

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК**

Ромасенко Дмитро Вікторович

Кваліфікаційна робота

Управління бізнес процесами підприємств у сфері нерухомості

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник: Калінін О. В., д. е.н., професор

Київ – 2025

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ (англ. мовою)

ВСТУП.....5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

1.1. Поняття і сутність бізнес-процесів у нерухомості.....9

1.2. Основні підходи до управління бізнес-процесами..... 14

1.3. Світові тенденції у сфері управління бізнес-процесами..... 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Огляд сучасного стану ринку нерухомості в Україні..... 30

2.2. Визначення ключових показників ефективності бізнес-процесів..... 54

2.3. Аналіз проблем та викликів в управлінні бізнес-процесами..... 59

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

3.1. Запровадження сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів.....65

3.2. Використання автоматизації для підвищення ефективності..... 70

3.3. Рекомендації щодо підвищення якості управління бізнес-процесами..... 81

ВИСНОВКИ..... 96

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ..... 99

ДОДАТКИ..... 107

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

Kyiv 2025 Master's Thesis: " Business Process Management in Real Estate" consists of 95 pages, 6 tables, 8 figures, and a bibliography with 62 references.

The real estate market in Ukraine is undergoing significant transformation, influenced by global economic trends, the war, and post-war recovery efforts. The demand for efficient business process management in real estate agencies is growing, as companies seek to optimize operations, enhance service quality, and improve financial stability in an unstable economic environment.

A key aspect of market transformation is the implementation of modern technologies and process automation, allowing agencies to increase efficiency, reduce operational costs, and improve customer experience. The integration of digital tools, CRM systems, and innovative approaches to property transactions will define the competitive landscape in the coming years.

One of the critical challenges for real estate agencies in Ukraine is ensuring stability and resilience amid external risks. Companies must adapt to rapidly changing market conditions, geopolitical factors, and economic instability. The development of risk management strategies, customer-focused solutions, and flexible business models is crucial for maintaining market leadership.

This Master's Thesis explores the current state of the real estate market, identifies key challenges and opportunities, and provides strategic recommendations for effective business process management. The research includes a detailed financial analysis, sales forecasting, and an assessment of external factors affecting the industry's development.

The results of this research can be practically applied by real estate agencies seeking to optimize internal processes, enhance client relations, and strengthen their market position. The business plan developed within this study offers a structured approach to managing agency operations, increasing competitiveness, and ensuring sustainable growth.

Keywords: real estate, business process management, digitalization, market transformation, risk management.

ВСТУП

Ринок нерухомості завжди відігравав важливу роль в економічному та соціальному житті будь-якої країни. В Україні ця сфера набуває ще більшої значущості через низку причин, зокрема постійні економічні кризи, війну та соціальні трансформації, які суттєво впливають на можливості громадян у придбанні власного житла. Окрім того, війна, яка триває в Україні, внесла свої корективи в роботу ринку нерухомості. Масова міграція населення, знищення житлового фонду в багатьох регіонах, зростання попиту на оренду в безпечніших областях країни — усе це створило нові виклики для компаній, які працюють у сфері нерухомості. У цих умовах бізнес має не лише адаптуватися до нової реальності, але й забезпечити ефективне управління своїми процесами, щоб задовольнити потреби ринку та сприяти відновленню економіки країни.

Сьогодні актуальність управління бізнес-процесами у сфері нерухомості виходить за межі економічної доцільності. Це питання набуває соціального значення, адже від ефективності роботи цього сектору залежить не лише добробут окремих громадян, а й загальна стабільність країни. Наприклад, забезпечення молоді доступним житлом сприяє покращенню демографічної ситуації, зміцненню інституту сім'ї та зниженню соціальної напруги. Саме тому тема дослідження бізнес-процесів у нерухомості є надзвичайно актуальною і потребує уваги з боку наукової спільноти, бізнесу та держави.

Отже, оптимізація бізнес-процесів у сфері нерухомості — це не лише інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній, але й важливий крок на шляху до вирішення соціальних проблем. У сучасних умовах економічної нестабільності, викликаній війною, впровадження інновацій та ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором для відновлення та сталого розвитку ринку нерухомості в Україні.

Об'єкт дослідження: Бізнес-процеси підприємств у сфері нерухомості, зокрема процеси управління, організаційної структури та оптимізації діяльності для підвищення ефективності й конкурентоспроможності.

Предмет дослідження: Методи та інструменти управління бізнес-процесами підприємств у сфері нерухомості, включаючи їх оптимізацію, автоматизацію та вдосконалення для підвищення ефективності та зниження витрат. Мета і завдання дослідження

Мета дослідження. Розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств у сфері нерухомості для підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано низку завдань, кожне з яких спрямоване на розкриття окремого аспекту теми:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи до управління бізнес-процесами на підприємствах у сфері нерухомості.
2. Оцінити сучасний стан та проблеми управління бізнес-процесами в підприємствах цієї сфери.
3. Визначити ключові фактори, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами у сфері нерухомості.
4. Розробити методику оптимізації бізнес-процесів для підприємств у сфері нерухомості.
5. Запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських інструментів для покращення бізнес-процесів.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених у роботі цілей та завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Вони дозволяють ґрунтовно вивчити проблематику управління бізнес-процесами у сфері нерухомості, проаналізувати сучасний стан галузі, визначити ключові проблеми та розробити практичні рекомендації для їх вирішення.

Методи дослідження обрані таким чином, щоб забезпечити багатовимірний підхід до аналізу бізнес-процесів, враховуючи їх теоретичний, практичний, соціальний та економічний аспекти.

Практичне значення розроблених рекомендацій та пропозицій.

Практична значущість цього дослідження полягає у його здатності запропонувати конкретні інструменти та рекомендації, які можна застосувати для вдосконалення роботи компаній у сфері нерухомості. В умовах, коли ринок стикається із численними викликами, такими як економічна нестабільність, вплив війни та необхідність адаптації до нових технологій, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором для виживання та розвитку.

Особливу користь результати цього дослідження можуть принести забудовникам, ріелторським агенціям, інвесторам та іншим учасникам ринку. Оптимізація бізнес-процесів допоможе забудовникам скоротити витрати на будівництво і зменшити строки реалізації проектів. Ріелторські компанії зможуть покращити комунікацію з клієнтами за допомогою автоматизованих систем управління взаємовідносинами, а інвестори отримають аналітичні інструменти, які дозволять їм більш точно оцінювати ризики і перспективи своїх вкладень.

Проте значення цього дослідження не обмежується лише бізнесом. Воно має і соціальну важливість, оскільки вдосконалення бізнес-процесів у сфері нерухомості сприяє розв'язанню питання доступності житла. Удосконалення управління процесами може знизити вартість квадратного метра, зробити оренду та купівлю житла менш затратними для кінцевих споживачів, що є особливо актуальним для молоді та внутрішньо переміщених осіб. У нинішніх умовах, коли велика частина населення України опинилася у складному соціальному становищі, такі заходи можуть мати значний позитивний вплив.

Отже, це дослідження має практичну цінність як для бізнесу, так і для суспільства в цілому. Воно дозволяє вирішити конкретні проблеми, з якими стикаються учасники ринку, та окреслити шляхи їх подолання, сприяючи при цьому загальному розвитку галузі. У нинішніх умовах ці рекомендації можуть стати важливим кроком на шляху до стабільності ринку нерухомості та підвищення якості життя населення України.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці та статті з управління бізнес-процесами, аналітичні звіти

про ринок нерухомості, законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність у сфері нерухомості, статистичні дані галузі, а також матеріали провідних консалтингових компаній, що дозволило забезпечити комплексний підхід до аналізу управління бізнес-процесами у сфері нерухомості.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної магістерської роботи було апробовано на Міжнародній конференції "Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти".

Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок тексту, з них перелік літературних джерел на 8 сторінках, додатки на 8 сторінках, що забезпечує достатній рівень деталізації для розкриття обраної теми.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

1.1 Поняття і сутність бізнес-процесів у нерухомості.

Явище бізнес-процесів почало формуватися наприкінці XIX – на початку XX століття, і першими, хто усвідомив його важливість, були американські промисловці та науковці. Саме в цей час стрімкий розвиток промисловості вимагав від підприємств більшої організованості та ефективності. З'явилися перші ідеї раціоналізації праці, які стали основою для сучасного розуміння бізнес-процесів.

Одним із найвідоміших теоретиків цього напрямку був Фредерік Тейлор, якого часто називають "батьком наукового менеджменту" (Велика Українська Енциклопедія, 2025). Він розробив принципи, які дозволяли організувати роботу таким чином, щоб мінімізувати витрати часу і зусиль. Його підхід базувався на аналізі кожного руху працівника, визначенні оптимального способу виконання завдань і впровадженні стандартизації. Тейлор показав, що управління – це не просто контроль, а систематизована наука.

Не менш важливу роль відіграв Генрі Форд, засновник автомобільної компанії Ford. [Hurta, 2021] Він впровадив ідею конвеєра, яка перевернула уявлення про організацію праці. Завдяки його підходу виробничі процеси стали максимально простими, ефективними та послідовними. Це дозволило значно знизити витрати і підвищити продуктивність. Саме Форд показав, як бізнес-процеси можуть бути застосовані на практиці для досягнення великих результатів.

Ще одним важливим теоретиком був Макс Вебер, німецький соціолог, який досліджував організацію праці з точки зору бюрократії (Studies, 2025). Він описав, як чітка структура, правила і розподіл обов'язків можуть підвищити

ефективність роботи великих організацій. Його ідеї стали фундаментом для багатьох сучасних підходів до управління.

Отже, основи бізнес-процесів були закладені через прагнення до більшої ефективності та раціональності у роботі підприємств. Ідеї Тейлора, Форда і Вебера вплинули на те, як сьогодні функціонують не лише виробництво, а й багато інших сфер, зокрема нерухомість. Їх підходи стали універсальними принципами, які допомагають організувати роботу і в сучасному світі.

Бізнес-процеси — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, які виконуються в межах організації з метою досягнення конкретного результату, що створює цінність для клієнта або сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Як зазначає М. Хаммер у своїй роботі "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", бізнес-процеси — це не лише технології чи процедури, а цілісні системи, що охоплюють усі аспекти функціонування компанії, від виробництва до обслуговування клієнтів. Цей підхід дозволяє компаніям розглядати свої операції як комплексну мережу взаємопов'язаних компонентів, які працюють на загальний результат.

Основна мета бізнес-процесів — забезпечення ефективного функціонування організації через оптимізацію використання ресурсів та виконання завдань. Бізнес-процеси визначають спосіб, у який компанія організовує свою діяльність для досягнення поставлених цілей. Вони виконують дві основні функції: внутрішню, яка спрямована на оптимізацію роботи організації, і зовнішню, що орієнтована на задоволення потреб клієнтів через створення продуктів і послуг.

Ключовими характеристиками бізнес-процесів є:

- Мета — кожен процес має чітко визначену мету, що узгоджується із загальною стратегією компанії.
- Структурованість — процеси організовані у послідовності дій, що сприяє їх ефективному виконанню.
- Результативність — кожен бізнес-процес завершується отриманням результату, який має цінність для організації або її клієнтів.

Згідно з класифікацією, запропонованою автором Р. Харрінгтоном у книзі "Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness", усі бізнес-процеси можна поділити на три основні категорії:

1. Операційні процеси. Це процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнта. Вони включають основну діяльність компанії, наприклад, виробництво, продаж або надання послуг. У сфері нерухомості операційні процеси охоплюють будівництво об'єктів, укладання угод купівлі-продажу, оренду та управління нерухомістю.

2. Підтримуючі процеси. Ці процеси забезпечують функціонування операційних процесів. До них належать управління фінансами, обслуговування обладнання, забезпечення персоналу тощо. У нерухомості підтримуючі процеси включають ведення бухгалтерії, юридичний супровід угод та технічне обслуговування будівель.

3. Управлінські процеси. Вони відповідають за стратегічне планування, прийняття рішень, моніторинг і контроль. Наприклад, управління проектами будівництва чи впровадження нових маркетингових стратегій є управлінськими процесами у сфері нерухомості.

Кожна з цих категорій має свої особливості та впливає на загальну ефективність діяльності компанії. Операційні процеси створюють основну цінність, підтримуючі забезпечують умови для їх виконання, а управлінські формують стратегію, яка визначає напрями розвитку.

Отже, бізнес-процеси — це основа функціонування будь-якої організації, яка визначає її здатність ефективно виконувати завдання, задовольняти потреби клієнтів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Їх чітке визначення та класифікація дозволяють краще зрозуміти, як вони працюють, і розробляти ефективні стратегії для їх оптимізації (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Загальні типи бізнес процесів

Джерело – Джеймс Гарінгтон (Гарнінгтон, 1991)

Сфера нерухомості є однією з найбільш складних і багатогранних галузей економіки, що зумовлює специфічні особливості бізнес-процесів, які тут використовуються. Управління нерухомістю охоплює широкий спектр операцій — від проектування та будівництва до продажу, оренди та обслуговування об'єктів. Ці процеси мають тривалий цикл виконання, високу вартість та складну структуру, що суттєво відрізняє їх від бізнес-процесів у інших галузях.

1. Тривалий життєвий цикл бізнес-процесів. Однією з ключових особливостей є тривалість операцій, пов'язаних із нерухомістю. Наприклад, будівництво багатоквартирного будинку може тривати кілька років, а продаж або здача в оренду такого об'єкта часто займає місяці. Це вимагає ретельного планування кожного етапу, ефективного управління ресурсами та постійного моніторингу виконання завдань.

Тривалий цикл також супроводжується ризиками, пов'язаними зі змінами економічних, законодавчих чи ринкових умов. Наприклад, під час кризи попит на нерухомість може суттєво впасти, що знижує доходи компаній і ускладнює завершення проектів. Тому бізнес-процеси в цій сфері повинні бути достатньо гнучкими для адаптації до нових реалій.

2. Висока вартість операцій. Бізнес-процеси у сфері нерухомості пов'язані з великими фінансовими витратами. Будівництво, реконструкція або навіть обслуговування об'єктів вимагають значних капіталовкладень. Наприклад,

купівля земельної ділянки, матеріалів, оплата праці будівельників і підрядників — усе це є дорогими компонентами процесу.

Ця особливість створює підвищений фінансовий ризик, оскільки компанії залежать від зовнішнього фінансування (банківські кредити, інвестиції). Бізнес-процеси мають враховувати необхідність чіткого планування бюджету, контролю витрат та забезпечення ліквідності. Крім того, висока вартість робить нерухомість менш доступною для споживачів, що створює додаткові виклики для компаній.

3. Багатостороння взаємодія між учасниками. Сфера нерухомості залучає широкий спектр стейкхолдерів, включаючи забудовників, ріелторів, інвесторів, банки, державні органи, підрядників і кінцевих споживачів. Кожен із цих учасників бере участь у різних етапах бізнес-процесів, що створює необхідність ефективної координації та комунікації.

Наприклад, забудовник взаємодіє з архітекторами, будівельними компаніями та постачальниками матеріалів. Ріелтори забезпечують маркетинг і продаж нерухомості. Державні органи здійснюють регуляторний контроль і надають дозволи на будівництво. Взаємодія між цими сторонами є складним процесом, і будь-які збої можуть негативно вплинути на результат.

4. Значна роль регуляторного середовища. Ринок нерухомості є однією з найбільш зарегульованих галузей. Будівництво, купівля-продаж, оренда та управління нерухомістю регулюються численними законами, нормативними актами та регіональними постановами. Наприклад, для будівництва нового об'єкта необхідно отримати дозвіл на забудову, а продаж нерухомості вимагає нотаріального посвідчення угод.

Це означає, що бізнес-процеси повинні враховувати не лише економічні аспекти, але й юридичні. Недотримання регуляторних вимог може призвести до штрафів, замороження проектів або втрати репутації.

5. Використання сучасних технологій. Ще однією особливістю є активне впровадження технологій для оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, автоматизація процесів продажу та оренди за допомогою CRM-систем дозволяє

значно скоротити час на обробку клієнтських запитів. Цифрові платформи, що пропонують віртуальні тури, 3D-візуалізації або інтерактивні карти, стають стандартом для маркетингу нерухомості.

Крім того, системи управління проектами (наприклад, ERP) дозволяють забудовникам ефективніше координувати роботи на будівельних майданчиках, контролювати витрати та дотримуватися строків виконання проектів.

6. Спрямованість на клієнта. Нерухомість є галуззю, де клієнт відіграє ключову роль. Усі бізнес-процеси, від проектування до продажу, повинні орієнтуватися на потреби споживача. Це означає, що компанії повинні враховувати не лише технічні характеристики об'єктів, але й зручність, доступність і сучасні тенденції, такі як енергоефективність чи екологічність.

Наприклад, споживачі дедалі частіше шукають житло з гарним розташуванням, розвиненою інфраструктурою та можливістю економити на комунальних послугах. Це впливає на всі етапи бізнес-процесів, починаючи від проектування будівель до їх маркетингу та продажу.

Бізнес-процеси у сфері нерухомості мають свої унікальні риси, які роблять цю галузь однією з найбільш складних і водночас цікавих для дослідження. Їх специфіка визначається тривалим циклом виконання операцій, високою вартістю, багатосторонньою взаємодією між учасниками, складним регуляторним середовищем і постійною необхідністю орієнтації на клієнта. Ці особливості створюють як виклики, так і можливості для вдосконалення, які можуть бути реалізовані через впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів.

Бізнес-процеси у сфері нерухомості охоплюють широкий спектр операцій, які здійснюються на різних етапах життєвого циклу об'єктів. Вони включають проектування, будівництво, маркетинг, продаж, управління та обслуговування нерухомості. Кожен із цих етапів має свої специфічні завдання, виклики та учасників, і їх ефективна організація є вирішальною для успішного функціонування компаній, що працюють у цій галузі (рис. 1.2).

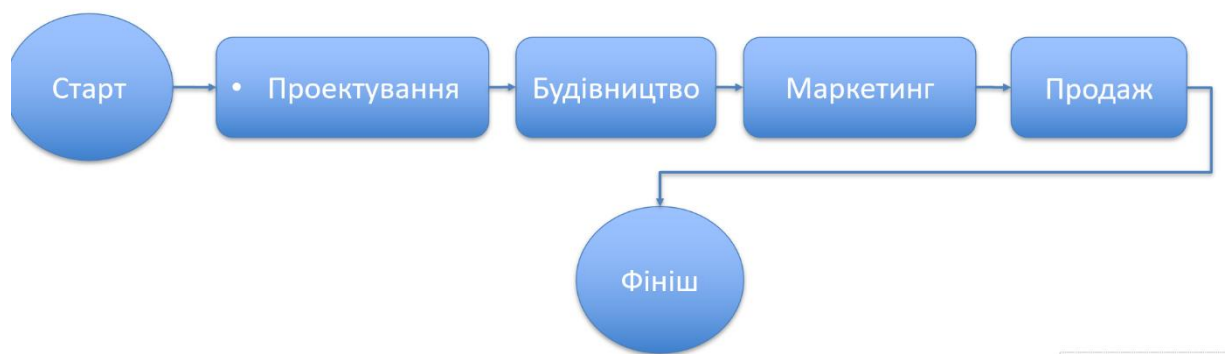


Рисунок 1.2– Етапи бізнес процесів в сфері нерухомості

Джерело :Навчальний посібник з управління нерухомістю (Балджи М.Д, 2013)

Таким чином, ключові етапи бізнес-процесів у сфері нерухомості мають свої унікальні особливості та виклики. Від якісного виконання проектування і будівництва залежить успіх маркетингу і продажу, а ефективне управління нерухомістю визначає довгострокову рентабельність об'єкта. Комплексний підхід до організації цих процесів є ключем до створення конкурентних переваг на ринку нерухомості.

1.2. Основні підходи до управління бізнес-процесами

Класичні підходи до управління бізнес-процесами виникли наприкінці XIX — початку XX століття і стали фундаментом для сучасного менеджменту. Вони базувалися на систематизації праці, чіткому розподілі завдань і створенні ієрархічної структури управління. Основоположники цих підходів, такі як Фредерік Тейлор, Макс Вебер і Генрі Форд, запропонували нові підходи до організації роботи, які забезпечили стрімкий розвиток промисловості того часу.

Фредерік Тейлор, відомий як "батько наукового менеджменту" (Велика Українська Енциклопедія, 2025), як ми казали раніше, заклав основи раціонального підходу до управління працею. У своїй праці "Принципи наукового управління" (1911 р.) він запропонував систему, яка базувалася на поділі праці на окремі, чітко визначені операції. Тейлор вважав, що кожне

завдання має бути стандартизованим, а працівники повинні виконувати лише ті завдання, які відповідають їхнім здібностям.

Одним із ключових внесків Тейлора стало впровадження так званого "тайм-менеджменту". Він використовував хронометраж для аналізу часу, необхідного для виконання кожної операції, і розробив методи оптимізації рухів працівників. Це дозволило значно підвищити продуктивність, зменшити втрати часу та знизити витрати.

Принципи Тейлора стали основою для організації роботи на багатьох підприємствах того часу. Наприклад, він запровадив систему оплати праці за виконаний обсяг роботи, що стимулювало працівників до підвищення продуктивності. Однак його підхід також отримав критику за надмірну механізацію праці, що могло призводити до втрати мотивації серед працівників.

Макс Вебер, німецький соціолог (Studies, 2025), запропонував теорію бюрократії як ідеальну модель організації. Він стверджував, що ефективність управління залежить від чіткої структури ієрархії, формалізації процесів і суворого дотримання правил. У своїх роботах Вебер описав бюрократичну організацію як систему, у якій кожен співробітник має чітко визначені обов'язки, а рішення приймаються на основі встановлених процедур.

Основними характеристиками бюрократичної моделі Вебера є:

1. Чітка ієрархія: кожен рівень управління відповідає за виконання певних завдань і підпорядковується вищому рівню.
2. Формалізація: усі процеси документуються, що забезпечує їх прозорість і повторюваність.
3. Спеціалізація: кожен працівник виконує завдання, що відповідають його компетенції.
4. Нейтральність: рішення приймаються на основі об'єктивних правил, а не суб'єктивних вподобань.

Бюрократичний підхід Вебера дозволяв створювати стабільні й передбачувані організації, які були здатні функціонувати ефективно навіть у складних умовах. Наприклад, цей підхід забезпечував чіткий розподіл

відповідальності між різними рівнями управління, що зменшувало ймовірність хаосу в організаційних процесах. Однак критики зазначали, що надмірна формалізація могла призводити до зниження гнучкості організацій, бюрократичної тяганини та зменшення мотивації співробітників до творчого підходу до роботи.

Генрі Форд, засновник автомобільної компанії Ford, (Hurta, 2021) зробив революцію в управлінні бізнес-процесами, запровадивши концепцію конвеєрного виробництва. Його підхід базувався на стандартизації процесів і розподілі праці, що дозволило значно знизити витрати та підвищити продуктивність.

Форд створив систему, у якій кожен працівник виконував одну або кілька простих операцій на конвеєрі. Це забезпечило значне скорочення часу на виробництво автомобілів. Наприклад, у 1913 році Форд скоротив час збирання автомобіля з 12 годин до 2,5 годин. Його автомобіль "Ford Model T" став першим доступним автомобілем для масового споживача, що зробило революцію в автомобільній промисловості.

Ключовими принципами Форда були:

- Стандартизація продукції: всі автомобілі були однаковими, що спрощувало їх виробництво і знижувало витрати.
- Спеціалізація праці: працівники виконували лише одну операцію, що знижувало ймовірність помилок.
- Конвеєр: автоматизований рух деталей забезпечував швидкість і точність роботи.

Додатково, Форд був одним із перших, хто впровадив соціальну політику для працівників, підвищуючи їхню лояльність до компанії. Наприклад, він запропонував високу на той час заробітну плату — 5 доларів на день, що дозволило йому залучити найкращих працівників. Це також сприяло тому, що самі працівники могли стати покупцями продукції компанії. Незважаючи на успіхи, стандартизація, запропонована Фордом, мала свої обмеження, оскільки

обмежувала варіативність продукції та потребувала значних інвестицій у модернізацію виробничих ліній.

Класичні підходи до управління бізнес-процесами заклали основу для сучасного менеджменту. Ідеї Тейлора, Вебера та Форда дали змогу організаціям досягати високої продуктивності та ефективності. Однак вони також мали свої обмеження, зокрема низьку гнучкість і орієнтацію на стандартизацію, що іноді не відповідало динамічним умовам сучасного ринку. Незважаючи на це, їх внесок у розвиток управління залишається незаперечним і продовжує впливати на бізнес і сьогодні.

Едвард Демінг, американський статистик і спеціаліст з управління якістю, відіграв ключову роль у відродженні японської економіки після Другої світової війни. (Демахіна, 2022) Його підхід до постійного вдосконалення процесів і управління якістю не лише врятував промисловість Японії, але й заклав основу для однієї з найвідоміших концепцій управління — Kaizen.

Демінг наголошував на важливості:

1. Залучення всіх рівнів організації: кожен працівник, від керівника до робітника, має бути зацікавлений у покращенні процесів.
2. Системного мислення: організація розглядається як єдина система, і будь-яка зміна в одному процесі впливає на інші.
3. Використання даних та статистики: ухвалення рішень базується на фактах і точних даних, а не на інтуїції чи припущеннях.

Демінг також наголошував на важливості довгострокової перспективи. Він вважав, що компанії мають інвестувати у якість і постійне вдосконалення, навіть якщо це не приносить негайного прибутку. Його підхід був абсолютно новим для японських керівників, які до цього не мали досвіду роботи зі статистичними методами управління.

Тим не менш, вже сформулював Кайдзен як філософію японський теоретик Масаакаі Імаї [Grabau, 2023], яка буде фундаментом конкретно для принципу Lean, про які ми поговоримо трохи пізніше.

Едвард Демінг відіграв вирішальну роль у відродженні японської економіки, запропонувавши новий підхід до управління якістю та постійного вдосконалення. Його ідеї заклали основу для розвитку Kaizen, який став ключовим елементом японської моделі управління. Завдяки цим інноваціям Японія змогла не лише подолати наслідки війни, але й стати економічним лідером, а Kaizen залишається одним із найефективніших інструментів управління бізнес-процесами в сучасному світі (рис.1.3).

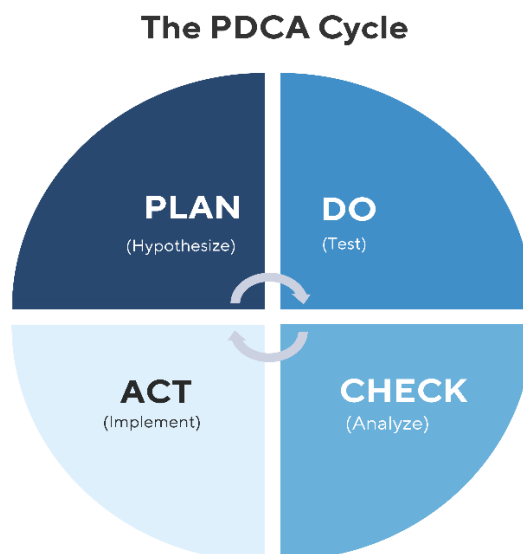


Рисунок 1.3 – Цикл PDCA, запропонований Демінгом

Джерело - The New Economics for Industry, Government, Education, third edition [Демінг, 1993]

Lean Production, або "бережливе виробництво", є одним із найбільш впливових підходів до управління бізнес-процесами, який трансформував сучасну промисловість. Виникнувши в післявоєнній Японії, цей метод управління був розроблений компанією Toyota на основі принципів, які заклали Едвард Демінг, а також японської концепції Kaizen, сформульованою Масаакі Імаї. Lean Production став революційною відповіддю на виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами та високою конкуренцією, і донині залишається одним із найефективніших підходів до управління.

Одним із ключових принципів Lean є усунення марнотратства. Тайїті Оно визначив сім основних видів витрат, які не додають цінності кінцевому продукту: надвиробництво, зайві запаси, непотрібні рухи, зайвий транспорт,

простої, надмірна обробка та дефекти (Zosym Махум, 2021). Наприклад, у сфері нерухомості це може бути зайве зберігання будівельних матеріалів, що не використовуються, або затримки в узгодженні документації.

Ще один важливий принцип — орієнтація на клієнта. У Lean Production всі процеси налаштовані так, щоб максимально задовольнити потреби кінцевого споживача. Це передбачає регулярний аналіз очікувань клієнтів і адаптацію бізнес-процесів до цих очікувань. Наприклад, у будівництві це може означати створення житлових комплексів із врахуванням сучасних потреб мешканців, таких як енергоефективність чи наявність зручної інфраструктури.

Потоковість є ще одним наріжним каменем Lean. Цей принцип передбачає створення безперервного потоку виробництва, який уникає простоїв і переривань. Організація виробничих ліній і синхронізація процесів забезпечують ефективність і зниження витрат. Наприклад, у будівництві це може бути забезпечення безперервного потоку матеріалів і послідовного виконання робіт, щоб уникнути затримок на об'єкті.

Система "точно вчасно" (Just-in-Time) допомагає уникнути накопичення зайвих запасів, які можуть стати марною витратою ресурсів [Banton, 2024]. Ця концепція передбачає, що матеріали або компоненти доставляються на виробництво лише в той момент, коли вони потрібні. Наприклад, будівельні матеріали можуть бути замовлені та доставлені безпосередньо перед початком робіт, щоб уникнути зайвого зберігання та додаткових витрат.

Останній принцип Lean Production — постійне вдосконалення. Цей підхід передбачає, що компанія завжди шукає шляхи для покращення своїх процесів, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Регулярний аналіз роботи, виявлення слабких місць і впровадження рішень дозволяють залишатися конкурентоспроможними навіть у швидкозмінному середовищі.

Lean Production, що виникла в післявоєнній Японії, стала одним із найбільш впливових підходів до управління бізнес-процесами. Завдяки принципам усунення марнотратства, потоковості та постійного вдосконалення ця концепція змінила підходи до організації роботи та стала основою для

багатьох сучасних методів управління. Успіх Toyota, як першопрохідника Lean, є доказом ефективності цього підходу, а його адаптація в інших галузях свідчить про універсальність і значення Lean Production для сучасного бізнесу.

Agile, або гнучке управління, є одним із найвпливовіших сучасних підходів до організації бізнес-процесів, який отримав популярність завдяки своїй здатності адаптуватися до швидких змін та забезпечувати високу якість продукту. Спочатку розроблений для сфери ІТ, Agile з часом став популярним у багатьох інших галузях, зокрема маркетингу, освіти, виробництві та управлінні нерухомістю. На рис. 1.4. надано основні принципи Agile.

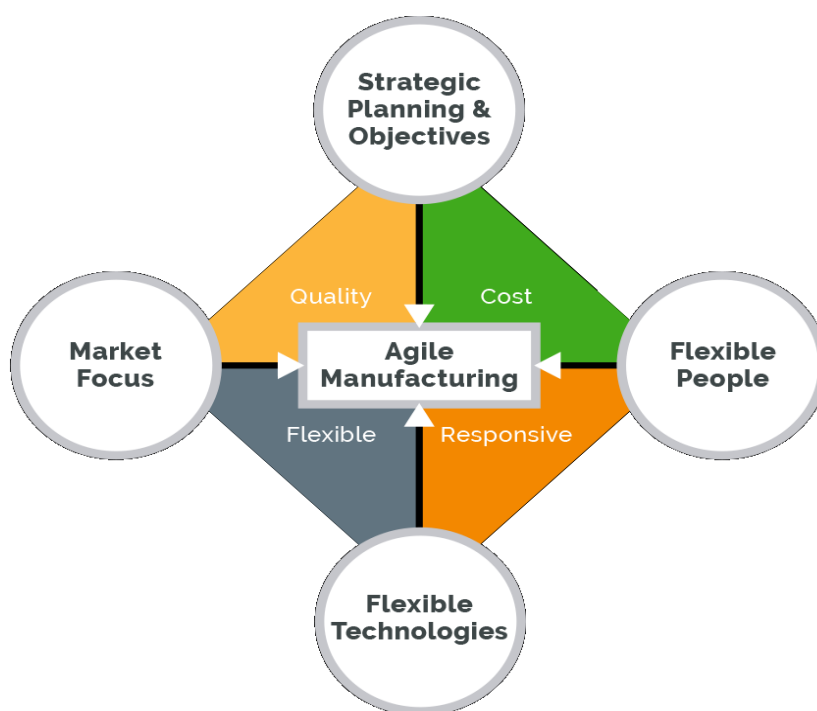


Рисунок 1.4 – Основні принципи Agile

Джерело - "The Agile Manifesto: 10 Years Later" (Джеймс Греннінг, 2011)

Agile — це загальна концепція, яка включає в себе кілька методологій, кожна з яких має свої особливості. Найпоширенішими є:

1. Scrum. Цей методологічний підхід орієнтований на короткі ітерації роботи (спринти), які зазвичай тривають від 1 до 4 тижнів. У кожному спринті команда створює частину продукту, яка може бути представлена клієнту. Ключову роль відіграють Scrum-майстер (фасилітатор процесу) і власник продукту (відповідальний за формулювання вимог).

2. Kanban. Ця методологія зосереджується на візуалізації процесів і управлінні потоками робіт. Kanban-дошка допомагає командам відстежувати статус завдань (наприклад, "Зробити", "У процесі", "Завершено") та усувати вузькі місця.

3. Extreme Programming (XP). Ця методологія орієнтована на підвищення якості програмного забезпечення через часте тестування, спільне програмування та постійну інтеграцію.

Agile зробив революцію в управлінні бізнес-процесами завдяки своїй гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат. Цей підхід дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів, що є критично важливим у сучасному динамічному світі.

Наприклад, у сфері нерухомості Agile може використовуватися для управління будівельними проектами. Завдяки розподілу роботи на короткі ітерації забудовники можуть швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів або умовах ринку. Крім того, регулярна взаємодія між різними учасниками процесу (архітекторами, підрядниками, клієнтами) сприяє кращій координації роботи та зниженню ризиків.

Agile є універсальним підходом, який демонструє, як гнучкість, командна робота та орієнтація на клієнта можуть забезпечити успіх навіть у найскладніших умовах. Завдяки Agile компанії можуть швидко реагувати на зміни, створювати якісні продукти та забезпечувати задоволення клієнтів. Цей підхід є невід'ємною частиною сучасного управління бізнес-процесами, який дозволяє організаціям досягати нових вершин ефективності.

Цифрова трансформація (Digital Transformation) — це стратегічний процес, який спрямований на інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації. Вона не лише змінює традиційні бізнес-моделі, але й створює нові можливості для інновацій, зростання та підвищення ефективності. Digital Transformation вважається одним із ключових підходів сучасного управління бізнес-процесами, який активно впроваджується у всіх галузях — від виробництва до сфери нерухомості. [ITEZ, 2024]

Поняття цифрової трансформації почало активно обговорюватися у 2010-х роках, коли інтернет, мобільні технології, великі дані (Big Data) і хмарні обчислення стали доступними для широкого використання. Однак концептуально вона виникла ще раніше, на основі розвитку інформаційних технологій у 1980-х і 1990-х роках.

Одним із ключових засновників ідей цифрової трансформації вважається американський вчений і підприємець Ніколас Негропonte, який ще у 1995 році в своїй книзі "Being Digital" передбачив, що цифровізація докорінно змінить суспільство та бізнес. Негропonte наголошував, що майбутнє економіки буде залежати від здатності компаній адаптуватися до нових технологій і створювати інноваційні бізнес-моделі. [Featherly, 2024]

Ще одним піонером у цій галузі був Клаус Шваб, засновник Всесвітнього економічного форуму, який у своїй книзі "Четверта промислова революція" описав, як цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і IoT (Інтернет речей), впливають на бізнес і суспільство. Шваб підкреслював, що цифрова трансформація є ключовим фактором для виживання компаній у сучасному світі. (Vox Of Ukraine, 2019)

Цифрова трансформація суттєво змінює традиційні бізнес-процеси. Вона дозволяє оптимізувати операції завдяки автоматизації рутинних завдань. Це означає, що працівники можуть зосередитися на більш стратегічних і творчих аспектах роботи, звільнившись від виконання монотонних завдань.

Також цифрові технології покращують взаємодію з клієнтами. Використання CRM-систем і аналітичних інструментів допомагає краще розуміти потреби споживачів, створюючи персоналізовані рішення для кожного. Наприклад, забудовники можуть пропонувати потенційним покупцям житло, що відповідає їхнім вподобанням і фінансовим можливостям.

Нарешті, цифрова трансформація забезпечує гнучкість, яка дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У світі, де ринки змінюються миттєво, здатність швидко реагувати на нові умови є вирішальним фактором для виживання бізнесу.

Наприклад, у сфері нерухомості цифрова трансформація дозволяє забудовникам використовувати віртуальні тури для демонстрації об'єктів, автоматизувати процеси продажу та управління клієнтськими заявками, а також використовувати аналітику для прогнозування попиту.

Цифрова трансформація є одним із найважливіших сучасних підходів до управління бізнес-процесами. Вона заснована на інтеграції передових технологій і створенні інноваційних моделей, які дозволяють організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін. Завдяки піонерам, таким як Ніколас Негропonte та Клаус Шваб, ідеї цифрової трансформації стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу, а її впровадження є ключем до успіху в багатьох галузях, включаючи нерухомість.

Design Thinking (дизайн-мислення) — це сучасний підхід до вирішення проблем, орієнтований на потреби користувача, творчість та інновації. Ця концепція виникла як альтернатива традиційним методам планування та проектування, які часто не враховують реальні потреби кінцевих споживачів. Завдяки своїй ефективності та універсальності, дизайн-мислення стало популярним у багатьох галузях, включаючи ІТ, виробництво, охорону здоров'я та нерухомість. [Айерс, 2023]

Design Thinking докорінно змінює спосіб роботи команд і управління проектами, пропонуючи інноваційний підхід до розв'язання проблем. Його вплив можна побачити в декількох ключових аспектах.

Орієнтація на користувача є головним принципом Design Thinking. Завдяки детальному вивченню потреб клієнтів і аналізу їхніх очікувань компанії можуть створювати продукти, які точно відповідають вимогам ринку. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й зміцнює конкурентні позиції компанії.

Design Thinking стимулює творчий підхід до вирішення проблем. Генерація великої кількості ідей, тестування та вибір найкращих із них дозволяють створювати справді інноваційні продукти та послуги. Такий підхід дає можливість компаніям виділятися на ринку та досягати нових висот.

Завдяки етапу прототипування компанії можуть тестувати свої ідеї ще до запуску продукту на ринок. Це дозволяє виявляти можливі помилки та недоліки на ранніх етапах і швидко їх виправляти. Таким чином, значно скорочуються витрати часу і ресурсів, пов'язані з подальшими доопрацюваннями.

Design Thinking є одним із найефективніших сучасних підходів до управління бізнес-процесами, який дозволяє організаціям створювати інноваційні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів. Завдяки своїй гнучкості, творчому підходу та орієнтації на людину, цей метод стає все більш популярним у різних галузях. Внесок таких піонерів, як Герберт Саймон і Девід Келлі, зробив Design Thinking не лише інструментом проектування, але й ключовою стратегією для підвищення ефективності бізнесу.

Автоматизація бізнес-процесів (Business Process Automation, BPA) є одним із найважливіших сучасних підходів до управління бізнесом. Вона спрямована на усунення рутинних завдань, підвищення ефективності роботи компаній і зменшення витрат шляхом використання цифрових технологій. BPA охоплює широкий спектр технологій, включаючи роботизовану автоматизацію процесів (RPA), штучний інтелект (AI) і хмарні рішення. Цей підхід швидко стає стандартом у багатьох галузях, включаючи IT, фінанси, охорону здоров'я та нерухомість. (Saas, 2024)

У нерухомості автоматизація бізнес-процесів відкриває нові можливості для оптимізації. Наприклад, забудовники можуть автоматизувати управління проектами, використовуючи хмарні системи для моніторингу прогресу будівництва. Агенти з нерухомості можуть застосовувати CRM-системи, щоб ефективніше обробляти клієнтські запити та відстежувати угоди.

Business Process Automation є важливим інструментом для сучасного бізнесу, який дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Завдяки технологіям, таким як RPA, AI і хмарні рішення, BPA змінює спосіб ведення бізнесу, допомагаючи організаціям адаптуватися до викликів цифрової епохи. У сфері нерухомості BPA особливо актуальна,

оскільки вона дозволяє компаніям швидше обслуговувати клієнтів, підвищувати якість послуг і знижувати операційні витрати.

1.3. Світові тенденції у сфері управління бізнес-процесами

Сучасний світ стає дедалі більше залежним від цифрових технологій, і це кардинально змінює підхід до управління бізнес-процесами. Впровадження новітніх технологій є не просто вимогою часу, а необхідністю для тих компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Цифрова трансформація відкриває перед бізнесом нові можливості для оптимізації, автоматизації та розвитку, що впливає на всі аспекти діяльності компаній — від взаємодії з клієнтами до внутрішньої організації процесів.

Одним із найважливіших технологічних досягнень у сучасному бізнесі є штучний інтелект (AI). Він дозволяє компаніям аналізувати величезні обсяги даних, робити точні прогнози та автоматизувати складні процеси. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі AI може прогнозувати попит на товари, аналізуючи дані про поведінку споживачів, погодні умови або сезонні тенденції. У сфері нерухомості AI використовується для створення персоналізованих пропозицій клієнтам, що підвищує ефективність продажів.

Машинне навчання, як складова AI, дозволяє системам самостійно покращувати свої алгоритми на основі зібраних даних. Наприклад, це застосовується у фінансах для оцінки кредитоспроможності клієнтів або у маркетингу для створення персоналізованих рекламних кампаній. Завдяки цим можливостям AI стає незамінним інструментом для компаній, які прагнуть працювати на випередження.

Ще одним важливим напрямком у цифровій трансформації є роботизована автоматизація процесів (RPA). Ця технологія дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка документів, введення даних чи управління

електронною поштою. Завдяки RPA компанії можуть значно скоротити витрати часу на виконання стандартних операцій і мінімізувати людські помилки.

Наприклад, у сфері нерухомості RPA може використовуватися для автоматизованої обробки заявок від клієнтів, управління орендними платежами або створення звітів. У великих організаціях, де обсяг повторюваної роботи є значним, ця технологія дозволяє значно підвищити ефективність і знизити витрати.

Хмарні обчислення стали ще одним важливим трендом у цифровій трансформації бізнесу. Завдяки хмарним платформам компанії отримують доступ до своїх даних і інструментів із будь-якого місця та в будь-який час. Це дозволяє забезпечити гнучкість у роботі, скоротити витрати на ІТ-інфраструктуру та спростити співпрацю між командами. Наприклад, у будівництві хмарні технології дозволяють забудовникам і архітекторам працювати над проектами в режимі реального часу, навіть якщо вони знаходяться в різних куточках світу. У сфері продажу нерухомості хмарні CRM-системи допомагають агентам ефективніше керувати базою клієнтів, відстежувати угоди та автоматизувати взаємодію з покупцями.

Великі дані (Big Data) стали справжнім проривом у розумінні бізнес-процесів і клієнтських потреб. Збір і аналіз великих обсягів даних дозволяє компаніям виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів і приймати більш обґрунтовані рішення.

Наприклад, у сфері нерухомості аналіз великих даних може допомогти забудовникам передбачити попит на різні типи житла, враховуючи демографічні тенденції, рівень доходів населення чи географічне розташування. Це дозволяє не лише оптимізувати будівництво, але й створювати продукти, які краще відповідають потребам ринку.

Інтернет речей (IoT) дозволяє підключати до мережі різні пристрої, що відкриває нові можливості для моніторингу та управління процесами. У виробництві IoT використовується для контролю роботи обладнання, у логістиці — для відстеження вантажів, а у нерухомості — для створення "розумних

будинків", які самостійно регулюють температуру, освітлення чи енергоспоживання. Наприклад, забудовники можуть використовувати IoT для відстеження стану об'єктів нерухомості після їх здачі в експлуатацію, що дозволяє вчасно виявляти технічні проблеми та забезпечувати якісний сервіс для мешканців.

Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси є однією з ключових світових тенденцій, яка докорінно змінює спосіб ведення бізнесу. Технології, такі як AI, RPA, хмарні обчислення, Big Data та IoT, дозволяють компаніям підвищувати ефективність, скорочувати витрати й адаптуватися до швидких змін на ринку. Завдяки цим інструментам бізнес отримує можливість не лише вдосконалювати свої процеси, але й створювати нові, більш гнучкі моделі, які відповідають вимогам сучасності.

Сучасний бізнес перебуває під впливом швидких змін, що спричинені як розвитком технологій, так і постійними змінами в поведінці споживачів, економічному середовищі та регуляторних вимогах. У таких умовах компанії змушені швидко адаптуватися до нових викликів і переглядати свої бізнес-моделі. Гнучкість і адаптивність бізнес-процесів стають основними умовами для досягнення конкурентної переваги. Ці тенденції знайшли своє відображення у впровадженні сучасних підходів, таких як Agile, Lean та Design Thinking, які дозволяють компаніям залишатися ефективними навіть у невизначених умовах.

ВИСНОВКИ до розділу I.

Дослідження основних понять і підходів до управління бізнес-процесами дозволило виявити їхню ключову роль у функціонуванні сучасних компаній та організацій. Еволюція концепції бізнес-процесів бере свій початок ще з кінця XIX – початку XX століття, коли Фредерік Тейлор, Макс Вебер та Генрі Форд заклали фундамент для систематизованого підходу до управління працею та виробництвом.

Класифікація бізнес-процесів визначає три основні типи:

- Операційні процеси, що створюють безпосередню цінність для клієнта;

- Підтримуючі процеси, які забезпечують стабільне функціонування компанії;
- Управлінські процеси, що відповідають за стратегічне планування, прийняття рішень та контроль.

Особливості бізнес-процесів у сфері нерухомості визначаються низкою факторів, серед яких тривалий життєвий цикл операцій, висока вартість транзакцій, складність взаємодії між стейкхолдерами, значний вплив регуляторного середовища та активне впровадження цифрових технологій.

Подальший розвиток управління бізнес-процесами відбувався через впровадження сучасних методологій, таких як:

- Lean Production, що зосереджує увагу на усуненні марнотратства та підвищенні ефективності;
- Agile, який сприяє гнучкості компанії у змінних умовах;
- Design Thinking, що ставить у центр процесу потреби кінцевого користувача;
- Business Process Automation (BPA), який передбачає застосування цифрових технологій для автоматизації операцій.

Цифрова трансформація бізнесу є одним із ключових трендів сучасності, що відкриває нові можливості для оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності компаній. Впровадження штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та аналітики великих даних дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін на ринку, знижувати операційні витрати та покращувати клієнтський досвід.

Таким чином, сучасне управління бізнес-процесами базується на поєднанні класичних підходів із сучасними інноваційними методологіями та цифровими технологіями. Підприємства, які впроваджують ці підходи, мають вищі шанси на успіх в умовах динамічного ринкового середовища. З огляду на специфіку нерухомості, адаптація сучасних технологій і методів управління може суттєво підвищити ефективність компаній у цій галузі, забезпечуючи їм стійку конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Огляд сучасного стану ринку нерухомості в Україні

Ефективне управління бізнес-процесами у сфері нерухомості неможливе без ґрунтовного аналізу ринку. Для того щоб оцінити перспективи розвитку галузі, необхідно розглянути її динаміку в історичному контексті, визначити сучасні тенденції та ключові фактори впливу. Це дозволить сформуванати цілісне уявлення про закономірності ринку та адаптувати стратегії управління відповідно до поточних викликів.

Дослідження ринку нерухомості буде здійснене у кілька етапів. Спочатку буде проаналізовано глобальні тенденції, які сформувалися у світі протягом останніх десятиліть. Особлива увага буде приділена ключовим факторам, що впливали на розвиток ринку нерухомості з 1991 року, включаючи фінансові кризи, технологічний прогрес, урбанізацію, зміну споживчих запитів та екологічні тренди.

Після аналізу світових процесів буде розглянуто локальний ринок України. Дослідження охоплюватиме періоди трансформації українського ринку нерухомості, починаючи від його становлення після розпаду СРСР і до сучасного етапу, що визначається воєнними викликами та економічною нестабільністю.

На основі цих двох етапів буде ідентифіковано ключові показники ефективності бізнес-процесів у сфері нерухомості. Вони стануть основою для подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень у галузі.

Аналіз буде проведений за структурою, яка включає:

- Історичну динаміку ринку нерухомості (1991–2024) – розгляд змін у різні періоди глобального та українського ринку.

- Глобальні тренди – основні тенденції у сфері нерухомості, що визначають сучасний стан галузі у світі.
- Український ринок нерухомості – його трансформації, сучасний стан та вплив зовнішніх факторів.
- Фінансово-економічні фактори впливу – як макроекономічні зміни, кризи та інвестиції формують ринок нерухомості.

Завдяки такому підходу дослідження дозволить не лише отримати цілісне уявлення про ринок нерухомості, а й визначити фактори, що впливають на ефективність бізнес-процесів у цій сфері.

Початок ХХІ століття став періодом активного економічного зростання, що значно вплинуло на ринок нерухомості. Впродовж 2001–2008 років глобальна економіка перебувала в стадії підйому, фінансові ринки розширювали свої можливості, а інвестиції у нерухомість набували все більшої популярності. Основним драйвером зростання стала доступність іпотечного кредитування, що стимулювало як попит, так і будівництво житла.

На початку 2000-х років Україна вступила у новий етап економічного розвитку. Після складних 90-х років, які супроводжувалися глибокою економічною кризою, гіперінфляцією та відсутністю доступного фінансування, країна почала поступово відновлюватися. Це відобразилося на стабілізації доходів населення, зростанні будівельної активності та залученні іноземних інвестицій у сферу нерухомості.

Період 2002–2008 років можна назвати "золотим часом" для українського ринку нерухомості. Ціни на житло та комерційну нерухомість зростали рекордними темпами, а обсяги нового будівництва у Києві та великих містах досягли пікових значень.

Запуск іпотечного кредитування – новий етап у розвитку ринку

Одним із головних факторів, що сприяв вибуховому зростанню ринку, стало запровадження іпотечного кредитування. До початку 2000-х років більшість українців купували житло виключно за власні кошти, адже банківські кредити були або недоступні, або мали надзвичайно високі відсоткові ставки.

Ситуація змінилася у 2002 році, коли українські банки почали масово пропонувати іпотечні кредити. До 2004–2005 років цей механізм кредитування став доступним для широких верств населення.

Ключові зміни на ринку іпотеки в цей період:

Поступове зниження іпотечних ставок. Якщо на початку 2000-х кредити залишалися дорогими через високі ризики, то до 2005 року конкуренція між банками сприяла певному здешевленню іпотечного кредитування, хоча ставки все ще залишалися значно вищими за європейські стандарти.

Зростання терміну кредитування. Якщо раніше позики видавалися на 5–10 років, то у 2006 році банки почали пропонувати іпотечні кредити терміном до 25 років.

Зменшення першого внеску. Деякі банки почали пропонувати програми з першим внеском від 10-15% або навіть без нього.

Завдяки цим змінам українці отримали змогу купувати квартири без необхідності накопичувати повну суму. Це суттєво підвищило попит на житло, особливо у Києві, Харкові, Одесі, Львові та Дніпрі.

Розподіл житлового фонду України за ХХ сторіччя надано на рис.2.1



Рисунок 2.1 – Розподіл житлового фонду України

Джерело : Світовий банк (World bank, 2015)

На початку 2000-х років ринок нерухомості України почав залучати серйозних міжнародних інвесторів (рис. 2.2). Якщо у 90-х країна вважалася надто ризикованою для вкладень, то стабілізація економіки та зростаючий попит на житлову і комерційну нерухомість зробили її цікавою для великого капіталу.

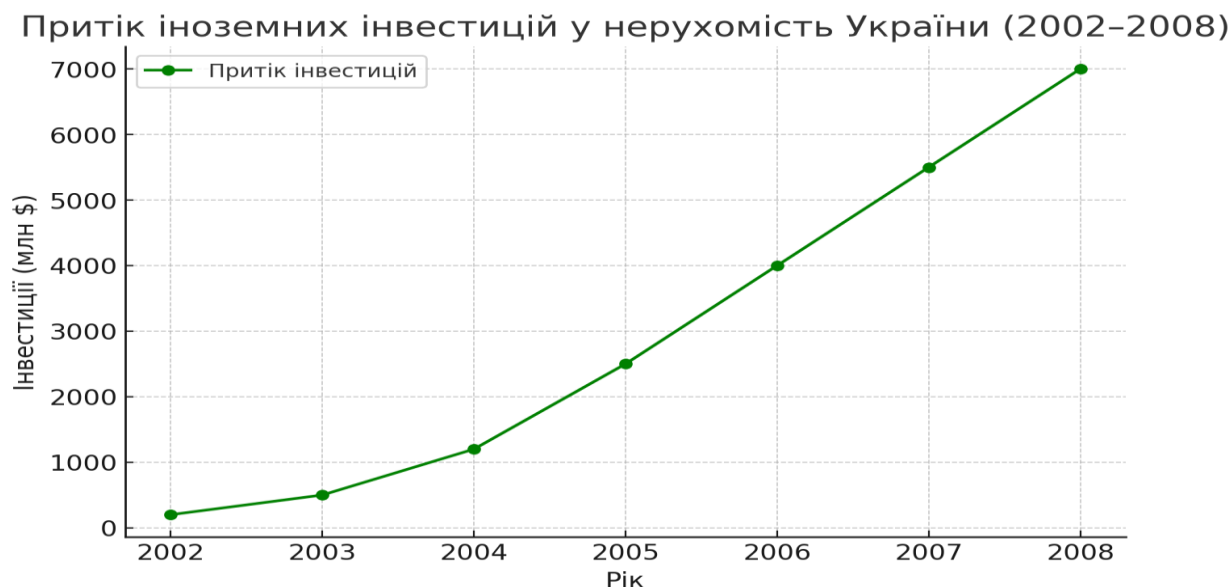


Рисунок 2.2 – Притік іноземних інвестицій

Джерело - МінФін (МінФін, 2025)

Першими, хто звернув увагу на Україну, стали міжнародні компанії, які відкривали представництва у Києві та інших великих містах. Їм потрібні були сучасні офіси класу "А", яких на той момент майже не було. Це стимулювало масштабне будівництво бізнес-центрів, що швидко почали заповнюватися міжнародними компаніями. (Big Kyiv, 2024)

Другий потужний сегмент – торгівельна нерухомість. У 2000-х Україна тільки починала знайомитися з великими торгово-розважальними центрами, схожими на ті, що вже давно працювали в Європі. Цей ринок одразу привернув увагу інвесторів, адже попит серед населення був величезний. У 2003 році в Києві відкрився ТРЦ "Глобус", а у 2004-му – "Караван", що стало справжнім проривом для столиці. (Build PortaL, 2020)

Ще один напрямок, який приваблював міжнародних гравців, – готельний і рекреаційний бізнес. Туристичний потік у Київ, Львів та Одесу зростав, що створювало попит на нові сучасні готелі. Це дало поштовх для будівництва

готельних комплексів, апартаментів та зон відпочинку, що особливо зацікавило інвесторів із Європи та Близького Сходу.

Період з 2003 по 2008 рік став одним із найдинамічніших в історії українського ринку нерухомості. На тлі економічного підйому, доступного іпотечного кредитування та підвищеного попиту на житло і комерційну нерухомість країна переживала справжній будівельний бум.

У цей час у Києві та великих містах розпочалося масове зведення нових житлових комплексів, бізнес-центрів і торговельних площ, які значно змінили архітектурний вигляд столиці та інших мегаполісів.

Головним рушієм будівельного буму став різкий попит на житло. Якщо у 90-х роках український ринок нерухомості перебував у стагнації, то з початку 2000-х ситуація змінилася.

Фактори, що стимулювали житлове будівництво:

- Зниження ставок за іпотечними кредитами – у 2005 році вони становили 12-14% річних проти понад 20% на початку 2000-х.
- Зростання купівельної спроможності населення – середня зарплата в Києві у 2005 році зросла майже вдвічі порівняно з 2000 роком.
- Активне залучення інвесторів – багато людей купували квартири не для проживання, а для подальшого перепродажу або здачі в оренду.

Київ став епіцентром будівельного буму. Щороку в місті зводили понад 1 мільйон квадратних метрів нового житла, що було рекордним показником для української столиці. В цей період з'явилися такі великі житлові масиви, як Позняки, Осокорки та Троєщина, які суттєво розширили межі міста.

Однак високі ціни на квартири у Києві змушували багатьох людей шукати житло в передмісті, що спричинило нову тенденцію – активний розвиток приміських зон.

На тлі зростання цін у Києві багато девелоперів звернули увагу на передмістя столиці. Основні будівельні проєкти реалізовувалися в таких містах-супутниках, як Ірпінь, Бровари, Вишневе, Буча.

Ці міста стали привабливими з кількох причин:

- Дешевша вартість землі порівняно з Києвом.
- Низька щільність забудови, що дозволяло створювати комфортні житлові комплекси з парками та дитячими майданчиками.
- Зручна транспортна доступність – регулярні маршрути до Києва робили ці райони ідеальним вибором для тих, хто працював у столиці, але не міг дозволити собі житло в ній.

Девелопери швидко підхопили цей тренд, і вже до 2007 року передмістя Києва забудовувалося не меншими темпами, ніж сама столиця.

Паралельно з житловим будівництвом у Києві почався стрімкий розвиток офісної нерухомості. До початку 2000-х у місті практично не було сучасних бізнес-центрів класу "А", які відповідали б вимогам міжнародних компаній.

Все змінилося в середині 2000-х років, коли в Києві з'явилися перші знакові бізнес-хмарочоси:

- "Парус" (2007) – один із перших офісних хмарочосів Києва, який став символом ділової столиці.
- "Гулівер" (будівництво почалося у 2004 році) – один із найбільших бізнес-центрів міста.
- Інші офісні комплекси, такі як "Леонардо" і "Горизонт Парк", розширили можливості для розміщення міжнародних компаній.

Бізнес-центри не просто стали місцем роботи для міжнародних компаній – вони змінили вигляд Києва, зробивши його більш сучасним і привабливим для бізнесу.

Окремим напрямом будівельного буму став розвиток торговельної нерухомості. До початку 2000-х Київ не мав повноцінних ТРЦ у сучасному форматі – магазини розташовувалися або в окремих будівлях, або на перших поверхах старих радянських споруд.

Все змінилося з відкриттям першого масштабного торговельно-розважального центру – "Глобус" (2003) на Майдані Незалежності. Він став не

лише місцем для покупок, а й новим форматом дозвілля, що швидко набрав популярності.

Наступним кроком став запуск у 2004 році ТРЦ "Караван", який показав, що формат великих торговельних центрів має величезний попит серед українців.

Ці проєкти відкрили нову сторінку у розвитку ринку комерційної нерухомості в Україні, створивши передумови для подальшого будівництва таких гігантів, як Ocean Plaza, Lavina Mall і Blockbuster Mall у наступні роки.

Попри стрімке зростання будівельної галузі, у 2007–2008 роках почали з'являтися тривожні сигнали.

1. Надмірне зростання цін – у Києві квадратний метр житла зріс у 3-4 рази за 5 років.
2. Спекулятивний попит – значну частину квартир купували не для проживання, а для подальшого перепродажу.
3. Залежність ринку від іпотеки – понад 60% покупців житла брали кредити, часто на не вигідних умовах.
4. Перевищення темпів будівництва над реальним попитом – особливо це було помітно в сегменті торговельної нерухомості, де пропозиція почала випереджати потреби споживачів.

Усе це свідчило про те, що ринок наближався до кризи, яка вибухне вже у 2008 році, спричинивши різке падіння цін та замороження будівництва багатьох проєктів.

Період 2003–2008 років став золотим часом для будівельної галузі України. Масштабне житлове будівництво, розвиток ділових і торговельних центрів зробили Київ та інші міста сучаснішими. Проте надмірне зростання цін, іпотечний бум і спекулятивні інвестиції створили основу для кризи, яка незабаром охопить ринок.

Починаючи з 2008 року, український ринок нерухомості, який протягом попередніх років переживав небачений бум, зіткнувся з одним із найсерйозніших випробувань у своїй історії. Світова фінансова криза, яка розпочалася у США

через обвал ринку іпотечного кредитування, швидко перекинулася на Європу та інші країни, включаючи Україну.

Український ринок нерухомості виявився надзвичайно вразливим перед кризою, оскільки його стрімке зростання в попередні роки було засноване на дешевих кредитах, масових спекуляціях і значному перегріві ринку.

Одним із перших і найважливіших наслідків кризи стало різке скорочення іпотечного кредитування.

1. Гривня знецінилася майже вдвічі – якщо у середині 2008 року курс долара становив 5,0 грн/\$, то до початку 2009 року він підскочив до 8,0 грн/\$.

2. Банки припинили видачу іпотеки – більшість кредитів на житло в Україні були доларовими, тому після різкої девальвації люди просто не могли обслуговувати свої борги.

3. Процентні ставки зросли до нереальних рівнів – якщо до кризи середня ставка за іпотечними кредитами становила 12-14% річних, то вже у 2009 році вона перевищила 25-30%, що зробило кредити фактично недоступними. (МінФін, 2025)

4. Попит на нерухомість зник – через кризу багато людей втратили роботу або доходи впали настільки, що покупка житла стала неможливою.

Результат був катастрофічним: ринок просто "зупинився". Люди перестали купувати квартири, оскільки не мали доступу до кредитування, а ті, хто раніше купив житло в іпотеку, стикнулися з непідйомними виплатами.

У 2008–2009 роках Україна пережила найбільше падіння цін на нерухомість у своїй новітній історії.

- Вартість квадратного метра у Києві впала майже на 50%. Якщо у 2008 році середня ціна новобудов у столиці складала 3 500 – 4 000 \$/м², то у 2009 році вона знизилася до 1 500 – 2 000 \$/м². (Слово і діло, 2020)

- Ринок вторинного житла також обвалився – у деяких районах Києва та обласних центрів ціни впали на 60% і більше.

- Регіони постраждали ще більше – у Дніпрі, Харкові, Одесі та Львові ціни на житло впали на 50-70%, а попит майже зник.

Падіння цін спровокувало ще більшу кризу: люди не хотіли продавати квартири за низькими цінами, а покупці чекали подальшого падіння вартості. У результаті на ринку настала "стагнація" – угод майже не було. Динаміка вартості м² в Києві наведено на рис. 2.3.

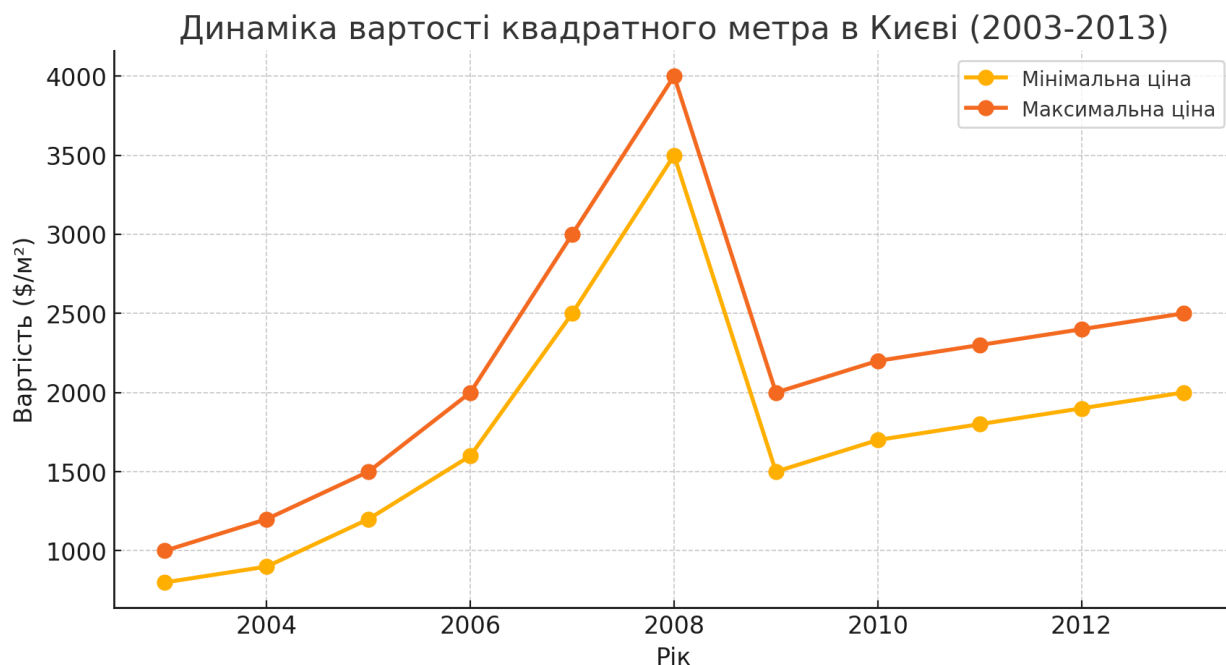


Рисунок 2.3 – Вартість квадратного метра в Києві

Джерело – Слово і Діло (Слово і діло, 2020)

Криза не оминула й комерційну нерухомість.

- Орендні ставки на офіси впали на 40-50% – багато компаній скорочували витрати або просто закривали офіси.
- ТРЦ та торговельні площі спорожніли – споживчі настрої впали, купівельна спроможність знизилася, і частина магазинів просто збанкрутіла.
- Нові будівельні проєкти заморожувалися – забудовники припиняли будівництво, оскільки попит на комерційні приміщення різко впав.

Особливо постраждали бізнес-центри та торговельні комплекси, відкриті незадовго до кризи. Наприклад, ТРЦ "Караван" та "Глобус" зазнали зниження відвідуваності та змушені були переглядати орендні ставки.

Через падіння попиту та замороження іпотечного кредитування багато забудовників опинилися на межі банкрутства.

- Великі девелоперські компанії заморожували будівництво. Наприклад, один із найбільших столичних ЖК "Республіка", який мав стати найбільшим житловим комплексом Києва, так і не був реалізований до 2018 року.

- Будівельні компанії скорочували персонал, адже обсяг робіт впав.
- Незавершене будівництво стало масовим явищем – у Києві та інших містах з'явилися так звані "заморожені" об'єкти, які роками стояли недобудованими.

Одним із найбільших ударів по галузі стало падіння довіри інвесторів. Якщо до 2008 року українці охоче вкладали гроші в новобудови на етапі котловану, то після кризи вони почали боятися шахрайства та незавершених будівельних проєктів.

Фінансова криза 2008 року стала справжнім шоком для ринку нерухомості України. Ще кілька років тому здавалося, що ціни на житло будуть тільки зростати, банки масово роздавали іпотечні кредити, а новобудови з'являлися одна за одною. Але коли криза вдарила, вся ця система просто зламалася.

Перше, що відбулося, – банки перестали давати іпотеку. Люди більше не могли купувати житло в кредит, а ті, хто вже взяв іпотеку у доларах, опинилися у пастці, бо після девальвації гривні виплати зросли у два рази. Як результат – попит на нерухомість обвалився.

Ціни на квартири почали стрімко падати. Якщо раніше житло в Києві продавалося по \$3 500 за квадратний метр, то вже через рік ціни впали майже удвічі. Продавці не хотіли скидати ціну, а покупці чекали ще більшого падіння. Усе це призвело до того, що ринок просто зупинився – угод майже не було.

Проблеми зачепили й комерційну нерухомість. Бізнес почав економити, компанії скорочували офісні площі або закривали свої представництва. У торговельних центрах з'явилося багато порожніх площ, бо рітейлери не витримували зниження купівельної спроможності.

Будівельні компанії опинилися в кризі. До 2008 року девелопери без проблем продавали квартири ще на стадії фундаменту, але після кризи люди

перестали довіряти забудовникам. Величезна кількість житлових комплексів залишилася недобудованою, а деякі компанії просто збанкрутіли.

Зрештою, криза повністю змінила ринок нерухомості в Україні. Більшість людей більше не вірили, що ціни будуть тільки зростати, а нове житло почали купувати набагато обережніше. Відновлення ринку після такого удару зайняло багато років, і навіть до 2013 року нерухомість так і не повернулася до рівня "золотого" періоду 2003–2007 років.

Основні фактори відновлення ринку у 2010–2013 роках.

Після кризи 2008–2009 років ринок нерухомості поступово почав оживати. Однією з головних причин стабілізації стала відносна фіксація курсу гривні – протягом 2010–2013 років долар тримався на рівні 8 грн/\$, що зменшило панічні настрої серед інвесторів та покупців.

Це дало змогу людям, які в попередні роки відкладали покупку житла через фінансову нестабільність, повернутися на ринок. Багато хто почав шукати квартири за вигідними цінами, оскільки нерухомість після кризи все ще залишалася доступнішою, ніж у 2007 році.

Забудовники, які пережили кризу, змінили свої підходи до будівництва. Якщо раніше акцент робили на великі, просторі квартири, то тепер пріоритетом стали менш габаритні, але більш доступні варіанти. Це дозволило охопити ширший сегмент покупців, які не могли дозволити собі дороге житло.

Ще одна тенденція того часу – зростання попиту на новобудови. Після масового замороження будівництва та випадків банкрутства забудовників люди почали з насторогою ставитися до купівлі квартир на вторинному ринку. Багато хто вважав, що нові житлові комплекси пропонують кращі умови, сучасну інфраструктуру та вищий рівень безпеки інвестицій.

Крім того, забудовники почали більше уваги приділяти енергоефективності. З урахуванням постійного зростання цін на комунальні послуги, попит на квартири з якісною теплоізоляцією та енергозберігаючими технологіями зріс у кілька разів. У нових житлових комплексах почали

проектувати індивідуальні котельні, утеплені фасади, сучасні системи опалення, що стало однією з головних конкурентних переваг забудовників.

Таким чином, у 2010–2013 роках ринок почав відновлюватися, хоча і не повернувся до рівня "золотого періоду" 2005–2007 років. Люди стали більш обережними у своїх рішеннях, а забудовники адаптувалися до нових реалій, роблячи житло доступнішим та якіснішим.

Після кризи 2008–2009 років люди не поспішали купувати житло. Багато хто очікував, що ціни впадуть ще сильніше, тому тримали гроші на депозитах або взагалі не розглядали покупку нерухомості. Але до 2011 року стало зрозуміло, що ринок поступово стабілізувався: ціни більше не падали, а подекуди навіть почали зростати. Це змусило тих, хто мав заощадження, повернутися до пошуку квартир.

Змінилося й те, що саме шукали покупці. Попит почав зміщуватися у бік новобудов. Люди більше не хотіли купувати старі "хрущовки" чи "панельки", а віддавали перевагу новим житловим комплексам із закритими дворами, паркінгами, магазинами та дитячими майданчиками. Забудовники, розуміючи цей тренд, почали створювати цілі житлові райони, а не просто окремі будинки.

Ще однією тенденцією стало збільшення попиту на малогабаритні квартири. Після кризи у людей не було можливості купувати великі простори апартаменти, тому забудовники почали будувати більше "смарт-квартир" – компактного житла з продуманим плануванням. Це дозволяло покупцям отримати власне житло за відносно невелику суму, а забудовникам – продавати більше квартир в одному будинку.

Попри те, що іпотечне кредитування ще не відновилося до рівня 2007 року, на ринку з'явилися нові фінансові механізми. Люди почали частіше купувати квартири у розстрочку без участі банків. Девелопери самі пропонували довгострокові програми оплати, де перший внесок міг бути всього 30-50%, а решту потрібно було виплачувати протягом кількох років.

Таким чином, у 2011–2013 роках ринок житлової нерухомості почав оживати. Люди повернулися до купівлі квартир, але стали значно обережнішими.

Вони більше довіряли перевіреним забудовникам і ретельно оцінювали кожен варіант, перш ніж інвестувати свої гроші.

Порівняно з житловим ринком, комерційна нерухомість виходила з кризи повільніше. У 2010–2013 роках бізнес усе ще намагався скорочувати витрати, тому попит на великі офісні приміщення залишався низьким.

Якщо до кризи компанії прагнули орендувати просторі офіси в бізнес-центрах, то після 2008 року ситуація змінилася. Багато підприємств відмовлялися від дорогих і великих приміщень, переїжджали у менші офіси або навіть працювали у форматі open-space. Через це орендні ставки у бізнес-центрах так і не повернулися до рівня 2007 року.

Натомість у сфері торговельної нерухомості ситуація почала покращуватися швидше. Багато торгових центрів, які спорожніли під час кризи, поступово повертали орендарів. У Київ, Харків, Львів та Одесу почали заходити нові міжнародні бренди, що пожвавило ринок. До 2013 року багато ТРЦ майже повністю відновили заповненість, хоча й довелося знижувати орендні ставки, щоб привабити більше магазинів.

А от логістична нерухомість, навпаки, пережила стрімке зростання. Розвиток інтернет-торгівлі та збільшення імпорту створили високий попит на складські приміщення. Багато компаній розширювали свої логістичні центри або будували нові склади, що пожвавило цей сегмент ринку та зробило його одним із найбільш перспективних у 2010–2013 роках.

Після кризи 2008–2009 років забудовники усвідомили, що старі методи більше не працюють. Люди стали набагато обережнішими у виборі житла, перестали довіряти ризикованим проєктам і більше не купували квартири "на етапі котловану", як це було до кризи. Це змусило будівельні компанії переглянути свої стратегії.

1. Комплекси замість окремих будинків. Раніше девелопери просто зводили багатоповерхівку, продавали квартири і переходили до наступного проєкту. Але після кризи стало зрозуміло, що покупці більше цінують цілісні житлові комплекси, які мають магазини, дитячі садки, школи, парковки та зони

відпочинку. Забудовники почали створювати мікрорайони з власною інфраструктурою, щоб залучити більше покупців.

2. Більше довіри до завершених об'єктів. Криза показала, що ризик "заморожених" новобудов дуже високий, тому люди більше не хотіли вкладати гроші в житло, яке може так і не бути добудованим. У відповідь забудовники почали активно впроваджувати модель "здача під ключ" – тобто спочатку закінчували будівництво, а вже потім продавали більшу частину квартир. Це дало людям відчуття безпеки, і вони почали більше довіряти тим компаніям, які могли довести проєкти до кінця.

3. Розстрочки замість іпотеки. Оскільки банки після кризи не поспішали повертати масове іпотечне кредитування, забудовники почали шукати альтернативні фінансові механізми. Одним із таких рішень стала програма розстрочки безпосередньо від забудовника. Покупець міг внести 30-50% вартості квартири, а решту суми виплачувати протягом кількох років без залучення банків.

Завдяки цим змінам ринок почав повертати довіру покупців, а забудовники змогли адаптуватися до нових умов, створюючи більш продумані житлові комплекси з вигідними умовами придбання.

У 2012–2013 роках євроінтеграційні процеси набрали обертів, що мало значний вплив на ринок нерухомості України. Незважаючи на загальні економічні труднощі, країна стала привабливішою для європейських інвесторів, особливо у сфері комерційної нерухомості. Крім того, проведення Євро-2012 стало важливим поштовхом для розвитку готельного бізнесу, а державне регулювання у сфері будівництва почало змінюватися відповідно до європейських стандартів.

У міру зближення України з Європейським Союзом іноземні компанії та фонди почали уважніше дивитися на український ринок комерційної нерухомості.

Зокрема, найбільший інтерес викликали такі напрямки:

- Офісні приміщення – міжнародні компанії почали відкривати представництва у Києві, Львові та інших великих містах, шукаючи сучасні бізнес-центри.

- Торговельна нерухомість – зростання рівня життя та поступове розширення ринку споживання зробили Україну цікавою для європейських ритейлерів та мережевих магазинів.

- Логістика та склади – зі збільшенням товарообігу з ЄС інвестори почали вкладати кошти у розвиток складської інфраструктури, розглядаючи Україну як перспективний хаб між Східною Європою та СНД.

Однак більшість інвесторів діяли обережно, розуміючи ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та недосконалою правовою системою.

Підготовка до чемпіонату Європи з футболу Євро-2012 стала ключовим фактором, який пожвавив ринок готельної нерухомості.

Для прийому великої кількості туристів та вболівальників у містах-господарях чемпіонату – Києві, Львові, Харкові та Донецьку – було реалізовано масштабні проекти у сфері готельного бізнесу:

- Будівництво нових готелів – за кілька років було відкрито десятки нових об'єктів, серед яких п'ятизіркові Premier Palace Hotel у Харкові та Hilton у Києві.

- Реконструкція старих готелів – частина готельного фонду радянських часів була модернізована, що підвищило загальний рівень сервісу.

- Розвиток туристичної інфраструктури – з'явилися нові ресторани, транспортні вузли, інформаційні центри для туристів.

Попри значні інвестиції, не всі готелі змогли зберегти високу заповненість після закінчення чемпіонату. Деякі об'єкти, побудовані спеціально під Євро-2012, згодом почали працювати у збиток, адже попит на номери після змагань різко впав.

Ще одним важливим аспектом євроінтеграції стало поступове впровадження європейських норм у будівництві.

- Запровадження нових стандартів енергоефективності – забудовники почали більше уваги приділяти термоізоляції, якості будівельних матеріалів та автономним системам опалення.
- Зміна вимог до проектування житлових комплексів – більше уваги приділялося інфраструктурі, зручному транспортному сполученню, екологічності забудови.
- Державний контроль за будівельними нормами – почали діяти жорсткіші перевірки відповідності об'єктів новим стандартам безпеки та якості.

Ці зміни підвищили загальну якість новобудов, зробивши їх ближчими до європейських аналогів. Однак для забудовників це означало збільшення витрат на будівництво, що вплинуло на собівартість житла.

Євроінтеграція мала суттєвий вплив на український ринок нерухомості у 2012–2013 роках. З одного боку, європейські інвестори почали придивлятися до України як до перспективного ринку, особливо у сфері комерційної нерухомості. Однак через нестабільну економічну ситуацію вони вкладали кошти обережно, обираючи проекти з мінімальними ризиками.

Важливим стимулом для розвитку готельного бізнесу стало проведення чемпіонату Європи з футболу Євро-2012. У містах-господарях було побудовано нові готелі, реконструйовано старі об'єкти та розвинено туристичну інфраструктуру. Проте після завершення чемпіонату попит на готелі різко впав, і частина цих проектів виявилася збитковою.

Ще одним важливим фактором стало поступове впровадження європейських норм у будівництві. Забудовники почали більше уваги приділяти енергоефективності, якості будівельних матеріалів та інфраструктурі житлових комплексів. Це сприяло покращенню стандартів у галузі, але також збільшило собівартість будівництва.

Попри всі позитивні зрушення, політична криза 2014 року та початок війни докорінно змінили ситуацію на ринку нерухомості, зупинивши багато інвестиційних процесів і поставивши галузь перед новими викликами.

Після революційних подій 2014 року та початку війни на сході України ринок нерухомості зіткнувся з новою хвилею потрясінь. Політична нестабільність, девальвація гривні та бойові дії призвели до падіння попиту, замороження інвестицій та відтоку іноземного капіталу.

Девальвація гривні змусила забудовників шукати нові способи залучення покупців. Щоб люди не боялися стрибків курсу долара, деякі компанії почали виставляти ціни на квартири в гривні. Це дозволяло хоча б частково стабілізувати ситуацію, оскільки люди могли орієнтуватися на зрозумілі суми, а не на постійно змінюваний доларовий еквівалент.

Однак на вторинному ринку ситуація була іншою. Власники квартир, які купували їх за високим курсом, не хотіли продавати дешевше і наполягали на збереженні доларової вартості. Це ще більше загальмувало продажі, оскільки покупці просто не могли дозволити собі житло за старими цінами.

До всього цього додалася ще одна проблема – іпотека фактично перестала існувати. Банки розуміли, що через економічну нестабільність і девальвацію гривні люди просто не зможуть виплачувати кредити, тому практично повністю згорнули програми іпотечного кредитування. Без доступного кредитування покупців стало ще менше, що тільки поглибило кризу на ринку.

З огляду на складну ситуацію ринок почав пристосовуватися. Одним із найпомітніших трендів стало збільшення кількості угод у гривні, що дозволило хоча б частково знизити валютні ризики.

Також з'явилися нові механізми продажу житла:

- Розстрочки від забудовників. Оскільки банки перестали видавати іпотечні кредити, девелопери почали пропонувати квартири з розтермінуванням платежів на 3–5 років.
- Акцент на економ-клас. Через зниження доходів людей забудовники почали будувати менші та доступніші квартири, які могли собі дозволити більша кількість покупців.

- Збільшення частки орендного ринку. Люди, які відклали покупку, змушені були винаймати житло, що підвищило попит на оренду та сприяло зростанню цін у цьому сегменті.

Таким чином, після шоку 2014–2015 років ринок поступово почав адаптуватися, хоча обсяги продажів ще залишалися на низькому рівні.

Девальвація гривні у 2014–2015 роках суттєво вплинула на ринок нерухомості. Через різке зростання курсу долара покупці втратили купівельну спроможність, що призвело до падіння продажів та замороження багатьох будівельних проєктів.

Ринок почав поступово адаптуватися: частина забудовників почала продавати житло у гривні, розвивати програми розстрочок і зосереджуватися на економ-сегменті. Однак загальна ситуація залишалася складною, оскільки кредитування було майже відсутнім, а попит на житло залишався низьким.

У наступному розділі ми розглянемо, як відтік іноземних інвесторів та зниження темпів будівництва ще більше ускладнили ситуацію на ринку.

Після 2014 року український ринок нерухомості пережив один із найскладніших періодів у своїй історії. Якщо до цього часу інтерес міжнародних інвесторів поступово зростав, а великі девелоперські проєкти активно розвивалися, то після початку війни та політичної кризи ситуація кардинально змінилася. Іноземний капітал почав масово залишати країну, що одразу позначилося на темпах будівництва та фінансуванні нових проєктів. [Федірко, 2023]

До 2014 року Україна приваблювала іноземних інвесторів низькою собівартістю будівництва, перспективами економічного зростання та поступовою інтеграцією в європейські ринки. Проте війна, анексія Криму та загальна нестабільність зробили українську нерухомість високоризиковою галуззю, від якої іноземний капітал почав дистанціюватися.

Головні причини відтоку міжнародного капіталу:

1. Політична та військова нестабільність. Війна на сході країни створила серйозні ризики для довгострокових інвестицій. Відсутність

прогнозованості змусила міжнародні компанії переорієнтувати капітали на безпечніші ринки.

2. Девальвація гривні та економічні ризики. Обвал курсу гривні зробив довгострокові вкладення непередбачуваними, а вартість проєктів у валютному еквіваленті постійно змінювалася. Втрата платоспроможності населення скоротила потенційну клієнтську базу, що зменшило перспективи прибутковості вкладень.

3. Падіння попиту на комерційну нерухомість. Багато міжнародних компаній, які планували відкривати офіси в Україні, переглянули свої плани. Орендні ставки на ринку офісної та торговельної нерухомості почали падати, що зробило інвестиції у цей сегмент менш привабливими.

4. Заморожування девелоперських проєктів. Через кризу забудовники почали зупиняти проєкти, що вже були в процесі будівництва, а це знижувало довіру до ринку серед міжнародних партнерів. Дефіцит кредитування та втрата фінансування зробили неможливим запуск нових великих об'єктів.

Як наслідок, міжнародні девелопери та інвестори, які ще кілька років тому активно розглядали Україну як перспективний ринок для розвитку, вирішили відкласти або повністю скасувати свої плани.

Після 2014 року забудовники були змушені кардинально змінити свої підходи до будівництва та продажу житла. Попит суттєво впав, покупці стали обережнішими, а банки практично припинили видачу іпотечних кредитів. Це змусило компанії адаптуватися до нових реалій, переглянувши як самі формати будівництва, так і фінансові механізми, які вони пропонували клієнтам.

Головна зміна полягала у перенесенні уваги на доступне житло. До 2014 року багато компаній будували великі просторі квартири, орієнтуючись на клієнтів середнього та преміального сегментів. Але після кризи більшість покупців не могла собі дозволити дорогі квадратні метри, тому забудовники перейшли до будівництва менших квартир із максимально ефективним плануванням.

Також покупці стали більш вимогливими до якості та умов купівлі. Через нестабільність ринку вони шукали не лише доступні ціни, але й гнучкі схеми оплати, що змусило забудовників активно впроваджувати розстрочки та довгострокові програми фінансування.

Якщо у "золоті" 2005–2013 роки забудовники охоче інвестували у великі житлові комплекси з тисячами квартир, то після 2014 року ситуація кардинально змінилася. Девелопери зрозуміли, що масштабні проєкти надто ризиковані, оскільки їх будівництво може затягнутися на багато років, а покупці не готові інвестувати у квартири "на етапі котловану".

Тому забудовники змінили свою стратегію, зосередившись на невеликих житлових комплексах або будинках, які можна було швидко побудувати, продати і отримати прибуток. Це дозволяло зменшити ризики, пов'язані із затримками фінансування та нестабільним попитом.

Одна з головних проблем після 2014 року – практично повна зупинка іпотечного кредитування. Банки перестали давати кредити на житло, оскільки боялися, що позичальники не зможуть виплачувати борги через економічну нестабільність.

Щоб не втратити клієнтів, забудовники почали самостійно пропонувати розстрочки. Відтепер покупці могли внести 30-50% вартості квартири, а решту виплачувати частинами протягом 2–5 років. Це стало основною моделлю продажу, оскільки дозволяло людям купувати житло без банківських кредитів.

Криза 2014 року показала, що надмірна залежність від зовнішнього фінансування може стати катастрофічною для забудовників. Багато компаній, які брали великі кредити або розраховували на постійний приплив інвестицій, просто не змогли завершити свої об'єкти.

Тому після кризи девелопери стали більш обережними у фінансуванні нових проєктів:

- Не запускали будівництво без гарантованих джерел фінансування.
- Спочатку продавали частину квартир, щоб отримати стартовий капітал, а лише потім починали активне будівництво.

- Зменшили кредитне навантаження та працювали лише з перевіреними інвесторами.

Завдяки цим заходам багато компаній змогли втриматися на плаву та адаптуватися до нових умов.

Після 2014 року забудовники кардинально змінили свої підходи до будівництва та продажу житла. Основний фокус змістився на економ-клас, менші житлові комплекси та гнучкі фінансові механізми.

Ринок став значно консервативнішим: забудовники працювали обережніше, запускали менші проєкти та шукали надійні схеми фінансування. Попри складні умови, ці зміни допомогли поступово відновити ринок, хоча рівень будівництва залишався значно нижчим, ніж у докризові роки.

Після 2014 року ситуація на ринку житлової нерухомості суттєво змінилася через масову внутрішню міграцію. Війна на сході країни та анексія Криму змусили сотні тисяч українців шукати нове житло в мирних регіонах, що суттєво вплинуло на попит як на купівлю, так і на оренду житла.

Якщо до 2014 року ринок оренди розвивався досить помірними темпами, то після початку війни він став одним із найбільш динамічних сегментів нерухомості.

З початку військового конфлікту на Донбасі та анексії Криму близько 1,5 мільйона людей були змушені переїхати в інші регіони країни. Найбільше внутрішніх переселенців прибуло до таких міст, як Київ, Харків, Львів, Одеса та Дніпро.

Оскільки більшість людей не мала можливості одразу купити житло, основний попит припав на ринок оренди. Це призвело до таких наслідків:

- Зростання цін на оренду у великих містах через збільшення попиту.
- Зменшення пропозиції – у багатьох районах Києва та Львова якісне житло стало дефіцитом.
- Адаптація ринку – власники нерухомості почали активніше здавати квартири, іноді навіть перепрофілювали житлові приміщення під оренду.

Таким чином, переселенці фактично стали ключовим драйвером ринку оренди, що призвело до зміни його структури та збільшення частки довгострокових контрактів

Якщо у 2000-х та на початку 2010-х років більшість українців прагнули купити власне житло, то після 2014 року пріоритети змінилися.

Основні причини зростання попиту на оренду:

1. Фінансова нестабільність. Люди боялися вкладати великі суми у нерухомість через нестабільний курс гривні. Через кризу у багатьох не було достатньо накопичень для купівлі житла.

2. Відсутність доступної іпотеки. Банки майже не видавали кредити, а ті, що були, мали високі відсоткові ставки (від 20% річних). Для багатьох українців купівля квартири в кредит стала недоступною, тому вони віддавали перевагу оренді.

3. Гнучкість. Через економічні та політичні ризики багато людей не хотіли прив'язувати себе до одного місця. Молоде покоління почало сприймати оренду як більш мобільний та зручний варіант, особливо у великих містах.

У результаті оренда стала не просто тимчасовим рішенням, а повноцінною альтернативою купівлі житла.

Зростання попиту на оренду житла після 2014 року призвело до суттєвого збільшення орендних ставок, особливо у Києві, Львові та Одесі.

- У Києві орендні ставки зросли на 20-30% у 2015–2016 роках, особливо в районах із розвиненою інфраструктурою.
- У Львові через великий потік переселенців та туристів ціни на оренду також піднялися, а попит на довгострокове житло перевищив пропозицію.
- У Дніпрі та Харкові через близькість до зони конфлікту ситуація була нестабільною, але попит також залишався високим.

Попри зростання цін, ринок оренди продовжував розширюватися, і в багатьох містах оренда стала основним рішенням для молодих сімей та переселенців, які не могли дозволити собі купівлю житла.

Забудовники стикнулися з двома основними проблемами:

- Банки не давали іпотеку – без кредитування кількість угод різко впала.
- Покупці не мали достатньо коштів – повна оплата за житло стала для більшості недосяжною.

Щоб підтримати продажі, забудовники почали пропонувати розстрочки на виплату квартир без участі банків. Це дозволяло людям купувати житло, а компаніям – отримувати стабільний грошовий потік.

Запровадження розстрочок дозволило забудовникам частково відновити продажі та зменшити ризики заморожування будівництва.

Основні наслідки цієї моделі:

- Збільшення кількості угод – люди почали активніше купувати житло, оскільки не потрібно було платити всю суму одразу.
- Підвищення довіри до забудовників – можливість виплат частинами зробила покупку менш ризиковою.
- Ринок став більш гнучким – з'явилися нові варіанти фінансування, які дозволили адаптуватися до економічної нестабільності.

Попри це, у розстрочках були й ризики. Через прив'язку до валюти або інфляційні коефіцієнти вартість житла для покупців могла значно зрости за кілька років виплат. Деякі забудовники використовували це для прихованого підвищення цін.

Однак загалом розстрочки стали одним із ключових механізмів, що дозволили ринку житла вижити у кризові часи, поки банки поступово починали відновлювати іпотечне кредитування.

Після кризи 2014–2015 років іпотечне кредитування в Україні практично зникло. Банки перестали видавати житлові кредити через високі ризики, нестабільність гривні та низьку платоспроможність населення. Однак, починаючи з 2018 року, ситуація поступово почала змінюватися – банки стали відновлювати іпотечні програми, хоча і на більш жорстких умовах.

Після 2014 року іпотечне кредитування в Україні фактично зупинилося. Банки перестали видавати кредити на житло через високі ризики та економічну нестабільність.

Основною причиною стала девальвація гривні – курс долара зріс у кілька разів, і люди, які раніше взяли валютні іпотечні кредити, втратили можливість їх виплачувати. В результаті багато позичальників оголосили дефолт, а банки зазнали величезних збитків, оскільки тисячі кредитів стали проблемними.

Крім того, нестабільність економіки та війна зробили довгострокові кредити дуже ризикованими. Банки не були впевнені, що позичальники зможуть зберегти роботу та стабільний дохід, тому просто припинили видавати іпотеку, щоб мінімізувати ризики.

Ще одним серйозним бар'єром стали високі процентні ставки. У 2015–2017 роках банки пропонували іпотеку під 20–25% річних, що робило такі кредити абсолютно не вигідними. Для порівняння, у країнах Європи середня ставка була лише 2–5%, що дозволяло людям купувати житло в кредит без надмірного фінансового навантаження.

Через всі ці фактори попит на іпотеку впав майже до нуля, а банки переорієнтувалися на більш короткострокові та вигідні кредити – наприклад, споживчі позики, які мали менші ризики та швидше поверталися.

Після кількох років застою банки почали повертатися до іпотечного кредитування, хоча й дуже обережно. Головними факторами, що дозволили це зробити, стали стабілізація економіки, зниження ставок та повернення попиту на житло.

Першим позитивним сигналом було те, що після різких коливань 2014–2015 років курс гривні став більш передбачуваним. Це зменшило ризики для банків, адже вони могли прогнозувати майбутні виплати по кредитах і не боялися раптового обвалу національної валюти.

Другим важливим фактором стало зниження облікової ставки НБУ. У 2015 році вона була надзвичайно високою – 30%, що робило будь-яке кредитування надзвичайно дорогим. Але поступово Нацбанк зменшував цей показник, і до

2019 року ставка опустилася до 13,5%. Це зробило іпотеку менш затратною для банків, а значить, вони почали поступово відновлювати програми кредитування житла.

На той час на ринку знову почав зростати попит на житло. Люди, які через кризу відкладали купівлю квартир, повернулися до цього питання. Забудовники почали активніше будувати, а банки побачили можливість знову заробляти на іпотеці, тому повернули частину кредитних програм, хоча й на більш жорстких умовах.

Ще одним стимулом стали державні програми підтримки іпотечного кредитування. Уряд почав розробляти механізми компенсації відсоткових ставок, щоб зробити іпотеку доступнішою для населення. Хоча ці програми не мали масштабного впливу, вони допомогли частково стимулювати ринок і сприяли поверненню довіри до банківських кредитів на житло.

Попри те, що банки почали повертатися до іпотечного кредитування, умови залишалися досить жорсткими, що значно обмежувало доступність кредитів для більшості українців.

Основною проблемою залишалися високі відсоткові ставки. У 2018–2019 роках банки пропонували іпотечні кредити під 17–22% річних, що робило їх дуже дорогими. Для порівняння, у країнах ЄС іпотека мала ставку 2–5%, тому в Україні покупцям доводилося переплачувати величезні суми за користування кредитом.

Другим бар'єром став великий початковий внесок. Банки вимагали, щоб покупець одразу вніс 30–50% від вартості житла, що було серйозною проблемою, особливо після кількох років економічної нестабільності. Багато людей просто не мали таких заощаджень, тому не могли скористатися кредитною програмою.

Кредитування вторинного ринку майже не відновилося. Банки побоювалися ризиків, тому іпотека видавалася переважно на новобудови. Це означало, що покупці, які хотіли придбати житло на вторинному ринку (наприклад, в уже обжитих районах із розвиненою інфраструктурою), фактично залишалися без можливості кредитування.

Попри ці складнощі, навіть часткове відновлення іпотеки допомогло оживити ринок. Покупці, які раніше не розглядали кредит як варіант, знову почали цікавитися житлом. Забудовники отримали додатковий стимул розвивати нові проєкти, оскільки з'явилися клієнти, готові купувати квартири в кредит.

Однак справжнє полегшення іпотечних умов почалося лише після 2020 року, коли держава запровадила програми здешевлення кредитів.

2.2. Визначення ключових показників ефективності бізнес-процесів

У сучасному бізнес-середовищі ефективність управління визначається здатністю компанії аналізувати результати своєї діяльності та приймати обґрунтовані рішення на основі кількісних показників. Саме для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators).

Концепція KPI бере свій початок у 1950-х роках, коли підприємства почали впроваджувати науковий підхід до управління та вимірювання продуктивності. Вперше термін "KPI" у тому вигляді, в якому ми його знаємо сьогодні, активно почав застосовуватися в 1970-х роках у фінансовому секторі. Проте справжній прорив у використанні KPI відбувся в 1990-х роках завдяки концепції BSC (Balanced Scorecard), яку розробили Роберт Каплан і Девід Нортон. Вони запропонували методику збалансованого управління, що включала не лише фінансові показники, а й нефінансові метрики, такі як задоволеність клієнтів та внутрішні бізнес-процеси.

У сфері нерухомості KPI почали широко використовуватися у 2000-х роках, коли компанії зрозуміли, що ефективність не можна вимірювати лише прибутком. З'явилася потреба оцінювати такі показники, як швидкість продажу, конверсія лідів, рентабельність операцій тощо. Сьогодні KPI є основою

стратегічного планування в нерухомості, дозволяючи компаніям адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати довгострокову стабільність.

Основні KPI у сфері нерухомості

Фінансові показники

Ці KPI використовуються для оцінки прибутковості компанії та ефективності інвестицій.

- ROI (Return on Investment) – цей показник активно використовують ще з 1920-х років у фінансовому аналізі, проте в нерухомості його почали застосовувати у 1980-х, коли ринок став більш конкурентним. Він розраховується як співвідношення чистого прибутку до вкладених коштів і дозволяє оцінити ефективність капіталовкладень.

- Окупність інвестицій – вперше почали застосовувати у девелоперських проєктах у 1990-х роках, коли будівельні компанії шукали методи оцінки рентабельності забудови.

- Рентабельність операційної діяльності – популяризувався у 2000-х роках завдяки зростанню конкуренції серед агентств нерухомості, які почали аналізувати свої витрати та прибутки.

Операційні показники. Вони дозволяють оцінити швидкість та ефективність бізнес-процесів.

- Швидкість продажу об'єктів – цей KPI активно почав використовуватися після 2008 року, коли світова фінансова криза змусила компанії шукати методи оптимізації продажів.

- Середній цикл угоди – з'явився у звітах американських ріелторських компаній у 2010-х роках, коли почалася цифровізація ринку і стало можливо точно відстежувати взаємодію з клієнтами.

- Конверсія лідів у клієнтів – активно впроваджується після 2015 року, коли CRM-системи стали ключовим інструментом роботи з потенційними покупцями.

Оцінює рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність.

- NPS (Net Promoter Score) – розроблений Фредом Райхельдом у 2003 році як інструмент оцінки рівня лояльності клієнтів у всіх сферах бізнесу, включаючи нерухомість.

- Рівень задоволеності клієнтів – запроваджений ще у 1980-х у сфері рітейлу, але активно почав застосовуватися в нерухомості з 2010-х років.

Ці KPI допомагають оцінити, наскільки результативними є рекламні кампанії та маркетингові активності.

- Конверсія з реклами – почала широко використовуватися після появи digital-маркетингу у 2000-х роках, коли рієлторські компанії почали активно працювати з онлайн-рекламою.

- Вартість залучення клієнта (CAC – Customer Acquisition Cost) – вперше цей KPI почали застосовувати в технологічних стартапах у 2010-х, а згодом він поширився на нерухомість, де допомагає оцінити вартість отримання нового клієнта через рекламу.

Ефективність бізнес-процесів у сфері нерухомості неможливо оцінити без використання аналітичних інструментів та систем управління. Для цього компанії застосовують такі методики:

CRM (Customer Relationship Management) – це системи управління відносинами з клієнтами, які дозволяють автоматизувати процеси продажу, вести базу даних клієнтів та аналізувати ключові показники ефективності (KPI).

1. Автоматичний розрахунок KPI

- CRM-системи можуть автоматично відстежувати конверсію лідів, швидкість закриття угод, середній чек продажу та інші показники.

- Наприклад, Salesforce має вбудовані аналітичні панелі, що дозволяють у реальному часі бачити ефективність роботи агентів.

- AmoCRM та Bitrix24 допомагають аналізувати, скільки потенційних клієнтів перейшли від першого контакту до укладення угоди.

2. Контроль якості комунікацій

- CRM фіксує дзвінки, листування, статуси угод, що дозволяє оцінювати ефективність взаємодії менеджерів з клієнтами.

- Впровадження чат-ботів та AI-аналітики в CRM (наприклад, у HubSpot) дозволяє аналізувати, які типи комунікацій дають кращі результати.

3. Оцінка маркетингових кампаній

- CRM інтегруються з рекламними платформами (Google Ads, Facebook Ads), що дозволяє оцінювати ефективність маркетингу (конверсії, САС).

- Наприклад, Bitrix24 дозволяє бачити, які джерела реклами дають найбільше лідів та продажів.

Успішна діяльність агентства нерухомості неможлива без розуміння ринку та аналізу конкурентів. Бенчмаркінг – це процес порівняння власних бізнес-процесів, фінансових показників та маркетингових стратегій з найкращими практиками на ринку. Він дозволяє компаніям виявити свої сильні та слабкі сторони, адаптуватися до змін і покращити ефективність роботи.

Один із найпростіших способів оцінити позиції компанії на ринку – це аналіз фінансових показників. Агентства нерухомості можуть порівнювати:

Середні ціни на квадратний метр у своєму сегменті (житлова, комерційна нерухомість, преміум чи економ-клас).

Прибутковість угод, тобто співвідношення витрат та доходів від продажу нерухомості.

Рівень комісійної винагороди – скільки відсотків отримують конкуренти за свої послуги, як це впливає на їхню прибутковість.

Фінансові звіти великих девелоперських компаній і агентств нерухомості можуть бути у відкритому доступі, особливо якщо це публічні компанії. Це дозволяє відстежувати їхні прибутки, витрати та тенденції розвитку.

Конкурентний аналіз у сфері маркетингу дозволяє зрозуміти, які методи залучення клієнтів працюють найкраще.

Конкурентний аналіз у сфері маркетингу дозволяє зрозуміти, які методи залучення клієнтів працюють найкраще.

- Реклама в Google та соціальних мережах. Компанії аналізують, які рекламні оголошення використовують конкуренти, на які аудиторії вони орієнтуються та який контент приваблює найбільше клієнтів.
- Моніторинг рекламних кампаній на сайтах-агрегаторах (OLX, Ria, Zillow). Це допомагає зрозуміти, які формати оголошень найбільш ефективні.
- Аналіз трафіку конкурентів. За допомогою інструментів, таких як SimilarWeb або Serpstat, можна оцінити, скільки відвідувачів приходять на сайт агентства, звідки вони заходять і як взаємодіють із контентом.

Якщо конкурент отримує більше лідів через певний канал (наприклад, через таргетовану рекламу в Instagram), це може бути сигналом, що компанії варто переглянути свою стратегію просування.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює компанія, важливо знати, як швидко продаються об'єкти нерухомості у певному сегменті та локації.

Середній час експозиції об'єкта – це показник, що вказує, скільки днів чи місяців потрібно для закриття угоди. Якщо у конкурентів угоди укладаються швидше, варто переглянути цінову політику, маркетинг або підхід до роботи з клієнтами.

Публічні реєстри нерухомості допомагають отримати статистику про кількість укладених угод та динаміку продажів у певному регіоні.

Для прикладу, американський сервіс Zillow Research дозволяє отримувати дані про швидкість продажів нерухомості в різних містах та районах, що допомагає агентствам коригувати свої стратегії.

Щоб зробити повний аналіз конкурентів, компанії часто використовують SWOT-методику, яка допомагає виявити:

Сильні сторони (наприклад, впізнаваний бренд, широка клієнтська база, якісний маркетинг).

Слабкі сторони (відсутність онлайн-платформи, слабе обслуговування клієнтів, довгий час закриття угод).

Можливості (вихід на новий ринок, використання нових технологій, співпраця з міжнародними інвесторами).

Загрози (економічна криза, посилення конкуренції, зміни в законодавстві).

Бенчмаркінг та аналіз конкурентів дозволяють агентствам нерухомості адаптуватися до змін, покращувати маркетинг і швидше реагувати на ринкові тенденції. Регулярне порівняння своїх показників із конкурентами допомагає ухвалювати більш точні стратегічні рішення та збільшувати ефективність бізнесу.

2.3. Аналіз проблем та викликів в управлінні бізнес-процесами

Ринок нерухомості України завжди знаходився під впливом економічних, політичних та соціальних чинників. Якщо у 1990-х він лише формувався в умовах перехідної економіки, то у 2000-х переживав активне зростання, яке завершилося кризою 2008 року. З того моменту, як ми вже розглядали у підрозділі 2.1, ринок нерухомості розвивався хвилеподібно – періоди відносної стабільності змінювалися новими кризами.

Сьогодні ситуація виглядає найскладнішою за всю історію незалежної України. Ринок стикається з серйозними проблемами: економічним спадом, юридичною невизначеністю, технологічними викликами та, найголовніше, наслідками війни. Всі ці фактори ми вже частково аналізували в контексті динаміки ринку, тому тут підсумуємо основні виклики та можливі шляхи їх вирішення.

Головні проблеми ринку нерухомості

Економічні фактори Як ми вже розглядали у підрозділі 2.1, економічна нестабільність в Україні завжди була серйозним бар'єром для розвитку ринку нерухомості. Проте сьогодні ситуація особливо критична:

- Інфляція та девальвація гривні призводять до того, що купівельна спроможність населення падає, а інвестори стають обережнішими.
- Нестабільність фінансових ринків – навіть ті, хто мають кошти, не поспішають інвестувати в нерухомість, адже немає гарантій повернення вкладень.
- Дорогі кредити та низька доступність іпотеки – банківське кредитування, яке могло б підтримати попит, зараз практично недоступне через високі ризики.

Як наслідок, ринок залишається переважно інвестиційним, а не споживчим, що ми вже аналізували раніше.

Юридичні труднощі. Українське законодавство щодо нерухомості завжди було складним і далеким від стабільності. У главі 2 ми вже торкалися питань бюрократії, реєстрації прав власності та проблемних забудовників. Зараз ситуація погіршилася через кілька факторів:

- Регулярні зміни в податковій та земельній політиці – забудовники змушені постійно адаптуватися, що уповільнює нові проєкти.
- Проблеми з реєстрацією прав власності – через воєнний стан деякі угоди ускладнені, особливо у прифронтових регіонах.
- Законодавчі ініціативи щодо мобілізації та нерухомості – деякі з них можуть прямо чи опосередковано впливати на ринок.

Таким чином, юридична невизначеність залишається ще одним чинником, що стримує розвиток ринку.

Технологічні виклики

Якщо до 2020 року основним трендом була цифровізація, то зараз ситуація складніша. Війна змусила багато компаній скоротити інвестиції в інновації, а конкуренція з онлайн-платформами продовжує зростати. Ми вже розглядали в главі 2, що онлайн-сервіси на кшталт OLX, Ria, Flatfy частково витісняють класичні агентства нерухомості.

Крім цього, технологічні виклики проявляються у:

- Автоматизації процесів – компаніям доводиться адаптуватися до CRM-систем і digital-інструментів, щоб не втрачати клієнтів.

- Зростанні ролі великих інвестиційних фондів та девелоперів – вони мають більше технологічних можливостей, що змушує локальних гравців шукати нові стратегії для виживання.

Цей фактор – найсуттєвіший, і його вплив ми детально аналізували у главі

2. Проте підсумуємо основні ризики:

- Руйнування житлового фонду та висока вартість відновлення нерухомості.

- Ризики для інвесторів – навіть у відносно спокійних регіонах нерухомість зараз розглядається як актив із високим рівнем ризику.

- Мобілізація та демографічна ситуація – скорочення платоспроможного населення та зниження попиту на нерухомість.

Окрім цього, є ще один важливий фактор: відсутність чіткої стратегії відновлення ринку на державному рівні. Це створює додаткову невизначеність для всіх учасників ринку.

Можливі шляхи подолання проблем

Використання цифрових рішень.

Попри загальні труднощі, компанії можуть адаптуватися, впроваджуючи онлайн-продажі, CRM-системи, big data-аналітику. Це дозволяє автоматизувати процеси та скоротити витрати, що особливо актуально в умовах кризи.

Юридична адаптація.

Оптимізація договорів – компанії можуть змінювати умови угод, зменшуючи ризики для клієнтів.

Гнучкі орендні моделі – розвиток короткострокової оренди як альтернативи купівлі житла.

Антикризові стратегії.

Диверсифікація активів – інвестори можуть звертати увагу не лише на житлову, а й на комерційну нерухомість, логістичні центри тощо.

Співпраця з міжнародними партнерами – залучення західних інвесторів може допомогти компенсувати втрати.

Ринок нерухомості України завжди був нестабільним, але сьогодні він знаходиться в найскладнішій ситуації за всю свою історію. Як ми вже побачили в главі 2, кризи повторюються, і галузь знаходить способи адаптації.

На даний момент ключові проблеми – це економічна нестабільність, юридична невизначеність, технологічні виклики та війна. Подолання цих проблем можливе через цифровізацію, оптимізацію юридичних процесів і впровадження антикризових стратегій.

Загалом, ринок нерухомості зараз у найнижчій точці, але саме це відкриває можливості для тих, хто зможе адаптуватися до нових реалій.

Висновки до розділу II

Ринок нерухомості в Україні пройшов кілька кардинальних етапів трансформації з 1991 року до сьогодні. Починаючи з первинного становлення ринку після розпаду СРСР, через іпотечний бум 2000-х, кризу 2008 року, економічний обвал 2014-го та сучасні виклики, кожен із цих періодів залишив глибокий слід у розвитку галузі.

На початку 2000-х років стрімке зростання економіки, розвиток фінансових механізмів та прихід іноземних інвесторів зробили ринок нерухомості одним із найперспективніших секторів. Українці активно купували житло в кредит, а забудовники розширювали свої проєкти, орієнтуючись на масштабне житлове будівництво.

Проте криза 2008 року суттєво змінила ситуацію. Банки скоротили іпотечне кредитування, а забудовники змушені були переглядати свої стратегії. Ринок почав повертатися до стабільного розвитку лише після 2010 року, коли знову активізувалося будівництво та відновилася купівельна спроможність населення.

Події 2014 року, війна на Донбасі та девальвація гривні стали найбільшим потрясінням для ринку житла. Іноземні інвестори залишили країну, банки припинили видачу іпотечних кредитів, а купівельна спроможність українців

різко впала. Забудовники були змушені перейти до нових моделей продажу, впроваджуючи розстрочки та менші житлові комплекси замість масштабних проєктів.

Поступове відновлення ринку почалося лише після 2018 року, коли банки повернулися до іпотечного кредитування, хоча умови все ще залишалися жорсткими – високі ставки, великий перший внесок та обмежений доступ до вторинного житла.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році ринок нерухомості знову опинився в кризі. Попит на купівлю житла знизився, будівництво значної частини проєктів було заморожено, а головний акцент змістився на оренду в безпечніших регіонах. Проте у 2023 році ситуація почала змінюватися – відновлюється будівництво, покупці повертаються на ринок, а ринок нерухомості поступово адаптується до нових умов.

Загалом, ринок житла в Україні залишається нестабільним, але водночас гнучким. Він постійно реагує на економічні, політичні та соціальні зміни, шукаючи нові механізми фінансування та адаптації. Подальша його доля напряму залежить від макроекономічних факторів, стабільності банківського сектору та загальної ситуації в країні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ

3.1. Запровадження сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів

Запровадження сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів у сфері нерухомості є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств. Використання цифрових інструментів, зокрема систем автоматизації процесів, CRM-систем, аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту, сприяє прискоренню операційних процедур, зниженню витрат, підвищенню точності та якості прийняття управлінських рішень. Інноваційні технології дозволяють здійснювати моніторинг та аналіз ринку нерухомості в режимі реального часу, покращують управління взаємовідносинами з клієнтами, оптимізують документообіг та підвищують продуктивність персоналу. Таким чином, інтеграція сучасних технологічних рішень є невід’ємною складовою управління бізнес-процесами, що забезпечує сталий розвиток і адаптацію компаній до динамічних змін ринкового середовища.

Виникає потреба щодо систематизації ключових аспектів управління бізнес-процесами у сфері нерухомості, що дозволяє виявити взаємозв’язки між окремими процесами, оцінити їх ефективність та визначити напрямки вдосконалення. Аналіз теоретичних джерел та практичного досвіду підтвердив важливість чіткої класифікації та структуризації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню керованості, прозорості та продуктивності діяльності підприємств у сфері нерухомості (табл. 3.1). Використання даної таблиці забезпечує комплексний підхід до управління, дозволяючи ідентифікувати критичні точки, оптимізувати ресурси та розробити ефективні стратегії розвитку бізнес-процесів.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигода для користувачів
Розробка мобільного додатку для відображення залежності ціни на нерухомість від ряду факторів. Прогнозування вартості на основі динаміки чинників впливу.	- Визначення прогнозованого рівня цін на ринку нерухомості в залежності від динаміки факторів. - Інструмент, який може бути використаний державною владою задля прогнозування необхідної суми коштів для соціального забезпечення населення при складанні бюджету. - Інструмент, який може бути використаний інвесторами (забудовниками) задля оцінки рентабельності будівництва.	- Економія коштів при виборі вдалого моменту купівлі для населення (які хочуть придбати у власних цілях чи з метою інвестицій). - Потенційне вирішення проблем недобудов, при правильній майбутній оцінці вартості житла. - Потенційний інструмент для оцінки потрібної кількості коштів для соціального забезпечення населення.

Одним із найперспективніших напрямів оптимізації бізнес-процесів у сфері нерухомості є розробка мобільних додатків, які поєднують аналітику, автоматизацію та взаємодію учасників ринку. У цьому розділі розглянемо технологічні особливості додатку HOMEIQ як ефективного рішення для цифровізації галузі."

Ринок нерухомості в Україні стрімко розвивається, стаючи дедалі більш динамічним і конкурентним. У цих умовах виникає потреба у зручних і ефективних інструментах, які допоможуть як кінцевим споживачам, так і професійним учасникам ринку приймати обґрунтовані рішення. Хоча вже існують популярні платформи для пошуку нерухомості, такі як ЛУН, OLX та DOM.RIA, аналіз їхніх функцій виявляє низку недоліків і невикористаних можливостей.

Наш додаток має на меті стати не просто інструментом для пошуку нерухомості, а повноцінною екосистемою, яка об'єднує кінцевих користувачів, ріелторів та девелоперів. Головна ідея — створити платформу, яка забезпечує максимальний комфорт користувачів, пропонує розширені аналітичні можливості, та водночас слугує ефективним інструментом просування для забудовників.

Унікальність додатку полягає у наступному:

1. Деталізована аналітика: користувачі зможуть не тільки переглядати вартість об'єктів, але й аналізувати ціну за квадратний метр у конкретному ЖК чи районі. Додаток також відображатиме динаміку зміни цін, що допоможе споживачам оцінювати перспективи інвестицій.
2. Інтеграція з інфраструктурою районів: кожен район або ЖК буде мати опис із зазначенням ключових переваг, таких як наявність шкіл, садків, спортивних об'єктів чи парків. Це дозволить користувачам знайти об'єкти, які найкраще відповідають їхнім потребам.
3. Актуальні новини ринку: розділ новин у додатку надаватиме інформацію про економіку та ринок нерухомості, що допоможе користувачам краще розуміти ситуацію та приймати зважені рішення.
4. Розширені можливості для девелоперів: забудовники зможуть активно просувати свої ЖК за допомогою спеціальних інструментів, таких як push-сповіщення про нові етапи будівництва, виділення своїх об'єктів на карті, та можливість публікації новин у додатку.

Хоча ринок уже має сильних гравців, існуючі рішення залишаються неповними. Наприклад, у популярних додатках часто відсутня інформація про ціну за квадратний метр або середню вартість житла в районах, що суттєво ускладнює прийняття рішень. Крім того, більшість платформ не пропонують деталізовану інформацію про інфраструктуру чи динаміку цін, що робить їх менш корисними для довгострокових інвесторів.

Наша розробка заповнить ці прогалини, пропонуючи зручний і сучасний інтерфейс, який задовольнить потреби як кінцевих користувачів, так і професіоналів ринку нерухомості.

Цей додаток стане унікальним інструментом на ринку України, який дозволить користувачам не тільки знайти житло, але й прийняти обґрунтоване рішення завдяки доступу до повної та структурованої інформації.

У сучасному цифровому середовищі ефективного управління бізнес-процесами стає критичним фактором для успішного розвитку компаній. У межах цього дослідження розглянуто впровадження мобільного застосунку для купівлі та продажу нерухомості, що передбачає використання найсучасніших методологій управління.

Основою корпоративної культури компанії стане принцип кайдзен, що сприятиме постійному вдосконаленню процесів та підвищенню ефективності роботи команди. Такий підхід дозволяє зосередитися на безперервному покращенні, зменшенні витрат часу та ресурсів, а також на підвищенні якості послуг, що надаватимуться користувачам застосунку.

З точки зору проектного менеджменту буде застосовано канбан-методологію, яка є однією з ключових складових Agile. Це дозволить оптимізувати розподіл завдань у команді розробників, уникнути перевантаження співробітників та створити гнучку систему керування проєктами. Візуалізація робочих процесів через канбан-дошки забезпечить прозорість виконання завдань та сприятиме швидкому реагуванню на зміни.

На етапі активного розвитку компанії, коли мобільний застосунок почне завойовувати ринок та залучати клієнтів, ключовим вектором стане автоматизація бізнес-процесів. Це включатиме інтеграцію CRM-систем, алгоритмічний підбір нерухомості на основі переваг користувачів, автоматичне оновлення бази об'єктів та впровадження технологій Big Data для аналітики ринку. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на персонал, підвищити швидкість обробки запитів та забезпечити якісну взаємодію з клієнтами.

Додаток орієнтований на широку аудиторію, яка охоплює як кінцевих споживачів, так і професійних учасників ринку нерухомості. Головна мета — задовольнити потреби кожного користувача, забезпечуючи доступ до інформації, аналітики та інструментів для прийняття обґрунтованих рішень. Характеристика потенційних клієнтів запропонованого додатку надана в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристика потенційних клієнтів запропонованого додатку

№	Потреба, що формує ринок	Цільова аудиторія	Відмінності у поведінці цільових груп клієнтів	Вимоги споживачів від товару
1	Можливість оцінити потенційну вартість первинної нерухомості у залежності від стану економіки	Звичайні люди	Регіональність	Дуже висока точність отриманих результатів. Легкість у використанні
2	При складанні річних бюджетів, розуміння стану ринку нерухомості в залежності від прогнозованих макроекономічних чинників. Вибір вдалого моменту для мінімізації коштів з державного бюджету.	Органи державної або регіональної влади	Необхідність, щоб застосунок враховував особливості ціноутворення усіх регіонів	Дуже висока точність отриманих результатів
3	Оцінка майбутньої вартості нерухомості за для прорахунку будівництва	Інвестори (забудовники)	Регіональність	Дуже висока точність отриманих результатів

Джерело: сформовано автором на основі власних спотсережень

Кінцеві споживачі. Ця група охоплює людей, які планують купити квартиру чи будинок для постійного проживання, молоді сім'ї, які шукають житло поруч із необхідною інфраструктурою, а також орендарів, для яких важливими є мобільність та доступність житла. До кінцевих споживачів також належать інвестори, які прагнуть вкладати кошти в перспективні об'єкти з потенціалом зростання цін. Основною проблемою для цих користувачів є відсутність чіткої інформації про ціни за квадратний метр, динаміку цін у районах та недостатня деталізація даних, таких як інфраструктура чи доступність транспорту. Додаток вирішує ці проблеми завдяки відображенню цін не лише за об'єкт у цілому, але й за квадратний метр, а також пропонує середні показники по районах і ЖК. Окрім цього, кожен район або ЖК має детальний опис із

зазначенням ключових переваг, що дозволяє користувачам знаходити об'єкти, які найкраще відповідають їхнім потребам.

Ріелторські агентства. Агентства нерухомості працюють у висококонкурентному середовищі, де ефективність їхньої діяльності залежить від швидкого доступу до клієнтів і зручності управління об'єктами. Основні виклики для агентств пов'язані зі складністю просування своїх об'єктів через високу конкуренцію, браком аналітичних інструментів та необхідністю автоматизації рутинних бізнес-процесів. Додаток допомагає агентствам інтегруватися з популярними платформами, такими як OLX, DOM.RIA чи ріелтор.юа, для автоматичного розміщення оголошень. Крім того, він пропонує розширену CRM-систему для управління клієнтами та об'єктами, а також аналітику попиту в районах, що дозволяє агентствам краще розуміти ринок і ефективно розподіляти свої ресурси.

Девелопери. Забудовники є ще однією ключовою аудиторією додатку. Вони часто стикаються з труднощами у просуванні своїх ЖК через загальну інформаційність традиційних платформ і обмежені можливості для виділення своїх об'єктів. Наш додаток дозволяє забудовникам активно просувати свої ЖК завдяки виділенню об'єктів на інтерактивній карті, пріоритетному розташуванню у пошукових результатах, а також можливості розміщення новин про свої проекти. Крім цього, функція push-сповіщень дозволяє інформувати користувачів про нові етапи будівництва, акції чи введення об'єкта в експлуатацію, що створює додаткові можливості для взаємодії з потенційними покупцями.

Додаток орієнтований на створення комплексного рішення для всіх учасників ринку нерухомості. Він забезпечує користувачів деталізованою інформацією, аналітичними функціями та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що не лише спрощує процес пошуку і вибору житла для кінцевих споживачів, але й підвищує ефективність роботи агентств і девелоперів.

3.2 Використання автоматизації для підвищення ефективності.

Автоматизація є ключовим інструментом для підвищення ефективності управління нерухомістю. Використання CRM, API та алгоритмів Big Data дозволяє значно скоротити час обробки даних та покращити якість прийняття рішень. На прикладі додатку HOMEIQ розглянемо, як автоматизація трансформує ринок нерухомості

Додаток створений для того, щоб задовольнити потреби всіх учасників ринку нерухомості — від кінцевих споживачів до професійних гравців, таких як ріелторські агентства та девелопери. Його функціонал спрямований на вирішення ключових проблем користувачів, спрощення процесів пошуку, продажу та просування нерухомості, а також надання розширеної аналітики.

Функціонал для кінцевих споживачів зосереджений на тому, щоб забезпечити зручність, доступ до інформації та персоналізовані рекомендації. Користувачі отримають можливість шукати нерухомість як для купівлі, так і для оренди з детальними фільтрами, які враховують такі параметри, як ціна, площа, кількість кімнат, розташування, наявність інфраструктури та інше. Унікальною функцією стане відображення ціни не лише за об'єкт у цілому, а й за квадратний метр, що дозволить краще оцінити співвідношення ціни та якості. Також додаток пропонуватиме середні ціни за квадратний метр по районах і житлових комплексах, дозволяючи користувачам орієнтуватися у реальній ситуації на ринку.

Ще однією важливою функцією стане динаміка змін цін у ЖК та районах. Це дозволить кінцевим споживачам оцінювати перспективність інвестицій або знаходити оптимальні варіанти у потрібний момент. Для молодих сімей і користувачів, які шукають житло для постійного проживання, буде доступна розширена інформація про райони: наявність шкіл, дитячих садків, парків, спортивних центрів, магазинів тощо. Інтерактивна карта допоможе візуалізувати всі ці дані для кращого розуміння переваг кожного району.

Функціонал для ріелторських агентств включає інструменти, що оптимізують їхню роботу та допомагають залучати більше клієнтів. Однією з ключових можливостей є інтеграція з платформами, такими як OLX, DOM.RIA та ріелтор.юа, що дозволить агентствам автоматично розміщувати свої об'єкти на кількох сервісах одночасно. Також додаток пропонує CRM-систему для управління клієнтами, яка допоможе зберігати інформацію про запити, контролювати прогрес угод і ефективно організовувати роботу команди. Для кращого розуміння ринку агентства матимуть доступ до аналітики попиту в районах, що дозволить визначити, які об'єкти найкраще продаються або здаються в оренду.

Функціонал для девелоперів спрямований на просування їхніх ЖК і взаємодію з потенційними покупцями. Забудовники отримають можливість виділяти свої об'єкти на інтерактивній карті, розміщувати їх у пріоритетних позиціях пошуку, а також публікувати новини та статті про свої проєкти у спеціальному розділі додатку. Push-сповіщення стануть ефективним способом інформування користувачів про нові етапи будівництва, акції або введення об'єктів в експлуатацію. Це забезпечить кращу видимість для девелоперів і дозволить їм підтримувати постійний контакт із аудиторією.

Додаток також матиме інтегрований новинний розділ, який забезпечуватиме користувачів актуальною інформацією про економіку, ринок нерухомості та нові тенденції. Це допоможе кінцевим споживачам краще розуміти загальну ситуацію, а ріелторам і девелоперам — коригувати свої стратегії залежно від змін на ринку.

Таким чином, функціонал додатку поєднує зручність, розширені можливості аналітики та інструменти для автоматизації роботи. Це дозволяє не лише вирішити проблеми користувачів, але й створити для них нові можливості, яких немає у конкурентів.

Для створення сучасного і масштабованого мобільного додатку для ринку нерухомості буде використано передові технології, які забезпечать зручність роботи, високу продуктивність і можливість подальшого розвитку продукту.

Реалізація враховує необхідність підтримки різних платформ, інтеграції з зовнішніми сервісами, забезпечення безпеки даних і стабільності системи.

Додаток буде мультиплатформним, тобто працюватиме як на Android, так і на iOS. Для цього використовуватиметься фреймворк Flutter, який дозволяє створити єдиний код для обох платформ. Це значно скоротить час розробки та витрати, зберігаючи при цьому високу продуктивність і гнучкість додатку. Такий підхід дозволяє оперативно оновлювати додаток на обох платформах, одночасно додаючи нові функції.

Архітектура додатку базуватиметься на клієнт-серверній моделі. Клієнтська частина — це мобільний додаток, який буде відповідати за взаємодію з користувачем. Вона включатиме зручний інтерфейс, фільтри для пошуку, інтерактивну карту та інші ключові функції. Серверна частина виконуватиме всі обчислювальні задачі, обробку даних, зберігання інформації та інтеграцію з іншими платформами. Такий підхід дозволяє забезпечити високу швидкість роботи додатку та його гнучкість у разі змін.

Для серверної частини буде використано мову програмування Python разом із фреймворком Django. Цей вибір обґрунтований стабільністю, простотою реалізації складних функцій і широкими можливостями для інтеграції з іншими сервісами. Python також добре підходить для роботи з великими обсягами даних і створення аналітичних інструментів, які будуть однією з головних фішок додатку.

Для зберігання даних вибрано базу даних PostgreSQL. Це сучасна, потужна реляційна база даних, яка забезпечує високу продуктивність, стабільність і масштабованість. PostgreSQL ідеально підходить для роботи з великими обсягами структурованої інформації, що є критично важливим для обробки даних про об'єкти нерухомості, користувачів і транзакції.

Інтеграція з іншими платформами, такими як OLX, DOM.RIA та ріелтор.юа, буде реалізована через API цих сервісів. Це дозволить автоматично розміщувати об'єкти нерухомості, синхронізувати дані та оновлювати інформацію без участі користувача. Для розробки інтеграційних модулів також

буде використано Python через його гнучкість та наявність потужних бібліотек для роботи з API.

Безпека додатку є одним із пріоритетних завдань. Всі дані будуть передаватися через захищені протоколи HTTPS, що забезпечить їх шифрування під час передачі. Для зберігання паролів і конфіденційної інформації використовуватимуться сучасні алгоритми шифрування, такі як AES-256. Крім того, додаток підтримуватиме двофакторну аутентифікацію для захисту облікових записів користувачів.

Додаток буде масштабованим, що означає можливість розширення його функціоналу та обробки зростаючої кількості користувачів. Це забезпечуватиметься за допомогою контейнеризації (Docker), яка дозволить швидко адаптувати систему до нових вимог. Крім того, серверна інфраструктура буде розгорнута в хмарному середовищі (наприклад, AWS або Google Cloud), що забезпечить високу доступність та гнучкість.

Таким чином, технологічна реалізація додатку базується на сучасних технологіях і перевірених рішеннях, які забезпечують стабільність, продуктивність і можливість подальшого розвитку продукту. Це дозволить створити інноваційний інструмент, який задовольнить потреби як кінцевих користувачів, так і професійних учасників ринку нерухомості.

Середні ціни на квадратний метр є одним із найважливіших показників для кінцевих споживачів, інвесторів, ріелторів та девелоперів. Цей показник дає змогу краще оцінити співвідношення ціни та якості об'єкта нерухомості, зрозуміти, наскільки адекватною є заявлена вартість, а також побачити тенденції ринку. Наш додаток реалізує функціонал, який дозволяє не тільки переглядати ціни за об'єкти, але й бачити середню вартість квадратного метра по житлових комплексах, районах і навіть по місту.

Цінність для кінцевих споживачів. Покупці часто стикаються з проблемою, коли ціни на об'єкти суттєво варіюються навіть у межах одного району. Наприклад, квартира в новобудові може коштувати значно дорожче, ніж на вторинному ринку, але при цьому мати нижчу вартість обслуговування та бути

енергоефективнішою. Додаток дозволяє вирішити цю проблему, надаючи інформацію про середню вартість квадратного метра у вибраному районі чи ЖК. Це дозволяє користувачеві зрозуміти, наскільки запропонована ціна відповідає ринковим умовам.

Уявімо ситуацію: покупець шукає квартиру в районі Оболонь у Києві. Додаток показує середню вартість квадратного метра для цього району, а також окремо для новобудов і вторинного ринку. Якщо ціна обраної квартири суттєво вища або нижча за середню, користувач зможе оцінити причини такої різниці — наприклад, чи є в квартирі ремонт, чи це преміальний ЖК із додатковими послугами.

Цінність для інвесторів. Інвестори, які прагнуть заробити на нерухомості, отримають додаткові переваги завдяки аналітиці середніх цін на квадратний метр. Інформація про середню вартість у різних районах дозволяє порівнювати прибутковість інвестицій. Наприклад, якщо середня ціна квадратного метра у ЖК "Затишний квартал" на початковому етапі будівництва складає \$800, а аналогічний ЖК у цьому ж районі, але вже введений в експлуатацію, має середню вартість \$1,200, це вказує на потенціал зростання цін після завершення будівництва. Інвестор може приймати рішення про покупку з урахуванням цих даних.

Додаток також надасть можливість оцінювати не тільки теперішні показники, але й середні ціни за попередні роки. Наприклад, якщо район демонструє стабільне зростання вартості нерухомості на 10% щорічно, інвестор зможе спрогнозувати можливий прибуток від майбутньої перепродажі.

Цінність для ріелторів. Для ріелторських агентств середні ціни на квадратний метр є важливим інструментом при роботі з клієнтами. Часто клієнти звертаються до ріелторів із запитом на об'єкти "за найкращою ціною", не маючи чіткого розуміння, що є "кращою ціною" у конкретному районі. Додаток дозволить ріелторам оперативно знаходити інформацію про середню вартість і аргументовано пояснювати клієнтам, чому конкретний об'єкт відповідає ринковій вартості.

Наприклад, якщо клієнт хоче придбати квартиру на Печерську, ріелтор зможе показати середню ціну за квадратний метр для преміальних новобудов і вторинного житла, а також порівняти їх із сусідніми районами. Це не тільки полегшить пошук варіантів, але й дозволить ріелторам виступати експертами, що підвищить довіру клієнтів.

Цінність для девелоперів. Забудовники отримають можливість порівнювати вартість своїх ЖК із конкурентами. Якщо ЖК знаходиться у популярному районі, але його середня ціна на квадратний метр нижча за ринкову, це може стати сильним аргументом для маркетингових кампаній. Наприклад, девелопер може використовувати цю інформацію для реклами: "Наш ЖК на 15% дешевший за середній показник у районі, але пропонує ті ж переваги".

Окрім цього, девелопери можуть використовувати аналітику для вибору нових ділянок під будівництво. Якщо в районі середня ціна квадратного метра стабільно зростає, це сигнал про високий попит на житло. Така інформація допоможе забудовникам уникнути ризиків і приймати обґрунтовані рішення.

Технічна реалізація. Для розрахунку середніх цін на квадратний метр додаток використовуватиме дані, отримані від користувачів, ріелторів, девелоперів та інтегрованих платформ (OLX, DOM.RIA, ріелтор.юа). Дані автоматично синхронізуватимуться та оновлюватимуться щодня. Алгоритм аналізу виключатиме аномальні показники, наприклад, надто низькі або надто високі ціни, щоб забезпечити точність середніх значень.

Дані будуть представлені у вигляді таблиць, графіків і карт із візуалізацією вартості по районах і ЖК. Користувачі зможуть бачити зміни в реальному часі, а також аналізувати історичні дані за обраний період.

Висновок. Інформація про середні ціни на квадратний метр створює величезну додану вартість для всіх груп користувачів. Це не тільки полегшує прийняття рішень, але й підвищує загальний рівень прозорості ринку нерухомості. Завдяки такому функціоналу додаток матиме сильну конкурентну

перевагу, оскільки подібний рівень деталізації наразі не пропонують популярні сервіси.

Динаміка цін є ключовим показником, який дозволяє оцінювати тенденції на ринку нерухомості. Розуміння того, як змінюється вартість квадратного метра у конкретному районі чи ЖК, допомагає кінцевим споживачам, інвесторам, ріелторам і девелоперам приймати більш обґрунтовані рішення. Наш додаток реалізує функцію відображення змін цін у зручному для користувачів форматі: за місяць, квартал чи рік.

Цінність для кінцевих споживачів. Для людей, які купують житло, інформація про динаміку цін дає змогу зрозуміти, чи варто поспішати з покупкою або ж почекати більш вигідного моменту. Наприклад, якщо ціни на нерухомість у районі стабільно зростають на 5–7% щороку, користувач може ухвалити рішення купувати житло зараз, поки ціни не вирости ще більше. Навпаки, якщо дані показують сезонне зниження цін, це може мотивувати користувача відкласти покупку до моменту, коли ціни будуть мінімальними.

Динаміка цін також важлива для орендарів, які прагнуть знайти найбільш вигідні умови. Наприклад, аналіз може показати, що в певні місяці року (наприклад, під час зимових свят) ціни на оренду тимчасово знижуються. Це допоможе орендарям зекономити кошти й орендувати житло у найкращий момент.

Цінність для інвесторів. Інвестори завжди орієнтуються на перспективу зростання цін. Додаток дозволяє їм аналізувати, які райони чи ЖК демонструють стабільне зростання вартості, а які залишаються у стагнації. Наприклад, якщо район почав активно розвиватися (з'являються нові торговельні центри, будуються дороги чи метро), це часто супроводжується стрімким зростанням цін на нерухомість. Інвестор, який має доступ до таких даних, зможе вкласти кошти на ранньому етапі розвитку району, отримавши максимальний прибуток у майбутньому.

Окрім цього, додаток може показувати тенденції на ринку новобудов. Наприклад, якщо в певному ЖК ціни зростають із кожним новим етапом

будівництва, інвестор зможе оцінити, скільки коштів він може заробити, купуючи нерухомість на ранньому етапі і перепродаючи після введення об'єкта в експлуатацію.

Цінність для ріелторів. Для ріелторських агентств динаміка цін є інструментом, який дозволяє демонструвати клієнтам реальні тенденції на ринку. Часто покупці мають нереалістичні очікування щодо вартості житла, порівнюючи ціни на квартири в різних районах чи ЖК. Наприклад, клієнт може очікувати, що вартість у центрі міста буде такою ж, як на околицях, або що ціни на новобудови не змінюються з часом. Додаток допоможе ріелторам аргументувати свою позицію, показуючи клієнтам, як ціни змінювались протягом останніх років у конкретному ЖК чи районі.

Це також полегшить роботу ріелторам, які працюють з інвесторами. Вони зможуть оперативно знаходити об'єкти, які мають високий потенціал для перепродажу, або надавати рекомендації щодо найкращого часу для продажу чи покупки.

Цінність для девелоперів. Забудовники можуть використовувати динаміку цін як аргумент у своїх маркетингових кампаніях. Наприклад, якщо їхній ЖК демонструє стабільне зростання вартості квадратного метра з кожним новим етапом будівництва, це підкреслює його привабливість для покупців. Інформація про динаміку цін також може стати основою для планування майбутніх проєктів. Забудовники зможуть аналізувати, які райони мають найшвидше зростання цін, і планувати будівництво у цих зонах.

Окрім цього, динаміка цін дозволить девелоперам оцінювати конкурентоспроможність своїх ЖК. Наприклад, якщо ціни на квадратний метр у їхньому ЖК зростають повільніше, ніж у конкурентів у тому ж районі, це може бути сигналом для перегляду маркетингової стратегії чи якості самого проєкту.

Технічна реалізація. Для реалізації функції динаміки цін додаток використовуватиме дані про історичні ціни, які зберігатимуться у базі даних. Ці дані оновлюватимуться щоденно за допомогою інтеграції з платформами OLX, DOM.RIA та ріелтор.юа, а також через внесення даних від девелоперів і

рієлторів. Графіки змін цін будуть представлені у зручному форматі з можливістю вибору періоду: місяць, квартал, рік або кілька років.

Додаток автоматично виключатиме аномальні значення (наприклад, об'єкти з підозріло низькими або надто високими цінами), щоб забезпечити точність аналітики. Графіки будуть інтерактивними, дозволяючи користувачам переглядати детальну інформацію про зміни вартості у конкретних ЖК, районах чи навіть у масштабі міста.

Висновок. Інформація про динаміку цін є унікальним інструментом, який дозволяє всім учасникам ринку нерухомості приймати більш обґрунтовані рішення. Ця функція не тільки спрощує роботу рієлторів і девелоперів, але й допомагає кінцевим споживачам зрозуміти реальні тенденції на ринку, що робить додаток важливим інструментом для будь-якого учасника ринку.

Інфраструктурний аналіз: як додаток допоможе знайти житло з урахуванням потреб користувачів

Інфраструктура є одним із ключових факторів, який впливає на вибір житла. Наявність поруч шкіл, дитячих садків, парків, медичних установ чи транспортної доступності може стати вирішальним аргументом для покупця або орендаря. Наш додаток впроваджує унікальний інструмент — інфраструктурний аналіз, який дозволить користувачам швидко й зручно оцінювати, наскільки об'єкт відповідає їхнім потребам.

Цінність для кінцевих споживачів. Покупці та орендарі часто стикаються з проблемою, коли оголошення не містить детальної інформації про розташування об'єкта чи його переваги. Наприклад, сім'я з дітьми хоче знайти житло, де є школа та дитячий садок у пішій доступності, а також парк для прогулянок. У стандартних оголошеннях такі деталі зазвичай відсутні, і користувачам доводиться шукати цю інформацію окремо, витрачаючи багато часу.

Додаток вирішує цю проблему, пропонуючи деталізовану карту з інфраструктурою району. Наприклад, користувач обирає квартиру в певному ЖК, і додаток показує, що в радіусі 500 метрів є дві школи, один дитячий садок, супермаркет і станція метро. Крім того, для кожного району буде доступний

"профіль району", який описуватиме його загальні переваги. Наприклад, район може бути орієнтованим на молоді сім'ї завдяки наявності закритих житлових комплексів із дитячими майданчиками, школами та магазинами.

Користувачі також зможуть порівнювати райони за їхньою інфраструктурою. Наприклад, якщо одна частина міста має більше медичних установ, це може бути важливим аргументом для літніх людей. Таке представлення інформації полегшує вибір і робить процес пошуку житла більш обґрунтованим.

Цінність для інвесторів. Інфраструктурний аналіз важливий і для тих, хто розглядає нерухомість як інвестицію. Добре розвинена інфраструктура району зазвичай підвищує вартість житла, що важливо для довгострокових інвестицій. Наприклад, інвестор, який обирає між двома ЖК, може побачити, що один із них знаходиться в районі, де будується нова транспортна розв'язка, що потенційно збільшить попит на житло в цьому місці. Інший ЖК може мати недостатню кількість шкіл чи дитячих садків, що знижує його привабливість для сімей із дітьми.

Також додаток дозволить інвесторам аналізувати динаміку інфраструктурних змін. Наприклад, якщо в районі планується відкриття великого торгового центру, це може позитивно вплинути на вартість житла. Інформація про такі перспективи допоможе інвесторам робити вигідніші вкладення.

Цінність для ріелторів. Ріелторські агентства зможуть використовувати інфраструктурний аналіз для кращої презентації об'єктів клієнтам. Часто клієнти запитують: "Чи є поблизу школа?", "Де найближча станція метро?" або "Чи є паркінг у цьому районі?" Додаток дозволить ріелторам швидко знаходити цю інформацію й демонструвати її клієнтам у зручному вигляді.

Наприклад, ріелтор може показати клієнту карту району з усіма важливими об'єктами інфраструктури, такими як магазини, зупинки громадського транспорту чи спортивні майданчики. Це допоможе клієнту краще зрозуміти

переваги конкретного об'єкта, що значно підвищить шанси на успішне укладання угоди.

Цінність для девелоперів. Забудовники отримають ще один інструмент для просування своїх ЖК. Наприклад, якщо їхній комплекс розташований у районі з розвиненою інфраструктурою, це можна підкреслити в маркетингових кампаніях. Додаток дозволить девелоперам виділяти ці переваги на інтерактивній карті, додаючи додаткові пояснення або навіть фотографії.

Також інфраструктурний аналіз допоможе забудовникам приймати рішення про вибір місця для нових проєктів. Наприклад, якщо аналіз покаже, що в певному районі є попит на школи чи спортивні майданчики, забудовник може включити ці об'єкти в план свого ЖК, щоб зробити його більш привабливим для покупців.

Технічна реалізація. Інфраструктурний аналіз буде реалізований через інтеграцію з відкритими картографічними сервісами, такими як Google Maps або OpenStreetMap. Ці сервіси надають інформацію про об'єкти інфраструктури (школи, садки, магазини тощо) і дозволяють інтерактивно відображати їх на карті. Для покращення точності даних додаток також використовуватиме інформацію, надану девелоперами й рієлторами.

Інформація про інфраструктуру буде оновлюватися автоматично, що забезпечить її актуальність. Користувачі зможуть переглядати інфраструктурні дані на карті, використовуючи фільтри для вибору потрібних об'єктів (наприклад, лише школи чи лише магазини). Крім того, для кожного району буде створено текстові "профілі", які міститимуть основну інформацію про його переваги.

Інфраструктурний аналіз створює додаткову цінність для користувачів, допомагаючи їм приймати рішення на основі детальної інформації про район. Ця функція вигідно вирізняє додаток серед конкурентів, адже дозволяє інтегрувати важливі інфраструктурні дані безпосередньо в процес пошуку житла, спрощуючи його для кінцевих споживачів, інвесторів, рієлторів і девелоперів.

3.3.Рекомендації щодо підвищення якості управління бізнес-процесами

Окрім технологічних та автоматизаційних рішень, важливим аспектом підвищення якості управління бізнес-процесами є впровадження ефективних маркетингових стратегій та аналіз ключових показників ефективності (KPI). У цьому розділі розглянемо основні рекомендації щодо покращення роботи платформи та її комерційного успіху

Окрім технологічних та автоматизаційних рішень, важливим аспектом підвищення якості управління бізнес-процесами є впровадження ефективних маркетингових стратегій та аналіз ключових показників ефективності (KPI). У цьому розділі розглянемо основні рекомендації щодо покращення роботи платформи та її комерційного успіху.

На першому етапі маркетингової кампанії основними KPI будуть показники, що відображають залучення нових користувачів. Одним із головних буде кількість завантажень додатку, яка дозволить оцінити, наскільки ефективно працюють рекламні оголошення. Ще одним важливим показником стане САС (вартість залучення одного користувача), який допоможе зрозуміти, наскільки рентабельною є кампанія. Також до ключових показників входить MAU (кількість активних користувачів за місяць), що демонструє загальний рівень зацікавленості додатком.

На етапі активації користувачів особливу увагу слід приділити відсотку реєстрацій після встановлення, оскільки це покаже, наскільки користувачі зацікавлені у роботі з додатком. Важливим буде також час до першої дії, який відображає, наскільки швидко користувачі починають використовувати основні функції додатку. Ще один важливий показник — кількість взаємодій із ключовими функціями, такими як аналітика цін, інтерактивна карта чи новини.

На етапі утримання користувачів важливими будуть рівень утримання (Retention Rate), який покаже, скільки користувачів повертаються до додатку

через певний час, та середня тривалість сеансу, яка вказує на залученість користувачів. Для оцінки лояльності також важливим є Churn Rate (коефіцієнт відмов), що демонструє, скільки користувачів перестають користуватися додатком.

Для монетизації основними показниками будуть дохід від девелоперів і ARPU (середній дохід на одного користувача). Крім цього, слід оцінювати конверсію у платних клієнтів, щоб зрозуміти, наскільки ефективно додаток перетворює ріелторів і забудовників у платних клієнтів.

Ефективність рекламних кампаній оцінюватиметься за допомогою CTR (Click-Through Rate), який відображає, наскільки привабливими є рекламні оголошення, та CPC (Cost Per Click), що дозволяє контролювати вартість кліка. Для відеореклами важливим показником буде кількість переглядів відео до кінця, що свідчить про якість контенту.

Оцінка впізнаваності бренду включатиме аналіз пошукових запитів, що стосуються додатку, та залучення аудиторії в соцмережах, яке відображатиме активність користувачів через відгуки, коментарі чи репости. Усі ці показники дозволять комплексно оцінити успіх маркетингової кампанії.

Таким чином, для оцінювання ефективності маркетингової кампанії будуть аналізуватися наступні KPI :

- Кількість завантажень додатку
- CAC (вартість залучення одного користувача)
- MAU (кількість активних користувачів за місяць)
- Відсоток реєстрацій після встановлення
- Час до першої дії
- Кількість взаємодій із ключовими функціями
- Retention Rate (рівень утримання користувачів)
- Середня тривалість сеансу
- Churn Rate (коефіцієнт відмов)
- Дохід від девелоперів
- ARPU (середній дохід на одного користувача)

Конверсія у платних клієнтів

CTR (Click-Through Rate)

CPC (Cost Per Click)

Кількість переглядів відео до кінця

Пошукові запити, пов'язані з додатком

Залучення аудиторії в соцмережах

Фінансова частина проекту включає розрахунок вартості розробки мобільного додатку, прогноз операційних витрат та оцінку окупності. Нижче подано детальні розрахунки з урахуванням зазначених даних. Допомогла компанія Clear score та її співробітник Сергій Білик [Білик, 2025]

Для створення мобільного додатку необхідно оцінити загальні витрати на його розробку, включаючи оплату праці команди, операційні витрати та витрати на маркетинг.

Розробка мобільного додатку передбачає залучення команди спеціалістів, що включає розробників, дизайнера, проєктного менеджера та фінансиста. Враховуючи стандартні ринкові ставки, погодинна оплата праці спеціалістів становить:

- Розробники (3 особи): \$35/год кожен
- Дизайнер (1 особа): \$30/год
- Проєктний менеджер (1 особа): \$25/год
- Фінансист (1 особа): \$15/год

Таким чином, загальна вартість години роботи команди становить:

$$(35 \times 3) + 30 + 25 + 15 = 175 \text{ доларів}$$

Оскільки розробка здійснюється під егідою ІТ-студії, враховується коефіцієнт студійної націнки, який покриває операційні витрати та прибуток. Зазвичай він становить $\times 2$, що збільшує вартість години роботи до \$350/год.

Розраховуючи тривалість проєкту у 8–10 місяців та стандартне робоче навантаження (160 годин на людину в місяць), отримуємо наступний діапазон необхідних годин:

- Мінімально: $160 \times 8 = 1280$

- Максимально: $160 \times 10 = 1600$

Загальна вартість розробки становитиме:

- Мінімальний бюджет: $\$350 \times 1280 = \$448,000$
- Максимальний бюджет: $\$350 \times 1600 = \$560,000$

Операційні витрати

Після завершення розробки додаток потребуватиме постійної технічної підтримки, оновлень та функціонального вдосконалення. Основні витрати на операційну діяльність включають:

1. Команда підтримки. Для забезпечення стабільної роботи передбачено мінімальний склад технічної команди:

- 1 розробник (\$35/год)
- 1 дизайнер (\$30/год)
- 1 проєктний менеджер (\$25/год)

Загальна ставка: \$90/год. Середнє робоче навантаження — 80 год/місяць, що дає:

$90 \times 80 = 7,200$ доларів на місяць

$7,200 \times 12 = 86,400$ доларів на рік

Хостинг та хмарні сервіси

- Використання AWS або Google Cloud: \$1,000/місяць
- Загалом на рік: \$12,000

2. Інші витрати

- Маркетингові активності (реклама, просування): \$10,000/рік
- Ліцензії та адміністративні витрати: \$5,000/рік

Маркетинговий бюджет.

Просування додатку є критичним фактором його успішного впровадження на ринку. Маркетингові витрати розподіляються на три ключові етапи: запуск, підтримуюча реклама та реклама серед професійної аудиторії.

1. Запуск рекламної кампанії (перші три місяці)

- Реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok): \$1,500/місяць

- Google Ads (контекстна реклама за ключовими запитами): \$2,000/місяць
- Співпраця з інфлюенсерами та блогерами: \$3,000 (одноразово)

Загальні витрати на етапі запуску:

$$(1,500+2,000) \times 3 + 3,000 = 19,500 \text{ доларів}$$

2. Підтримуюча реклама (щомісячне просування після запуску)

- Реклама у соціальних мережах: \$1,000/місяць
- Google Ads: \$1,500/місяць
- Контент-маркетинг (блог, аналітика, новини про ринок): \$1,000/місяць

Загальні річні витрати:

$$(1,000+1,500+1,000) \times 12 = 42,000 \text{ доларів}$$

3. Просування серед професійної аудиторії

- Публікації на профільних платформах: \$5,000 (одноразово)
- Участь у виставках та конференціях: \$3,000 (одноразово)
- E-mail-маркетинг: \$1,000 (на період запуску)

Загальні витрати на професійну рекламу:

Підсумкові витрати на маркетинг за перший рік:

- Запуск: \$19,500
- Підтримка: \$42,000
- Просування серед професійної аудиторії: \$9,000

Загальна сума: \$70,500

Таким чином, загальні витрати надано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Таблиця витрат на перший рік діяльності

Стаття витрат	Мінімальна оцінка	Максимальна оцінка
Розробка	\$448,000	\$560,000
Операційні витрати (на рік)	\$113,400	\$113,400
Маркетинг (на рік)	\$70,500	\$70,500
Загалом за перший рік	\$631,900	\$743,900

Весь функціонал додатку буде безкоштовним для кінцевих користувачів. Це ключова перевага, яка дозволить залучити широку аудиторію та зробити додаток популярним серед покупців і орендарів нерухомості. Усі витрати на

утримання та розвиток додатку будуть покриватися за рахунок співпраці із забудовниками та ріелторськими агентствами. Це рішення підкреслює нашу орієнтацію на якісне обслуговування кінцевого користувача та робить додаток доступним для всіх.

Механізми монетизації:

1. Забудовники (девелопери):

- Пуш-сповіщення: Забудовники можуть надсилати персоналізовані сповіщення користувачам, повідомляючи про старт продажів, акції, спеціальні пропозиції або завершення етапів будівництва. Наприклад, "Старт продажів нового ЖК у центрі Києва!" або "Введення в експлуатацію ЖК 'Комфорт Парк'".
- Реклама ЖК у стрічці новин: ЖК можуть бути просунуті через блок новин у додатку, де будуть публікуватися статті або новини про проєкт.
- Виділення ЖК на карті: Інтерактивна карта додатку дозволить девелоперам виділяти свої ЖК, роблячи їх візуально помітнішими для користувачів.
- Підняття ЖК у топ-списки: У списках ЖК девелопери можуть оплачувати просування свого об'єкта на перші позиції, що підвищує його видимість для потенційних покупців.

2. Ріелторські агентства:

- Аналітика ринку: Ріелтори отримають доступ до детальної аналітики по цінах на нерухомість, динаміці змін, інфраструктурі районів тощо. Ця функція дозволить агентствам краще орієнтуватися на ринку та пропонувати своїм клієнтам актуальну інформацію.
- Автоматизація оголошень: Інтеграція з платформами (OLX, DOM.RIA) дозволить ріелторам автоматично розміщувати свої оголошення через додаток, економлячи час.
- Реклама агентств: Агентства можуть просувати себе через додаток, наприклад, через банери або окремі розділи з рекомендаціями від агентств.

Оцінка потенційних клієнтів: девелопери

Ринок забудовників у Києві досить активний. Основними гравцями є великі компанії, такі як "Укрбуд", "Інтергал-Буд", "КАН Девелопмент", "DIM Group", "БудКиївГруп", а також низка менш відомих, але активних компаній. В середньому, у Києві працює близько 50 забудовників, які створюють житлові комплекси різного класу — від економ до преміум.

З них лише близько 20 забудовників є "ключовими гравцями", які регулярно просувають свої об'єкти та зацікавлені у маркетингових інструментах. Це компанії, які інвестують у рекламу, брендування та видимість на ринку. Інші 30 забудовників — це середні та дрібні компанії, які працюють з меншою кількістю об'єктів і не завжди мають ресурси для активного просування.

Ми можемо орієнтуватися на співпрацю з 10–15 найбільшими забудовниками, які вже активно просувають свої ЖК. Ці компанії зацікавлені у нових каналах для залучення клієнтів і готові інвестувати у виділення своїх об'єктів у додатку.

На основі аналізу ринку, можна припустити, що з цих 10–15 компаній реально підключити 17 клієнтів у перший рік роботи додатку.

Оцінка потенційних клієнтів: ріелторські агентства

Ринок ріелторських агентств у Києві також великий, але зосереджений переважно навколо кількох основних гравців, таких як "Благовіст", "Парк Лейн", "Flat Prime" та інші. Всього в Києві працює близько 100 ріелторських агентств, якщо враховувати як великі компанії, так і невеликі приватні офіси.

Однак лише близько 20 агентств можна вважати активними на ринку преміум та середнього класу нерухомості — це агентства, які зацікавлені у професійній аналітиці та автоматизації оголошень. Інші агентства — це невеликі офіси, які орієнтовані на невеликий обсяг клієнтів і, швидше за все, не будуть готові інвестувати у додаткові сервіси.

Тим не менш, платформа ріелтор юа є дуже сильною на ринку, конкурувати з якою практично не можливо. Тому краще зосередитись на девелоперських компаніях.

Монетизація мобільного застосунку та прогноз фінансових показників. Розробка та впровадження мобільного застосунку потребують ретельно продуманої бізнес-моделі, що дозволить забезпечити стабільний дохід та поступову окупність проєкту. Основна стратегія монетизації передбачає використання підписної моделі для забудовників, які зможуть просувати свої житлові комплекси (ЖК) у додатку на платній основі. Запропонована система передбачає три рівні пакету послуг, що розраховані на різні сегменти девелоперського ринку. Тарифні пакети для забудовників надано в додатку 9.

Переваги запропонованої бізнес-моделі

Запропонована стратегія монетизації має ряд переваг:

- Гнучкість підходу – забудовники можуть обирати пакет залежно від своїх фінансових можливостей і потреб.
- Стабільний потік доходу – підписна модель передбачає щомісячні платежі, що забезпечує прогнозовані фінансові надходження.
- Поступове розширення аудиторії – модель дозволяє розпочати з малих забудовників та поступово залучати великих гравців ринку.
- Конкурентна перевага – інтеграція аналітики, push-сповіщень та інтерактивних карт робить додаток привабливим інструментом для девелоперів.

Фінансовий прогноз та окупність проєкту

Очікується, що додаток поступово залучатиме забудовників, що дозволить нарощувати прибутковість та виходити на самоокупність у середньостроковій перспективі. Нижче наведено прогнозовані фінансові показники на п'ятирічний період за трьома типами сценаріїв (табл.3.3-3.4).

Таблиця 3.3 - Нормальний сценарій

Рік	Малі девелопери (Економ)	Середні девелопери (Розширений)	Дохід за рік	Кумулятивний дохід	Кумулятивні витрати
1	10	0	\$120,000	\$120,000	\$745,300
2	15	2	\$228,000	\$348,000	\$858,700
3	20	4	\$336,000	\$684,000	\$972,100
4	25	6	\$444,000	\$1,128,000	\$1,085,500
5	30	8	\$552,000	\$1,680,000	

Таблиця 3.4 - Оптимістичний сценарій:

Рік	Малі девелопери (Економ)	Середні девелопери (Розширений)	Дохід за рік	Кумулятивний дохід	Кумулятивні витрати
1	12	0	\$150,000	\$150,000	\$819,830
2	19	2	\$285,000	\$435,000	\$944,570
3	26	5	\$420,000	\$855,000	\$1,194,050
4	32	7	\$555,000	\$1,128,000	\$1,085,500
5	39	10	\$690,000	\$2,100,000	\$1,318,790

Таблиця 3.5 - Песимістичний сценарій

Рік	Малі девелопери (Економ)	Середні девелопери (Розширений)	Дохід за рік	Кумулятивний дохід	Кумулятивні витрати
1	8	0	\$102,000	\$102,000	\$670,770
2	12	1	\$193,800	\$295,800	\$772,830
3	16	3	\$285,600	\$581,400	\$874,890
4	20	4	\$377,400	\$958,800	\$976,950
5	24	6	\$469,200	\$1,428,000	\$1,079,010

Представлений графік на рис. 3.1. демонструє аналіз точок беззбитковості для оптимістичного, стандартного та песимістичного сценаріїв розвитку бізнес-процесів у сфері нерухомості.

Оптимістичний сценарій (позначений зеленими лініями) показує найшвидше досягнення беззбитковості – приблизно на 3,5 році, завдяки високим накопиченим доходам, що стрімко зростають порівняно з витратами.

Стандартний сценарій (позначений темно-зеленими лініями) демонструє баланс між доходами та витратами, досягаючи точки беззбитковості на 4-му році.

Песимістичний сценарій (позначений червоними лініями) свідчить про повільне зростання доходів, що призводить до досягнення беззбитковості лише на 5-му році, через вищі витрати та нижчі доходи.

Точки беззбитковості відзначені маркерами: синім (оптимістичний), жовтим (стандартний) та фіолетовим (песимістичний).

Нульова лінія (пунктирна чорна) служить орієнтиром для визначення моменту, коли доходи починають перевищувати витрати.

Графік дозволяє оцінити часові рамки виходу на беззбитковість та фінансові перспективи проєкту залежно від сценарію розвитку, що є важливим для планування та управління бізнес-процесами у сфері нерухомості.

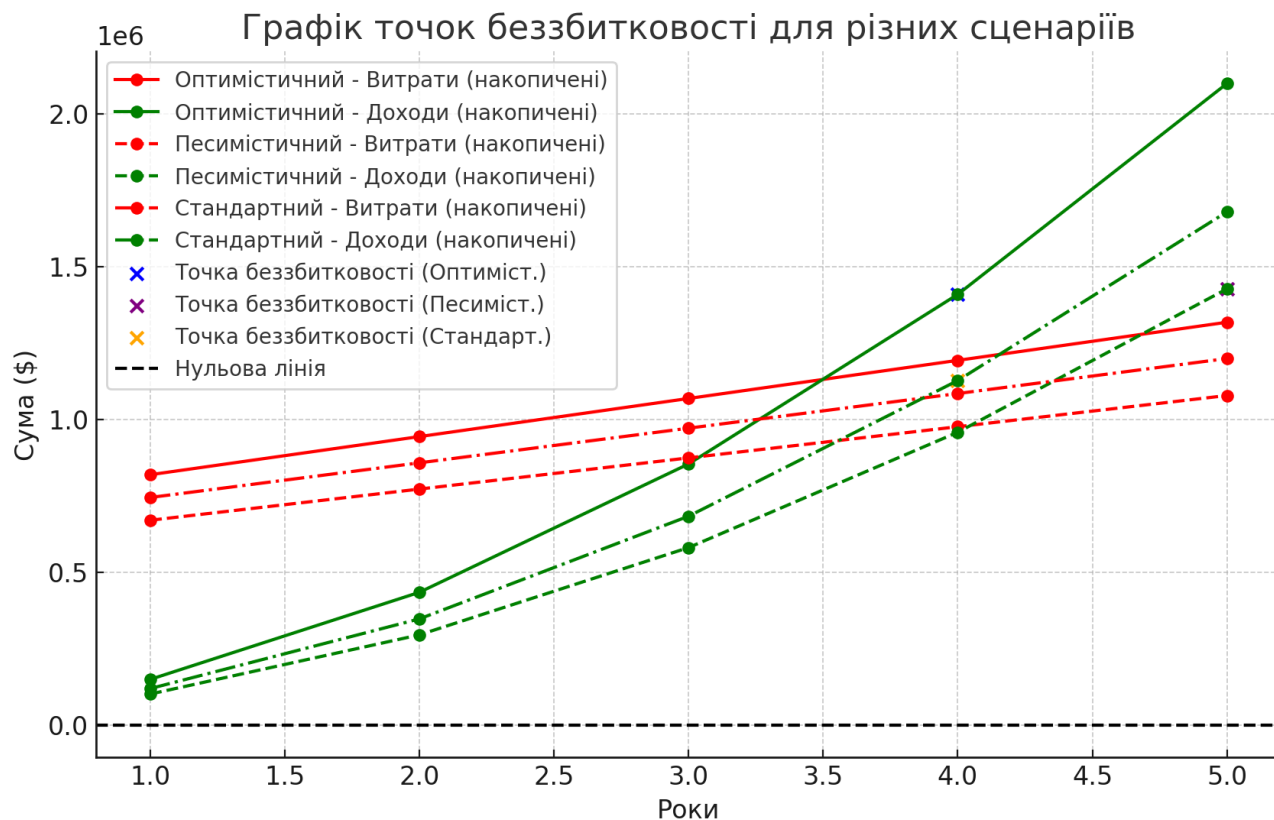


Рисунок 3.1 Графік тички беззбитковості для різних сценаріїв.

Джерело: побудовано автором

Для необхідності ідентифікації потенційних ризиків, які можуть впливати на управління бізнес-процесами у сфері нерухомості було побудовано таблицю факторів загроз та способів їх вирішення (табл. 3.6.). Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз дозволяє розробити ефективні стратегії їх мінімізації та запобігання. Таблиця дає можливість систематизувати ключові фактори ризику, описати їхній вплив на діяльність компанії та запропонувати комплексні заходи для їх усунення. Це сприяє посиленню стійкості бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню безперебійного функціонування бізнес-процесів у динамічних умовах ринку нерухомості.

Таблиця 3.6 – Чинники загроз та дії щодо їх вирішення

№	Чинник	Зміст загрози	Можливі дії вирішення
1	Вихід конкурентів на ринок	Після того, як продукт вийде на ринок, конкуренти можуть почати розробляти застосунки, які вирішують цю ж проблему.	Проведення аналізу та включення інших факторів впливу, що зробить модель більш точною. Створення додаткових функцій продукту.
2	Недостатнє фінансування	Відсутність коштів.	Пошук зацікавлених осіб-інвесторів із закордонного ринку.
3	Кібератака	Блокування додатку, перевантаження серверів.	Впровадження потужних засобів виявлення та захисту від ботів.

Фінансовий аналіз проекту надано в табл. 3.7

Таблиця 3.7 – Фінансовий аналіз проекту

Показник	Оптимістичний сценарій	Стандартний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV	\$2,193,326	\$1,732,775	\$1,128,293
ROI	32.48%	26.77%	19.18%
IRR	56.15%	46.36%	33.99%
Термін окупності 4 роки		4 роки	5 років

Проект має стабільну прибутковість у всіх сценаріях. Чиста приведена вартість (NPV) позитивна, окупність настає в середньому через 4-5 років. Навіть у песимістичному сценарії інвестиції окупаються, а IRR перевищує 30%, що вказує на високий потенціал проекту.

Економічна ефективність проекту

- Чиста приведена вартість (NPV) є позитивною у всіх сценаріях, що свідчить про прибутковість інвестицій. В оптимістичному сценарії цей показник перевищує \$2 млн, що вказує на значний потенціал для росту.

- Рентабельність інвестицій (ROI) показує рівень прибутковості, що варіюється від 19.18% у песимістичному сценарії до 32.48% у найкращому випадку. Це означає, що вкладені кошти приносять суттєвий фінансовий результат.
- Внутрішня норма рентабельності (IRR) у всіх сценаріях перевищує 30%, що значно перевищує середню дохідність альтернативних інвестицій. У кращих умовах IRR сягає 56.15%, що вказує на високу швидкість повернення вкладених коштів.
- Окупність проєкту настає в середньому за 4-5 років. Це доволі короткий період, особливо для інноваційного продукту у сфері нерухомості.

Конкурентні переваги та унікальність

Мобільний застосунок HOMEIQ має низку конкурентних переваг, які дозволяють йому зайняти сильну позицію на ринку:

- Інтеграція з рієлторами та девелоперами через API, що значно полегшує взаємодію всіх учасників ринку нерухомості.
- Розширена аналітика ринку, включаючи середні ціни на квадратний метр, динаміку цін і профілі районів.
- Гнучка модель монетизації, яка передбачає підписку для забудовників і рієлторських агентств без стягнення плати з кінцевих користувачів.
- Автоматизація бізнес-процесів, що включає CRM, push-сповіщення та аналітичні звіти.

Ризики та шляхи їх мінімізації

Хоча фінансова модель виглядає стійкою, існують потенційні ризики, які необхідно враховувати:

- Насиченість ринку — наявність потужних конкурентів, таких як ЛУН, OLX, DOM.RIA. Проте, унікальний функціонал додатку забезпечує відмінність від конкурентів.
- Початкові витрати — високі інвестиції у розробку (\$448,000 – \$560,000). Втім, вони є одноразовими, а операційні витрати суттєво знижуються після першого року.

- Складність залучення забудовників — необхідність активного маркетингу. Запропонована гнучка система тарифів і підписки дозволяє залучити навіть малих девелоперів.

Стратегічний потенціал проєкту

Проєкт HOMEIQ не лише пропонує рішення для поточних проблем ринку, а й відкриває можливості для подальшого розвитку. Зокрема:

- Розширення на міжнародні ринки шляхом адаптації додатку під інші країни та мови.
- Додавання AI-аналітики для прогнозування цін та трендів ринку.
- Запуск преміум-функціоналу для інвесторів, таких як персоналізовані рекомендації та прогнозна аналітика.

Проєкт мобільного додатку HOMEIQ має високий потенціал прибутковості та значні конкурентні переваги. Фінансовий аналіз свідчить про стійкість бізнес-моделі, а окупність у межах 4-5 років підтверджує реалістичність прогнозів. Використання сучасних технологій, таких як Big Data, CRM, інтеграція з ріелторами та забудовниками, дозволить створити ефективний інструмент для ринку нерухомості. Таким чином, HOMEIQ має всі передумови для успішного запуску та розвитку, що робить його перспективною інвестицією.

Висновки до розділу III

Результати проведеного аналізу підтверджують перспективність та життєздатність проєкту мобільного додатку HOMEIQ для ринку нерухомості України. Всі фінансові розрахунки демонструють позитивну динаміку та стійку прибутковість, незалежно від сценарію розвитку подій. Оцінка ключових фінансових показників, таких як NPV, ROI, IRR та період окупності, дозволяє зробити наступні висновки.

Запровадження кайдзен як корпоративної культури у сфері управління бізнес-процесами нерухомості сприяє безперервному вдосконаленню операційної діяльності, виявленню та усуненню недоліків у процесах, підвищенню продуктивності персоналу та ефективному використанню ресурсів.

Орієнтація на постійне поліпшення забезпечує адаптивність компанії до змінних ринкових умов та створює довгострокові конкурентні переваги.

Використання принципів Agile для роботи з клієнтами є важливою складовою управління бізнес-процесами в умовах високої конкуренції ринку нерухомості. Гнучкі підходи дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, персоналізувати послуги та забезпечувати прозору комунікацію з клієнтами, що підвищує лояльність та задоволеність споживачів.

Застосування Big Data для стратегічних рішень відкриває можливості для глибокого аналізу великих масивів даних, прогнозування тенденцій ринку, визначення перспективних сегментів та аналізу поведінки клієнтів. Інтеграція аналітичних інструментів у процес управління дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати точність управлінських рішень і формувати ефективні стратегії розвитку компаній у сфері нерухомості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу оцінити сучасний стан ринку нерухомості України та визначити основні чинники, які впливають на ефективність управління бізнес-процесами у цій сфері. Динаміка змін у галузі демонструє високу волатильність, що зумовлена як глобальними економічними процесами, так і внутрішніми факторами, серед яких головними є воєнний стан, макроекономічна нестабільність та необхідність післявоєнного відновлення інфраструктури.

Однією з ключових проблем ринку є недостатня цифровізація бізнес-процесів у більшості компаній, що працюють у сфері нерухомості. Незважаючи на значний прогрес у розвитку інформаційних технологій, багато агентств продовжують використовувати застарілі моделі роботи, що призводить до збільшення витрат, зниження конкурентоспроможності та уповільнення темпів розвитку ринку. Дослідження підтвердило, що впровадження CRM-систем, автоматизація документообігу та застосування штучного інтелекту для аналізу ринку може суттєво покращити управлінські процеси та підвищити ефективність агентств.

У межах роботи були визначені основні бізнес-процеси у сфері нерухомості, розглянуті традиційні та інноваційні підходи до їхнього управління. Виявлено, що такі методики, як Lean Management, Agile, Business Process Automation та Design Thinking, мають значний потенціал для оптимізації процесів продажів, управління об'єктами та розробки нових будівельних проєктів. Удосконалення логістичних процесів, скорочення ланцюгів постачання та ефективне управління командою можуть значно скоротити час на укладання угод і підвищити загальну продуктивність агентств нерухомості.

Аналіз основних теоретичних підходів до управління бізнес-процесами у сфері нерухомості показав, що процесний підхід є найбільш ефективним для українського ринку, оскільки дозволяє структурувати та автоматизувати

операційні завдання. Виявлено, що застосування BPM-систем та цифрових платформ є критичним для підвищення ефективності управління в умовах високої конкуренції та нестабільної економіки України.

Оцінка сучасного стану ринку нерухомості України виявила проблеми, пов'язані з нестабільністю законодавчої бази, низьким рівнем цифровізації та відсутністю єдиних стандартів управління. Аналіз діяльності українських девелоперів показав, що більшість компаній стикається з проблемами фінансування, недостатньою автоматизацією процесів і низьким рівнем адаптації до ринкових змін.

Ключові фактори, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами, включають фінансову стабільність компанії, рівень впровадження цифрових технологій, кваліфікацію персоналу та швидкість реагування на ринкові зміни. Дослідження показало, що для українського ринку особливо важливим є використання цифрових інструментів, що дозволяють підвищити продуктивність і знизити витрати.

Розроблена методика оптимізації бізнес-процесів для українських підприємств нерухомості передбачає інтеграцію мобільних додатків, хмарних сервісів і аналітичних інструментів. Запропоновано застосування гнучких методів управління (Agile) та Lean-підходів для зниження витрат і підвищення якості послуг, що є актуальним для ринку нерухомості в Україні.

Практичні рекомендації передбачають впровадження розробленого мобільного додатку, який спрощує управління бізнес-процесами, автоматизує операційні завдання та покращує взаємодію з клієнтами. Було прораховано розвиток подій за оптимістичним, стандартним і песимістичним сценаріями, що дало змогу оцінити фінансову доцільність і ризики впровадження, визначивши оптимальні стратегії розвитку для підприємств у сфері нерухомості. З фінансової точки зору дослідження продемонструвало, що оптимізація бізнес-процесів безпосередньо впливає на рентабельність компаній. Було розроблено три сценарії розвитку ринку (оптимістичний, середній та песимістичний), які враховують різні макроекономічні фактори, включаючи зміну попиту, рівень

інвестицій у сектор нерухомості та доступність фінансування. Розрахунок точки беззбитковості показав, що використання сучасних технологій, ефективне управління витратами та застосування аналітичних інструментів дозволяють суттєво зменшити ризики та скоротити період окупності інвестицій.

Таким чином, дослідження підтвердило необхідність трансформації бізнес-моделей компаній у сфері нерухомості відповідно до сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій, оптимізація бізнес-процесів та стратегічне планування дозволяють не тільки покращити фінансову стійкість агентств нерухомості, але й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані як підприємствами у сфері нерухомості, так і державними структурами для розробки регуляторної політики та стратегій розвитку галузі. Запропоновані моделі управління та бізнес-процесів можуть слугувати основою для впровадження інноваційних підходів до організації роботи агентств нерухомості, що сприятиме загальному підвищенню ефективності ринку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що модернізація підходів до управління бізнес-процесами є ключовим фактором успішного розвитку нерухомості в Україні. Впровадження сучасних методів управління, автоматизація процесів та стратегічне прогнозування допоможуть компаніям ефективніше реагувати на виклики ринку та забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Igan, D. (12 12 2024 р.). *A newly developed dataset shows how the pandemic's aftermath ushered in the worst housing affordability crisis in more than a decade.* Отримано з International Monetary fund: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/12/the-housing-affordability-crunch-deniz-igan>
2. Butler, P. (11 01 2025 р.). *'Hotel of mum and dad' in UK at its fullest in two decades, study finds.* Отримано з The Guardian : https://www.theguardian.com/society/2025/jan/11/hotel-of-mum-and-dad-in-uk-at-its-fullest-in-two-decades-study-finds?utm_source=chatgpt.com
3. Горощук, В. (26 07 2024 р.). *Перерозподіл ВВП та дефіцит матеріалів: Як змінився будівельний ринок України та чи є перспективи?* Отримано з Бізнес NV: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kriza-budivelnogo-rinku-chi-ye-perspektivi-ta-chogo-ochikuvati-cherez-rik-novini-ukrajini-50437133.html>
4. Велика Українська Енциклопедія. (29 01 2025 р.). *Тейлор, Фредерік Вінслоу.* Отримано з Велика Українська Енциклопедія: https://vue.gov.ua/%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80%2C_%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BA_%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83?utm_source=chatgpt.com
5. Hurma. (12 01 2021 р.). *Принципи Генрі Форда: як він організував роботу з людьми.* Отримано з Hurma: https://hurma.work/blog/princzipi-genri-forda-yak-vin-organizuvav-robotu-z-lyudmi/?utm_source=chatgpt.com
6. Studies. (15 01 2025 р.). *Особливості бюрократії (за М.Вебером).* Отримано з Studies: https://studies.in.ua/lekcii-sociologija/4463-osoblivost-byurokratyi-za-mveberom.html?utm_source=chatgpt.com
7. Демахіна, Т. (06 09 2022 р.). *Як «Made in Japan» стало символом якості: 14 принципів Демінга.* Отримано з Laba: <https://laba.ua/blog/3214-kak-made->

- in-japan-stalo-simvolom-kachestva-14-principov-deminga?utm_source=chatgpt.com
8. Graban, M. (07 07 2023 р.). *Remembering Kaizen Guru Masaaki Imai: Reflections From Greg Jacobson & Mark Graban*. Отримано з KaiNexus Blog: <https://blog.kainexus.com/remembering-kaizen-guru-masaaki-imai-greg-jacobson-mark-graban>
 9. Zosym Maxym. (29 11 2021 р.). *Види витрат в процесах бізнесу та виробництва*. Отримано з Zosym Maxym: <https://www.maxzosim.com/vydyvtrat-v-protsesah-biznesu-ta-vyrobnytstva/>
 10. Banton, C. (29 06 2024 р.). *Just-in-Time (JIT): Definition, Example, and Pros & Cons*. Отримано з Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp?utm_source=chatgpt.com
 11. Toyota. (09 09 2024 р.). *Toyota Production System*. Отримано з Toyota: https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/?utm_source=chatgpt.com
 12. SpringerOpen. (11 09 2018 р.). *Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators*. Отримано з Springer Open: <https://jserd.springeropen.com/articles/10.1186/s40411-018-0059-z>
 13. Brain Rain. (08 09 2024 р.). *Скрам — це ефективне управління проєктами*. Отримано з Brain Rain: <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom/>
 14. ITEZ. (23 11 2024 р.). *Цифрова трансформація бізнесу: ключові етапи та метрики успіху*. Отримано з ITEZ: <https://itez.com.ua/blog/digital-transformation-key-stages-and-success-metrics.html>
 15. Featherly, K. (11 11 2024 р.). *Nicholas Negroponte*. Отримано з Britannica: <https://www.britannica.com/biography/Nicholas-Negroponte>
 16. Vox Of Ukraine. (04 10 2019 р.). *Уривок з книги «Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію» Клауса Шваба*. Отримано з Vox Of Ukraine: <https://voxukraine.org/urivok-z-knigi-chetverta>

promislova-revolyutsiya-formuyuchi-chetvertu-promislovu-revolyutsiyu-
klausu-shyaba

17. Tardiff, A. (07 07 2024 р.). *Кардинальний вплив ІІІ на корпоративну нерухомість*. Отримано з UniteAI: <https://www.unite.ai/uk/ais-%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%8E%D1%94-%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2-%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%83-%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C/>
18. Княжина, Р. (15 05 2024 р.). *Як працює блокчейн та де використовують цю технологію, окрім криптовалюти й NFT*. Отримано з r_d media: <https://robotdreams.cc/uk/blog/635-how-blockchain-works>
19. Айерс, Е. (06 07 2023 р.). *Як використовувати дизайн-мислення для покращення моделювання охорони здоров'я: Частина 1*. Отримано з Healthy Simulation: <https://www.healthysimulation.com/uk/%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8-%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%27%D1%8F-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0/>
20. Vandenbroeck, P. (03 02 2020 р.). *Herbert Simon: The Sciences of the Artificial* (1969, 1998). Отримано з Medium: <https://philippevandenbroeck.medium.com/herbert-simon-the-sciences-of-the-artificial-1969-1998-a9f6294f4717>
21. Platfo.ma. (01 12 2024 р.). *Уроки історії: як виникло та розвивалось дизайн-мислення*. Отримано з Platfo.ma: <https://www.platfor.ma/specials/uroky-istoriyi-yak-vynyklo-ta-rozvyvalos-dyzajn-myslennya/>

- 22.Cases Media. (11 01 2025 р.). *Дизайн-мислення в UX/UI: етапи, приклади, застосування на практиці*. Отримано з Cases Media: <https://cases.media/article/dizain-mislennya-v-ux-ui-etapi-prikladi-zastosuvannya-na-praktici?srsltid=AfmBOorN192abNZ4gmqH4zwuovKMkrcnv14-c9NTUuNgE017N5zZ9whr>
- 23.Сірій О.А., к. д. (31 05 2021 р.). *АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ*. Отримано з АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dea47ac2-68ef-456d-8138-6a1f74cd27b3/content>
- 24.Нова Пошта. (17 09 2024 р.). *Школа Бізнесу нова Пошта*. Отримано з Автоматизація бізнес-процесів: програми, що допоможуть збільшити дохід: <https://online.novaposhta.education/blog/avtomatizaciya-biznes-procesiv-programi-shho-dopomozhut-zbilshiti-dohid1>
- 25.Соловйова, І. (13 07 2023 р.). *Автоматизація бізнес-процесів: як убезпечитися від економічної нестабільності*. Отримано з SPEKA: <https://speka.media/avtomatizaciya-biznes-procesiv-yak-strategicnii-krok-u-protistoyanni-ekonomicnii-nestabilnosti-pjwye9>
- 26.Scriptum . (11 05 2024 р.). *Scriptum* . Отримано з Як штучний інтелект покращує керування бізнес-процесами (BPM): <https://scriptum.ua/yak-shtuchnyj-intelekt-pokrashhuye-keruvannya-biznes-proczesamy-bpm/>
- 27.Kyivstar. (14 02 2024 р.). <https://kyivstar.ua/news/id140220241030>. Отримано з Kyivstar: <https://kyivstar.ua/news/id140220241030>
- 28.Agilway. (08 12 2024 р.). *Посібник для початківців: що таке інтеграція API та як вона працює*. Отримано з Agilway: <https://www.agiliway.com/uk-ua/posibnyk-dlya-pochatktivtsiv-shcho-take-intehratsiya-api-ta-yak-vona-pratsyuue/>
- 29.Saas, L. (09 09 2024 р.). *Автоматизація бізнес-процесів: інноваційні підходи для підвищення ефективності та швидкості виконання завдань*. Отримано з Saas Company:

- biznes-proczesiv-innovaczijni-pidhody-dlya-pidvyshhennya-efektyvnosti-ta-shvydkosti-vykonannya-zavdan/
- 30.Л.Г., К. (01 01 2016 р.). *ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА АКТИВІЗАЦІЮ СВІТОВИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ*. Отримано з ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА АКТИВІЗАЦІЮ СВІТОВИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ:
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10736/1/%D0%92%D0%9F%D0%9B%D0%98%D0%92%20%D0%93%D0%9B%D0%9E%D0%91%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%9D%D0%90%20%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AE%20%D0%A1%>
- 31.Павло Федорів, Н. Л. (11 01 2025 р.). *Державна Житлова Політика в Україні*. Отримано з CEDOS: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/cedos_derzhavna-zhytlova-polityka_zvit.pdf?utm_
- 32.Білоричський, Г. (03 01 2024 р.). *РЕСТИТУЦІЯ ЕКСПРОПРІЙОВАНОЇ ВЛАСНОСТІ В СВІТЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРАВА*. Отримано з Новости Брайтон Бич: <https://brightonbeachnews.com/rus/restitucia-news/>
- 33.Дімсон, Д. Ч. (2016). *ІСТОРІЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ. ВІД КЛАСИКІВ — СУЧАСНИКАМ*. London : CFA Institute Research Foundation.
- 34.Барановський. (2008). *ЕКОНОМІКА "МИЛЬНИХ БУЛЬБАШОК"*. Інститут економіки та прогнозування НАН України.
- 35.ІНСТИТУТ СХОДОЗНАВСТВА ІМЕНІ А. Ю. КРИМСЬКОГО НАН УКРАЇНИ. (2022). МАТЕРІАЛИ XVI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ. *КИТАЙСЬКА ЦИВІЛІЗАЦІЯ: ТРАДИЦІЇ ТА СУЧАСНІСТЬ* (с. 15). Львів: Liha-Pres.
- 36.Економічна правда. (30 10 2008 р.). *Американська ФРС знизилла облікову ставку до 1%*. Отримано з Економічна правда: <https://epravda.com.ua/news/2008/10/30/167362/>

37. Raza, A. (05 01 2025 р.). *5 тижнів іпотечних кредитів для покупців житла (січень 2025 р.)*. Отримано з Securities: <https://www.securities.io/uk/5-%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%B2-%D1%96%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%96%D0%B2-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B2-%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0>
38. Відродження. (29 11 2013 р.). *Іпотека на карті світу: в Європі у кілька разів дешевше, ніж у нас*. Отримано з Відродження: https://www.irf.ua/ipoteka_na_karti_svitu_v_evropi_u_kilka_raziv_deshevshe_nizh_u_nas/
39. Buyers, D. (26 01 2025 р.). *How the property market has changed since 2000*. Отримано з The Times: <https://www.thetimes.com/life-style/property-home/article/how-housing-market-changed-since-2000-lbcsw5mz2?®ion=global>
40. Кирій. (10 10 2013 р.). СЕК'ЮРИТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРУКТУРОВАНОГО ФІНАНСУВАННЯ БАНКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ. *STATE POLICY OF ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURE*, сс. 1-10. Отримано з СЕК'ЮРИТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРУКТУРОВАНОГО ФІНАНСУВАННЯ БАНКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ: <file:///C:/Users/sroma/Downloads/sek-yuritizatsiya-yak-osnovniy-instrument-strukturovanogo-finansuvannya-bankiv-teoretichni-aspekti-ta-suchasni-tendentsiyi.pdf>
41. Big Kyiv. (27 09 2024 р.). *Хмарочос у вигляді тризуба, яйце на Дніпрі: що хотіли будувати у Києві за останні 20 років*. Отримано з Big Kyiv: <https://bigkyiv.com.ua/hmarochos-u-vyglyadi-tryzuba-yajcze-na-dnypri-shhotily-buduvaty-u-kyievi-za-ostanni-20-rokiv/>

42. Build PortaL. (08 09 2020 р.). *Королі столиці: хто володіє найбільшими та найпопулярнішими ТРЦ Києва*. Отримано з Build PortaL: <https://budport.com.ua/news/18660-koroli-stolici-hto-volodiye-naybilshimi-ta-naupopulyarnishimi-trc-kiyeva>
43. (2011). *Готельний туризм в Україні: сучасний стан розвитку. Реферат*. Київ: Освіта юа.
44. Дмитро, Р. (12 01 2025 р.). Презентація Управління бізнес процесами в сфері нерухомості. Київ.
45. Гарнінгтон, Д. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw Hill Professional, 1991.
46. Балджи М.Д, К. В. (2013). *ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ НЕРУХОМІСТЮ НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*. Одеса: Лерадрук.
47. Демінг, Е. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education, third edition*. Cambridge: MIT Press.
48. Лайкер, Д. К. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New-York: McGraw-Hill.
49. Джеймс Греннінг, Р. М. (2011). *"The Agile Manifesto: 10 Years Later"*. Даллас: IEEE.
50. Ляховецький, О. О. (2024). *ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ*. Львів: Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична).
51. World bank. (2015). *УКРАЇНА - Огляд процесів урбанізації*. Київ: Міжнародний банк реконструкції та розвитку / Світовий банк.
52. МінФін. (23 01 2025 р.). *Облікова ставка НБУ*. Отримано з МінФін: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/>
53. МінФін. (01 01 2025 р.). *Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну*. Отримано з МінФін: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>

- 54.МінФін. (1 1 2025 р.). *Архіви Курсів Валют*. Отримано з МінФін:
<https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
- 55.Слово і діло. (18 03 2020 р.). *Як змінювалася вартість житла в Києві під час економічних криз*. Отримано з Слово і діло:
<https://www.slovoidilo.ua/2020/03/13/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-vartist-zhytla-kyyyevi-ekonomichnyx-kryz?>
- 56.Благовіст. (01 01 2025 р.). *Статистика цін*. Отримано з Благовіст:
<https://blagovist.ua/uk/realtystat>
- 57.МінФін. (11 10 2021 р.). *Як змінився ринок вітчизняної нерухомості після 2014-го року*. Отримано з МінФін:
<https://minfin.com.ua/ua/realty/articles/kak-izmenilsya-rynok-nedvizhimosti-posle-maydana/>
- 58.Дубенська, О. (27 12 2014 р.). *Нерухомість у рік потрясінь*. Отримано з LB.ua:
https://lb.ua/economics/2014/12/27/290433_neruhomist_rik_potryasin.html
- 59.Терюханова, М. (29 1 2025 р.). *Як змінювався курс долара в Україні за останні 10 років і що впливало на його вартість*. Отримано з Факти:
<https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20250129-yak-zminyuvavsya-kurs-dolara-v-ukrayini-za-ostanni-10-rokiv-i-shho-vplyvalo-na-jogo-vartist/>
- 60.Федірко, А. (13 03 2023 р.). *Будівництво скоротилося, попит обвалився, але ціни не падають. Дослідження ринку нерухомості під час війни від Ernst & Young*. Отримано з Forbes ua: <https://forbes.ua/money/budivnitstva-ne-zapuskayutsya-popitu-nemae-ale-tsini-ne-padayut-doslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyni-vid-ernst-amp-young-13032023-12337>
- 61.Білик, С. (1 1 2025 р.). *ClearScope*. Отримано з ClearScope:
<https://www.clearscope.io/>
62. Калінін О., Ромасенко Д. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами у сфері нерухомості в умовах сучасних викликів. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : Зб. матеріалів Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 5 груд. 2024 р. Київ, 2024.

Додаток 1

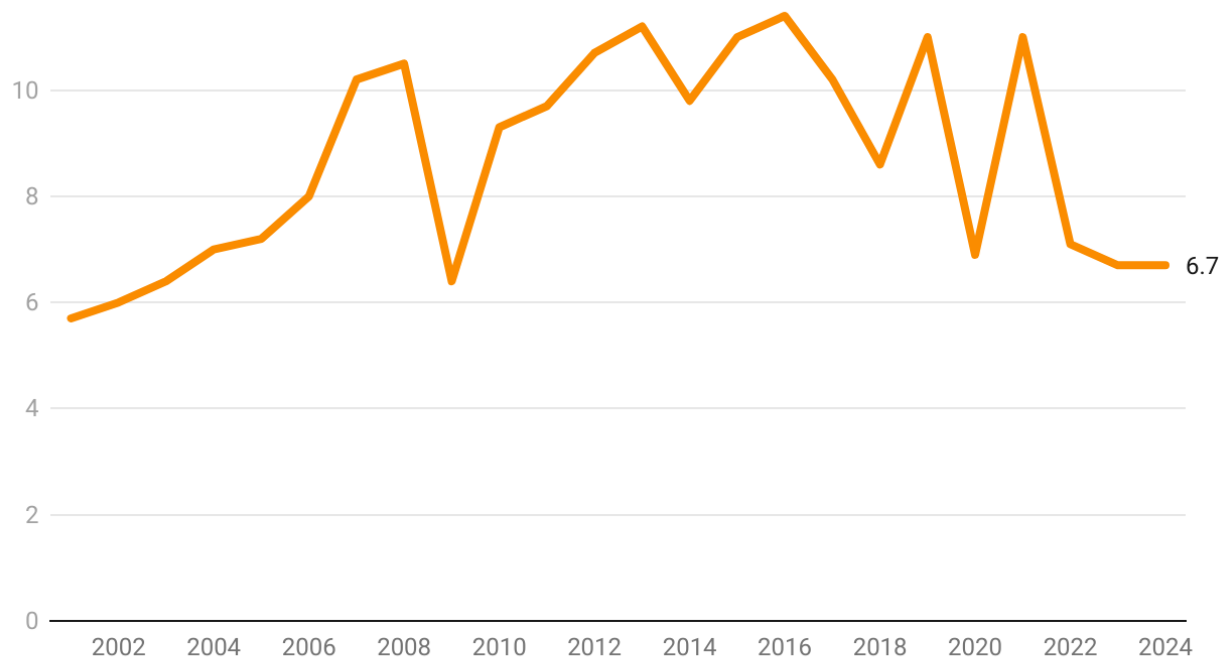
Рівень інфляції в Україні 2000-2024



Created with Datawrapper

Додаток 2

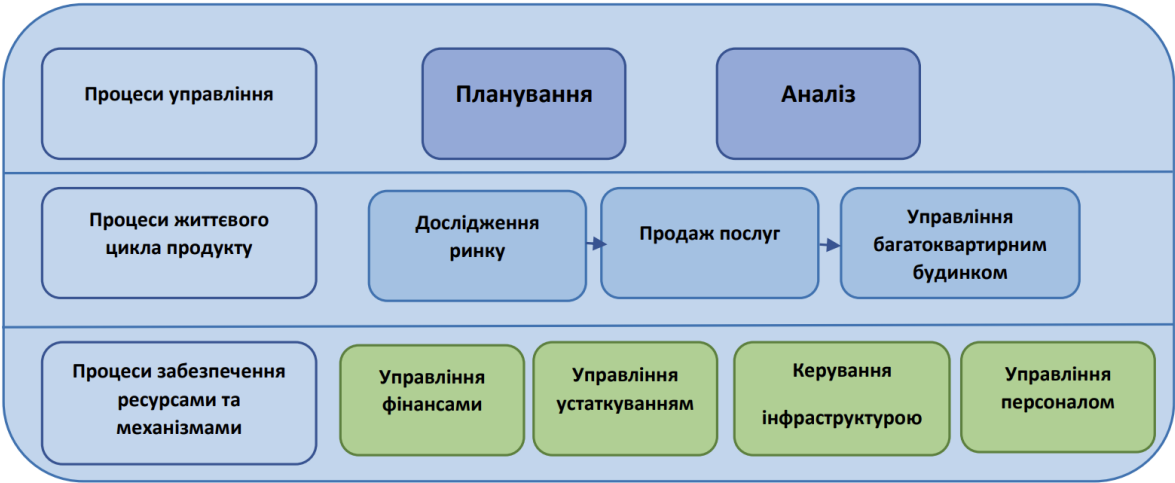
Введено в експлуатацію житла (млн.кв.м)



Created with Datawrapper

Додаток 3

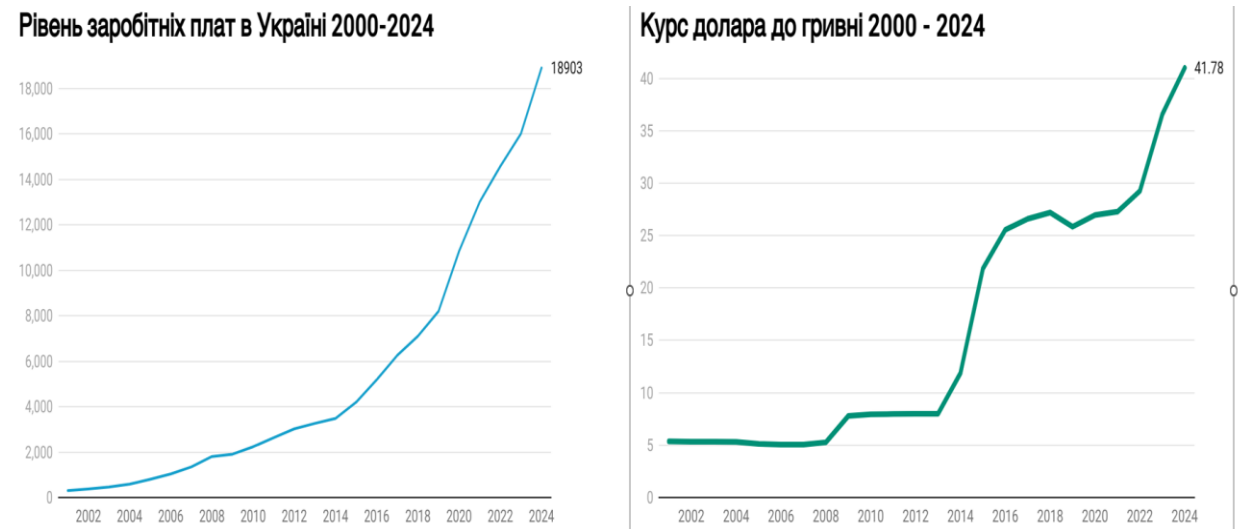
Додаток 4



Додаток 5



Додаток 6



Додаток 7 – Розрахунок квадратного метра



Додаток 8



1. Економ-пакет (\$1,000/місяць)

Цей варіант орієнтований на невеликі компанії, які прагнуть отримати базове представлення у мобільному застосунку.

- **Охоплення:** До 2 ЖК (кожен додатковий ЖК — +\$500/місяць).
- **Послуги:**
 - Відображення об'єктів на інтерактивній карті із базовими маркерами.
 - Розміщення в каталозі з коротким описом (фото, ціна за м², типи квартир).
 - Базова аналітика попиту (щомісячний звіт про перегляди ЖК).
 - Публікація однієї новини на місяць (наприклад, про старт продажів або спеціальні пропозиції).

2. Розширений пакет (\$2,000/місяць)

Даний варіант підходить для середніх девелоперів, які прагнуть підвищити видимість своїх ЖК та отримати додаткові можливості для аналітики та маркетингу.

- **Охоплення:** До 5 ЖК (кожен додатковий ЖК — +\$1,000/місяць).
- **Послуги:**
 - Виділення ЖК на карті (спеціальні маркери, що привертають увагу).
 - Підняття у списках пошуку за районами.
 - Розширена аналітика попиту (кількість переглядів, демографія користувачів, попит на різні типи квартир).
 - Push-сповіщення (до 4 повідомлень на місяць, наприклад, про акції або нові етапи будівництва).
 - Публікація двох новин на місяць.

3. Преміум-пакет (\$3,000/місяць)

Оптимальне рішення для великих забудовників, які потребують максимального охоплення та детальної аналітики.

- **Охоплення:** До 7 ЖК (кожен додатковий ЖК — +\$1,500/місяць).
- **Послуги:**
 - Ексклюзивне розміщення на карті (маркер із логотипом та коротким описом).
 - Підняття у топ усіх списків (за районом та у загальному каталозі).
 - Розширена аналітика (динаміка цін, тривалість переглядів, географія користувачів, конверсія лідів).
 - Необмежена кількість push-сповіщень.
 - Публікація чотирьох новин на місяць (аналітичні огляди ринку, ексклюзивні акції тощо).
 - Розміщення реклами на стартовій сторінці додатку.