунків усередині компанії розуміння команди не менш важливі, ніж створення самого інструменту. На нашу думку, продукт може вважатися реалізованим тільки після того, як задіяні у процесі стейкхолдери повірять у нього та стануть внутрішніми клієнтами. За результатами роботи над дипломною роботою, ми зрозуміли, що перебудова

бізнес-моделі компанії та синергія між внутрішнім та зовнішнім клієнтами є кінцевим продуктом.

В ринкових умовах конкурентоспроможність компанії забезпечується конкурентоспроможністю її унікальної моделі ведення бізнесу та, як наслідок, отримання прибутку. Для того, щоб змінити свою бізнес модель ми звернулися до досвіду побудови бізнесу General Electric, яка свого часу довела, що проблеми клієнта можна розглядати як шанс входження у зону прибутку.

Зважаючи на те, що ЖБК «Ваш дім» має велику кількість переваг перед конкурентами, і частина з потенційних точок покращення інших вже наявна, ми вирішили використати вибудовану роками довіру клієнта для побудову бізнес-моделі «рішень для клієнта». Таким чином, змістили акцент з продуктоцентричної моделі на клієнтоцентричну і сподіваємось, як наслідок, прибуткоцентричну.

Звичайно, ми стикнулися з опором залучених підрозділів, вислухали про всі ризики і неможливість реалізації. Опір всьому новому – звична реакція, але ми маємо намір переосмислити поточну бізнес-модель, відкинути все зайве та залишити потрібне – те, що формуватиме необхідну цінність для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Ми розуміємо, що навіть у разі створення розробниками ідеального з точки зору використання продукту та привернення уваги клієнта оновленим сайтом та маркетинг-стратегією просування, визначальними будуть відношення до продукту менеджерів з продажу, працівників відділу клієнт-менеджменту і, звичайно, тих, чиїми руками будуть реалізовані побажання клієнта.

Станом на сьогодні ми вже зробили перший крок: почали аудит бізнес-процесів компанії та винайдення рішень для ефективності роботи команди. Ми прагнемо бути готовими до того, що клієнт не зможе сприйняти одразу всі переваги зміненого продукту, тому старт проекту – отримання розуміння внутрішнього клієнта.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BIM-технології у будівництві: Кабмін затвердив концепцію до 2025 року [Електронний ресурс] // Укрінформ. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3192366-bimtehnologii-u-budivnictvi-kabmin-zatverdiv-koncepciu-do-2025-roku.html>.
2. Богінська Л. О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. Економічні студії / Людмила Олексіївна Богінська. – 2018. – С. 25–28.
3. Ватутіна Л. 5 найважливіших змін 2021 року в будівельній сфері [Електронний ресурс] / Лідія Ватутіна. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA015370](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015370).
4. Вербицький Н. І. Моделювання систем управління проектами підприємства / Вербицький Н. І., 2021.
5. Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2019. – С. 377.
6. Гончаренко Т. Інтеграційна модель життєвого циклу території будівлі на основі bim. Управління розвитком складних систем / Т. Гончаренко. – 2020. – №43. – С. 83–90.
7. Журба А. У Львові затвердили нові стандарти будівництва житла [Електронний ресурс] / Анна Журба. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zaxid.net/news/>.
8. Закон України про інноваційну діяльність. – 2022.
9. Інтерактивна мапа забудов [Електронний ресурс] // Асоціація Західноукраїнських Забудовників. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://azuz.org.ua/>.
10. Ковтун О. Посмартно: чому смарт-квартири не прижились на українському ринку та у яких випадках їх купівля все ж таки виправдовує себе [Електронний ресурс] / Олена Ковтун. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: 17. <https://ucap.io/posmartno-chomu-smart-kvartyry-ne-pryzylyls-na->

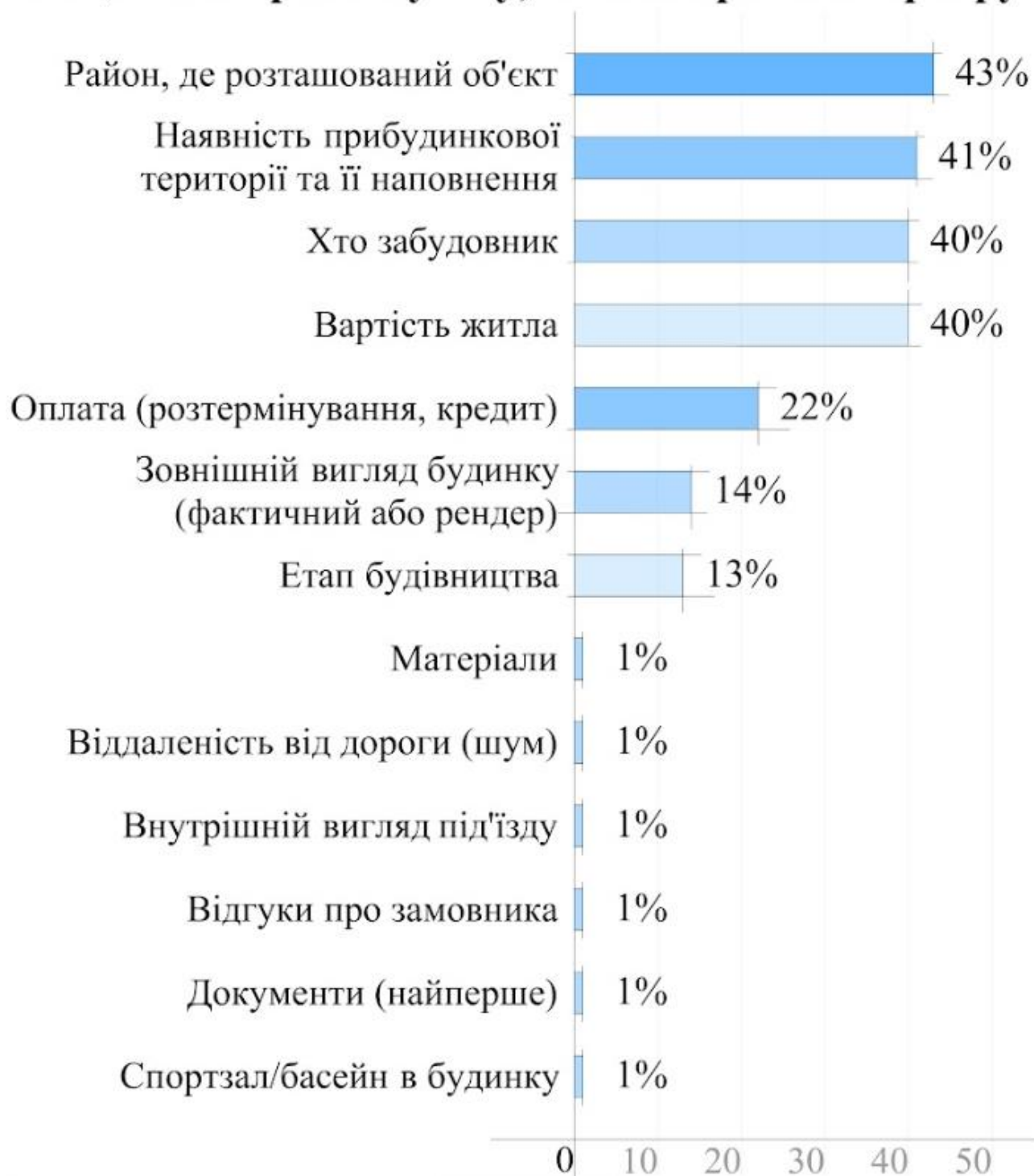
ukrayinskому-rynku-ta-u-yakyh-vypadkah-yih-kupivlya-vse-zh-taky-vypravdovuye-sebe/.

11. Козловська Н. Які нововведення пропонує законопроект про реформу у сфері містобудування? [Електронний ресурс] / Наталія Козловська. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://pda.pravda.com.ua/columns/id\\_7310574/](https://pda.pravda.com.ua/columns/id_7310574/).
12. Корба Г. Купити квартиру під час війни. Що відбувається на ринку нерухомості України [Електронний ресурс] / Галина Корба // BBC News Україна. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61455229>.
13. Матеріали XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 листопада 2021 р. // Роттердам (Нідерланди).
14. Матеріали Українського маркетинг-форуму : 27-28 трав. 2021 р. Ukrainian Marketing Forum. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://marketingforum.com.ua>
15. Мацко А. І. Використання методології «AGILE» в проєктному менеджменті. / А. І. Мацко, Н. В. Косенко. – С. 460–462.
16. Менейлюк О. І. Шаблон управління будівництвом—нова інформативно-комунікаційна концепція / О. І. Менейлюк, А. В. Ковров, О. Л. Нікіфоров. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://mx.ogasa.org.ua/handle/123456789/9317>.
17. Методологія Kanban [Електронний ресурс] // Український спектр – Режим доступу до ресурсу: <https://uaspectr.com/2021/01/26/shho-take-kanban/>.
18. Огляд ринку первинної нерухомості за результатами 2021 року [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <http://finpuls.com/ua/industry/releases/news/Oglyad-rinku-pervinno-neruhomost-za-rezultatami-2021-roku.htm>.
19. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин / [G. Ryzhakova, D. Ryzhakov, G. Shprakova та ін.]. – 2019. – №42. – С. 120–131.

20. Підсумки 2021 року ринок нерухомості [Електронний ресурс] // ЛУН. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://misto.lun.ua/2021>.
21. Савченко С. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. Підприємництво та інновації / С. Савченко, Н. Аблязова, О. Сукач., 2021. – 46 с. – (17).
22. Сазерленд Д. Scrum [Електронний ресурс] / Д. Сазерленд, К. Швабер – Режим доступу до ресурсу: <https://scrumguides.org/>.
23. Сливоцький А. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Моррісон, Б. Андельман. – Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2016. – 432 с.
24. Теперішні часи – перевірка на міцність для девелоперів [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/teperishni-chasi-perevirka-na-mitsnist-dlya-developeriv-soo-avalon-pro-novi-pravila-gri-na-rinku-nerukhomosti-07062022-6391>.
25. Управління проектами, програмами та портфелями — Контекст та концепції [Електронний ресурс] // ISO 21500:2021(ua). – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://pmdoc.ua/iso/iso21500/>.
26. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурноієрархічна модель. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Економічна думка, 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182.
27. Шумпетер Й. Кон'юнктурні цикли / Й. Шумпетер., 1939.
28. Ярошенко Ф. О. Управління інноваційними проектами і програмами на основі системи знань P2M / Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв, Х. Танака., 2011. – 268 с.
29. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. – 762 с.

## ДОДАТКИ

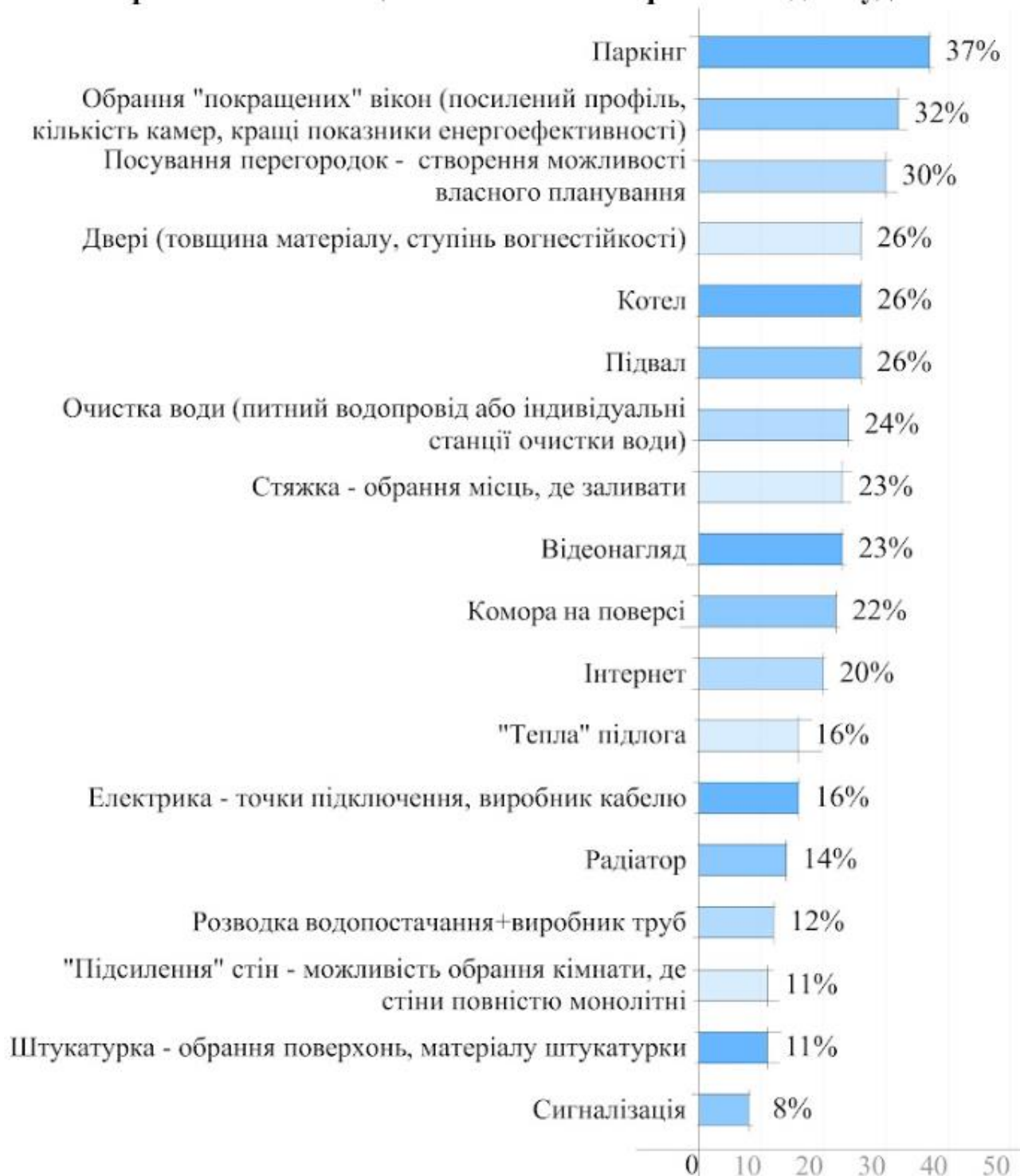
Додаток А Результати опитування клієнтів щодо критеріїв вибору забудовника

**На що Ви звертаєте увагу, коли обираєте квартиру?**



## Додаток Б Результати опитування щодо обрання додаткових опцій

## Які з запропонованих опцій Ви би хотіли отримати від забудовника?



Додаток В Перелік основних опцій першого етапу реалізації проекту та можливих підопцій

№ п/п	Опція	Одиниця виміру	Доходи, грн.	Витрати, грн.
1	Коригування розміщення перегородки	шт	3 000,00	500,00
2	Штукатурка цементно-вапняна	м2	600,00	470,00
	гіпсова	м2	800,00	600,00
3	Стяжка	м2		
	підлоги, загальні кімнати	м2	600,00	450,00
	санвузли, 1 поверх	м2	700,00	600,00
	санвузли, типовий поверх	м2	600,00	450,00
4	Двері метал 1,8 мм	шт.	250,00	200,00
	метал 2 мм	шт.	350,00	300,00
	метал 2,2 мм	шт.	450,00	400,00
	Завіси регульовані	додатково 1 завіса	150,00	100,00
	утеплення - мінвата	шт.	1 200,00	1 000,00
	Облицювання внутрішнє - HPL-панелі	шт.	5 000,00	3 500,00
	Фурнітура	шт.		
	пакет "стандарт"	шт.	13 000,00	10 000,00
	пакет "преміум"	шт.	18 000,00	15 000,00
5	Вікна склопакет 2-камерний	м2	40,00	20,00
	склопакет 3-камерний	м2	80,00	40,00
	профіль 5-камерний	м2	200,00	100,00
	профіль 6-камерний	м2	300,00	150,00
	профіль 7-камерний	м2	400,00	200,00
	профіль 8-камерний	м2	600,00	300,00
	Фурнітура			
	пакет "стандарт"	шт.	5 000,00	2 700,00
	пакет "преміум"	шт.	7 500,00	5 650,00
6	Тепла підлога водяний підігрів			
	стандартна відстань (20 см)	м2	495,00	300,00
	труби укр виробник	м2	825,00	500,00
	труби європа (KAN)	м2	990,00	600,00
	труби європа (Rehau)	м2	569,25	345,00
	щільно (від 15 см)	м2	948,75	575,00
	труби європа (KAN)	м2	1 138,50	690,00
	труби європа (Rehau)	м2	654,64	396,75
	Гребінка			
	пакет "стандарт"		13 500,00	9 000,00
	пакет "преміум"		28 500,00	19 000,00

Додаток В Продовження. Перелік основних опцій першого етапу реалізації проекту та можливих підопцій

7	Влаштування розводки опалення			
	труби укр виробник	м/п	495,00	300,00
	труби європа (KAN)	м/п	825,00	500,00
	труби європа (Rehau)	м/п	990,00	600,00
8	Влаштування розводки водопостачання	м/п		
	труби укр виробник	м/п	495,00	300,00
	труби європа (KAN)	м/п	825,00	500,00
	труби європа (Rehau)	м/п	990,00	600,00
9	Котел, 24 кВт			
	Україна, АТЕМ	шт.	13 000,00	10 000,00
	Yaguag	шт.	16 900,00	13 000,00
	Valliant	шт.	33 150,00	25 500,00
	Viessmann	шт.	28 600,00	22 000,00
	Buderus	шт.	26 000,00	20 000,00
10	Радіатор			
	UTERM (Україна) 22-300x600	шт.	5 250,00	3 500,00
	UTERM (Україна) 22-400x600	шт.	6 300,00	4 200,00
	UTERM (Україна) 11-400x500	шт.	8 250,00	5 500,00
	UTERM (Україна)11-400x600	шт.	9 000,00	6 000,00
	Purmo (Poland) 22-	шт.	8 250,00	5 500,00
	Purmo (Poland) 22-	шт.	9 300,00	6 200,00
	Purmo (Poland) 11-	шт.	12 300,00	8 200,00
	Purmo (Poland) 11-	шт.	13 500,00	9 000,00
	Vogel and noot (Austria) 22-300x600	шт.	8 475,00	5 650,00
	Vogel and noot (Austria) 22-400x600	шт.	10 875,00	7 250,00
	Vogel and noot (Austria) 11-400x500	шт.	12 900,00	8 600,00
	Vogel and noot (Austria)11-400x600	шт.	14 475,00	9 650,00
	пакет для підключення (термоголовка, ніпель, вузол) "стандарт"	шт.	750,00	500,00
пакет для підключення (термоголовка, ніпель, вузол) "преміум"	шт.	2 250,00	1 500,00	

Додаток Г Рецензія на роботу

# Parametric

НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР



## Рецензія на роботу

### «Створення інноваційної моделі продажу житлової нерухомості» автор М.Антонова

Будівельна галузь України – це один із стовпів економіки, а також яскравий маркер стану економіки, тому ефективний менеджмент і якісна робота напряму впливає на добробут населення.

Сучасні ринки нерухомості та девелопменту стрімко розвиваються і пропонують своїм клієнтам новий досвід та інколи неймовірний набір додаткових опцій, щоб переконати клієнта у якості свого продукту та послуг.

Проектом «Створення інноваційної моделі продажу житлової нерухомості» передбачається максимальне залучення майбутнього покупця до процесу будівництва та внесення передбачених законом коректив.

Дана робота унеможливує отримання клієнтом негативного досвіду, розчарування в «очікування/реальність», яка така притаманна часто українському бізнесу.

Одні з основних проблем у продажі – це довести клієнту, що він отримає те, за що заплатив, без неочікуваних колон посеред квартири, відсутніх вікон, не правдивих площ. Але за цим очевидним результатом ховається глибокий процес реформації усієї будівельної структури організації, розробка нових і відповідно до міжнародних правил та стандартів - бізнес-процесів, систематичного навчання працівників, залучення прогресивних партнерів.

Дана модель є гнучкою системою, котру можна з легкістю вкорінювати та масштабувати у різного роду організації пов'язані з будівництвом та маркетингом, з відмінною, в тому числі, організаційною схемою.

Проект є унікальним, перспективним та таким який піднімає планку ринку нерухомості та взаємодії учасників будівельної індустрії.

Директор ТОВ «НЦ «Параметрик»



Вітик З.І.



Директор: +380979037665  
Відділ продажу: +380674005084  
e-mail: ceo@parametric.center