

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА
НЕРУХОМОСТІ (ФОП ГУЦУ ВАДИМ ФЕДОРОВИЧ)**

здобувача вищої освіти **Гуцу Вадима Федоровича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту Галина
ЗАПША _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету, В'ячеслав КЛЮЧАН

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**

«_____» _____ **202__р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Вадима ГУЦУ

1. Тема роботи: *«Стратегічне управління бізнес-процесами агентства нерухомості (ФОП Гуцу Вадим Федорович)»,*

керівник роботи д.е.н. проф., Запша Г.М., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/І від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 06 грудня 2025 р. _

3. Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості.

4. Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. шляхом модернізації CRM-системи.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність бізнес-процесів та їх роль у діяльності сучасних підприємств.

- розкрити особливості стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості, визначити моделі та інструменти їх оптимізації.

- узагальнити методичні підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами агентства нерухомості.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати ринкове середовище управління бізнес-процесами агентства нерухомості та визначити його вплив на діяльність підприємства.

- оцінити організаційні та ресурсні передумови управління бізнес-процесами агентства нерухомості.

- здійснити аналіз ключових бізнес-процесів агентства нерухомості та оцінити результативність їх управління.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити стратегію організаційного розвитку агентства нерухомості у контексті цифрової трансформації.
- обґрунтувати управління проєктом модернізації CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів агентства нерухомості.
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів із модернізації CRM-системи та оцінити їх вплив на діяльність агентства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Класифікація бізнес-процесів агентства нерухомості; Структура бізнес-процесів в агентстві нерухомості; Трикутник Каніжа у стратегічному управлінні бізнес-процесами; Ключові підходи до стратегічного управління бізнес-процесами; Ключові елементи стратегічного управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості; Етапи розробки стратегії бізнес-процесів на засадах цифровізації; Інструменти оцінки результативності бізнес-процесів агентства нерухомості; Ключові етапи процесного оцінювання бізнес-процесів агентства нерухомості.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка зміни індексу цін на житло в Україні з 2020 по 2025 рр.; Показники реалізації житлових сертифікатів; Середня вартість на вторинці житлової нерухомості на в регіонах України за 2025 рік; Середні ціни на первинну нерухомість в м. Одесі та області станом на листопад 2025; Темпи введення житла в експлуатацію в Одеській області, млн.м²; Рейтинг найкращих забудовників Одеси та області за кількістю зданих квартир, 2024 р.; Економічні фактори впливу на бізнес-процеси агентства нерухомості; PEST-аналіз управління бізнес-процесами агентства; SWOT-аналіз методів та інструментів управління бізнес-процесами агентства; Організаційна структура управління агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.; Динаміка розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. у 2022-2025 рр.; Аналіз умов роботи агентів у різних агентствах м. Одеси та Одеської області; Аналіз проблемних місць існуючої CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. та напрями її модернізації; Матриця БКТ для ключових бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Модель стратегії організаційного розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.; Порівняльна характеристика CRM-систем, рекомендованих для впровадження в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.; Порівняльний аналіз CRM-систем за технічними характеристиками та вартістю; Етапи реалізації проєкту CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.; Діаграма Ганта проєкту модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП Гуцу В.Ф.; KPI для оцінки ефективності етапів модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості; Стратегія впровадження автоматизації агентства нерухомості

ФОП ГУЦУ В.Ф. із відповідальними особами; RACI-матриця впровадження автоматизації бізнес-процесів в агентстві нерухомості; WBS–OBS матриця для впровадження автоматизації бізнес-процесів в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.; Кошторис витрат на автоматизацію агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. (6 місяців); Структура витрат на автоматизацію бізнес-процесів в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкову літературу, наукові та фахові публікації, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистичні матеріали агентства нерухомості ФОП Гуцу В.Ф. за період 2022–2024 рр., результати власних спостережень автора, а також інформацію з інтернет-ресурсів.*

8. Дата видачі завдання 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025- 21.06.2025-	0,5	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025 22.08.2025	3,0	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025- 12.09.2025	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025- 12.10.2025	3,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025- 12.11.2025	4,5	
8.	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025- 15.11.2025	1,0	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025- 22.11.2025	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025 28.11.2025	1,5	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025- 12.12.2025	1,0	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025- 07.12.2025	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025- 17.12.2025	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	15.12.2025- 19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «Магістр» _____ Вадим ГУЦУ

Наукова керівниця _____ Галина ЗАПША

РЕФЕРАТ

Гуцу В.Ф. Стратегічне управління бізнес-процесами агентства нерухомості (ФОП Гуцу Вадим Федорович – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку нерухомості та стрімкого розвитку цифрових технологій особливого значення набуває стратегічне управління бізнес-процесами агентств нерухомості. Потреба у впровадженні інноваційно-інформаційних технологій та цифрових інструментів управління зумовлена необхідністю забезпечення прозорості угод, оптимізації фінансових потоків, скорочення часу обробки клієнтських запитів та зниження маркетингових витрат. Це дозволяє підвищити ефективність роботи агентів, сформувати конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання стосовно проблеми стратегічного управління бізнес-процесами та цифрової трансформації підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Захарчук Н. [13], Багорка М.О. [4], Дьяків О.В. [10], Бавико О.Є. [2], Кириленко Н.М. [18], Світличин І.І. [53], Островська, Г. [45], Шматько Н.М. [64], Терещенко Д.О. [59], Кобилух О. Я. [21], Павлов К.В., Павлова О.М. [46], Сумець О.М. [58], Silver B. [86], Wheelen T.L. [92], Susanti R., Tariq K., Carmelo, D. [87] та інші. Їхні роботи сформували науково-методичний фундамент щодо визначення сутності бізнес-процесів, обґрунтування організаційно-економічних механізмів управління ними, а також методичних положень щодо оцінки ефективності цифрової трансформації та впровадження CRM-систем у діяльність підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами агентств нерухомості.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості шляхом оновлення інноваційно-інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність бізнес-процесів та їх роль у діяльності сучасних підприємств.

- розкрити особливості стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості, визначити моделі та інструменти їх оптимізації.
- узагальнити методичні підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами агентства нерухомості.
- проаналізувати ринкове середовище управління бізнес-процесами агентства нерухомості та визначити його вплив на діяльність підприємства.
- оцінити організаційні та ресурсні передумови управління бізнес-процесами агентства нерухомості.
- здійснити аналіз ключових бізнес-процесів агентства нерухомості та оцінити результативність їх управління.
- розробити стратегію організаційного розвитку агентства нерухомості у контексті цифрової трансформації.
- обґрунтувати управління проєктом модернізації CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів агентства нерухомості.
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів із модернізації CRM-системи та оцінити їх вплив на діяльність агентства.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. шляхом модернізації CRM-системи.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна полягає в тому, що під час дослідження набули подальшого розвитку науково-прикладні підходи до управління бізнес-процесами агентства нерухомості, що на відміну від інших робіт, обґрунтовують комплекс організаційно-економічних заходів із визначення цілей, завдань та змісту проєкту модернізації CRM-системи, планування відповідних робіт та оцінки ефективності інвестицій на основі авторської моделі, цільовою функцією якої є максимізація прибутку та підвищення продуктивності агентів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені у фаховому журналі категорії Б: Петрів І.М., Гуцу В.Ф., Грибов М.В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2025, № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36>.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 90 сторінках комп'ютерного тексту, містить 31 таблиці та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі “Теоретико-методичні засади стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості” розкрито сутність, структуру та особливості бізнес-процесів у діяльності агентств нерухомості; охарактеризовано сучасні підходи до стратегічного управління бізнес-процесами, їх моделі та

інструменти оптимізації; узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами агентства нерухомості.

У другому розділі «Макроекономічні передумови та сучасний стан управління бізнес-процесами агентства нерухомості» здійснено аналіз ринкового середовища діяльності агентства нерухомості та його впливу на ефективність бізнес-процесів; оцінено організаційні та ресурсні передумови стратегічного управління; проведено комплексний аналіз ключових бізнес-процесів та результативності управління ними, визначено сильні та слабкі сторони діяльності агентства.

У третьому розділі «Основні напрями удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості» обґрунтовано напрями організаційного розвитку агентства нерухомості; розроблено та обґрунтовано проєкт модернізації CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів; проведено економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів, зокрема оцінено їхній вплив на продуктивність агентів та фінансові результати агентства.

Висновки

Узагальнення теоретико-методичних та прикладних аспектів стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Систематизовано та поглиблено теоретико-методичні підходи до управління бізнес-процесами агентства нерухомості, уточнено сутність категорій «бізнес-процеси», «стратегічне управління», «цифрова трансформація» та «CRM-система». Визначено ключові чинники ефективності управління: організаційна структура, технологічне забезпечення, цифровізація процесів, комунікаційна підтримка та мотиваційні механізми персоналу. Узагальнено методи оцінки ефективності управління бізнес-процесами: аналітичні, експертні, матричні, які дозволяють комплексно оцінити сильні та слабкі сторони агентства. Концептуально доведено, що впровадження цифрових інструментів, зокрема модернізація CRM-системи, є ключовим фактором підвищення ефективності стратегічного управління.

2. Проведено комплексну діагностику діяльності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., що засвідчила достатній рівень ефективності управління бізнес-процесами та наявність резервів для оптимізації. Виявлено диспропорції у використанні цифрових інструментів, координації робіт та контролі за результатами, що окреслює напрями подальшого вдосконалення стратегічного управління.

3. Практичні розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації проєкту модернізації CRM-системи. Запропоновані заходи дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, скоротити час обробки запитів клієнтів, забезпечити прозорість фінансових потоків, підвищити продуктивність агентів та створити умови для масштабування діяльності агентства. Реалізація проєкту формує нові

конкурентні переваги: підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення оборотності угод та зміцнення ринкових позицій агентства.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Петрів І.М., Гуцу В.Ф., Грибов М.В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2025, № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36>.

АНОТАЦІЯ

Гуцу В.Ф. Стратегічне управління бізнес-процесами агентства нерухомості (ФОП Гуцу Вадим Федорович). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 - «Менеджмент». - Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості, визначено їхню роль у підвищенні ефективності діяльності та формуванні конкурентних переваг на ринку нерухомості. Узагальнено сучасні підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами та систематизовано чинники, що впливають на ефективність функціонування агентства.

Проведено комплексний аналіз діяльності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., оцінено ключові бізнес-процеси, структуру управління, організаційні та ресурсні передумови ефективного функціонування. Виявлено проблемні аспекти, що стримують оптимізацію бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів.

Розроблено напрями удосконалення стратегічного управління, зокрема модернізацію CRM-системи, оптимізацію ключових бізнес-процесів, підвищення прозорості фінансових потоків, прискорення обробки клієнтських запитів та підвищення продуктивності агентів. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на зміцнення конкурентних позицій агентства.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-процеси, агентство нерухомості, CRM-система, цифрові технології, ефективність управління.

ANNOTATION

Hutsu V. Strategic management of business processes at a real estate agency (Individual Entrepreneur Hutsu Vadym Fedorovych)- On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of strategic management of business processes in a real estate agency, and determines

their role in improving operational efficiency and creating competitive advantages in the real estate market. Modern approaches to evaluating the effectiveness of business process management are summarized, and factors affecting agency performance are systematized.

A comprehensive analysis of the activities of the real estate agency PE HUTSO V.F. was conducted, including an assessment of key business processes, management structure, and organizational and resource prerequisites for effective operation. Problematic areas hindering the optimization of business processes and the implementation of digital tools were identified.

Directions for improving strategic management have been developed, including CRM system modernization, optimization of key business processes, enhancement of financial transparency, acceleration of client request processing, and improvement of agent productivity. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on strengthening the agency's competitive positions are substantiated.

Key words: strategic management, business processes, real estate agency, CRM system, digital technologies, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ	6
1.1. Сутність бізнес-процесів та їх роль у діяльності сучасних підприємств	6
1.2. Стратегічне управління бізнес-процесами агентства нерухомості: моделі, інструменти, особливості	11
1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління бізнес- процесами агентства нерухомості	19
РОЗДІЛ 2. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ	25
2.1. Ринкове середовище управління бізнес-процесами агентства нерухомості	25
2.2. Організаційні та ресурсні передумови управління бізнес-процесами агентства нерухомості	38
2.3. Аналіз ключових бізнес-процесів та оцінка результативності управління ними	49
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ	66
3.1. Стратегія організаційного розвитку агентства нерухомості	66
3.2. Управління проєктом Модернізація CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів в агентстві нерухомості	69
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів із оновленням CRM- системи для оптимізації бізнес-процесів в агентстві нерухомості	82
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку нерухомості та стрімкого розвитку цифрових технологій особливого значення набуває стратегічне управління бізнес-процесами агентств нерухомості. Потреба у впровадженні інноваційно-інформаційних технологій та цифрових інструментів управління зумовлена необхідністю забезпечення прозорості угод, оптимізації фінансових потоків, скорочення часу обробки клієнтських запитів та зниження маркетингових витрат. Це дозволяє підвищити ефективність роботи агентів, сформувати конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання стосовно проблеми стратегічного управління бізнес-процесами та цифрової трансформації підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Захарчук Н. [13], Багорка М.О. [4], Дьяків О.В. [10]., Бавико О.Є. [2], Кириленко Н.М. [18], Світлишин І.І. [53], Островська, Г. [45], Шматько Н.М. [64], Терещенко Д.О. [59], Кобилух О. Я. [21], Павлов К.В., Павлова О.М. [46], Сумець О.М.[58], Silver B. [86], Wheelen T.L.[92], Susanti R., Tariq K., Carmelo, D. [87] та інші. Їхні роботи сформували науково-методичний фундамент щодо визначення сутності бізнес-процесів, обґрунтування організаційно-економічних механізмів управління ними, а також методичних положень щодо оцінки ефективності цифрової трансформації та впровадження CRM-систем у діяльність підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості шляхом оновлення інноваційно-інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність бізнес-процесів та їх роль у діяльності сучасних підприємств.

- розкрити особливості стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості, визначити моделі та інструменти їх оптимізації.
- узагальнити методичні підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами агентства нерухомості.
- проаналізувати ринкове середовище управління бізнес-процесами агентства нерухомості та визначити його вплив на діяльність підприємства.
- оцінити організаційні та ресурсні передумови управління бізнес-процесами агентства нерухомості.
- здійснити аналіз ключових бізнес-процесів агентства нерухомості та оцінити результативність їх управління.
- розробити стратегію організаційного розвитку агентства нерухомості у контексті цифрової трансформації.
- обґрунтувати управління проєктом модернізації CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів агентства нерухомості.
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів із модернізації CRM-системи та оцінити їх вплив на діяльність агентства.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління бізнес-процесами агентства нерухомості.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. шляхом модернізації CRM-системи.

Методи дослідження. У процесі досягнення мети застосовувалися такі наукові методи: діалектичний - для ідентифікації категоріально-понятійного апарату управління бізнес-процесами; методи маркетингових досліджень - для діагностики ринкових передумов; порівняльний аналіз - для оцінки показників діяльності агентства; PEST-аналіз – для аналізу зовнішнього середовища, SWOT-аналіз - для аналізу внутрішнього середовища; матриця-відповідальності та WBS/OBS - для структуризації робіт і відповідальності; таблично-графічний метод - для презентації результатів та показниками оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

Інформаційне забезпечення. Теоретичною та методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного управління та цифрової трансформації бізнесу. Інформаційними матеріалами слугували звітність агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., статистичні дані ринку нерухомості України, м. Одеса та Одеської області, матеріали міжнародних конференцій, наукові статті та аналітичні огляди щодо впровадження CRM-систем.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що під час дослідження набули подальшого розвитку науково-прикладні підходи до управління бізнес-процесами агентства нерухомості, що на відміну від інших робіт, обґрунтовують комплекс організаційно-економічних заходів із визначення цілей, завдань та змісту проєкту модернізації CRM-системи, планування відповідних робіт та оцінки ефективності інвестицій на основі авторської моделі, цільовою функцією якої є максимізація прибутку та підвищення продуктивності агентів.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні результатів дослідження та у розробці прикладних рекомендацій щодо реалізації агентством нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. проєкту модернізації CRM-системи. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість фінансових потоків, скоротити витрати на маркетинг, підвищити ефективність роботи агентів та створити основу для масштабування діяльності й довгострокового розвитку агентства.

Публікації.

Петрів І.М., Гуцу В.Ф., Грибов М.В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2025, № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36>.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ

1.1. Сутність бізнес-процесів та їх роль в діяльності сучасних підприємств

У сучасних умовах динамізму ринку та зростаючої конкуренції ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації його бізнес-процесів. Бізнес-процеси виступають базовими елементами управління, оскільки саме вони визначають логіку створення цінності, трансформації ресурсів у кінцевий продукт або послугу та забезпечують цілісність діяльності підприємства. Сутність бізнес-процесів розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій, операцій та процедур, що здійснюються відповідно до певної технології та спрямовані на досягнення конкретного результату, який має цінність для клієнта або організації. Аналіз поняття бізнес-процес наведено в таблиці 1.1.

Згідно аналізу визначень, наведених у таблиці 1.1, бізнес-процеси можна поділити на три основні групи: основні, допоміжні та управлінські. Такий підхід узгоджується з сучасними методичними підходами українських науковців, які наголошують, що структуризація процесів забезпечує прозорість діяльності підприємства, формує умови для підвищення ефективності управління та сприяє оптимізації витрат.

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням цінності для клієнтів та формуванням доходу підприємства. У контексті агентства нерухомості до них належать процеси пошуку об'єктів, їх оцінювання, організації показів, укладання угод та післяугодового супроводу клієнта.

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують умови для реалізації основних процесів і включають інформаційно-технічне забезпечення, юридичне супроводження, маркетингову підтримку, документообіг, кадрове адміністрування тощо.

Управлінські процеси підприємства є комплексом цілеспрямованих дій, які забезпечують координацію діяльності підрозділів, стратегічне планування, контроль виконання завдань, управління персоналом, ризиками та якістю, а також ефективну взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами. Вони є фундаментальним елементом забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних та операційних цілей.

Бізнес-процеси визначаються як організовані, послідовні та керовані дії, спрямовані на трансформацію ресурсів у кінцевий результат, що створює додану вартість для внутрішніх або зовнішніх споживачів. Наукові дослідження підкреслюють, що систематизація та класифікація бізнес-процесів дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємства, виявляти «вузькі місця» та оптимізувати управлінські рішення.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. [1]	«Бізнес-процес - організаційно та функціонально виокремлена в ланцюгу створення доданої вартості (споживчої цінності), спроектована та контрольована послідовність дій/операцій, в межах якої відбувається перетворення вхідних ресурсів на результати, що задовольняють вимоги зовнішніх (внутрішніх) споживачів»
Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. [2]	"Визначено умови, за яких бізнес-процеси підприємств зазнаватимуть змін, а визначення поняття 'бізнес-процес' набуватиме нового значення та потребуватиме його уточнення"
Осипова Є.Л. [3]	«Бізнес-процес транспортного підприємства» - спроектована сукупність цілеспрямованих операцій, впорядкованих у часі та просторі, які на 'вході' трансформують фінансові, людські, маркетингові, матеріально-технічні, технологічні та інформаційні ресурси ... для формування на 'виході' послуги, необхідної внутрішньому або зовнішньому клієнту»
Світлишин І.І. [4]	"Бізнес-процес - це керований, повторюваний, гнучкий процес, який спрямований на досягнення загальних цілей системи (підприємства) через досягнення поставлених до нього цілей"
Жуковська В.М., Климанський В.І. [5]	"Загальні ключові характеристики бізнес-процесів ... - їх упорядкованість, вимірюваність, орієнтованість на клієнта та здатність створювати додану вартість"

Джерело: складено автором на основі [1-5]

Системне дослідження та класифікація бізнес-процесів дозволяє оцінювати результативність діяльності агентства нерухомості, визначати «вузькі місця» та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Основні бізнес-процеси агентства нерухомості безпосередньо пов'язані з наданням послуг із купівлі, продажу, оренди та оцінки об'єктів нерухомості. До допоміжних процесів відносяться маркетингові комунікації, кадрове забезпечення, інформаційні технології, бухгалтерський супровід та інші функції підтримки. Управлінські бізнес-процеси виконують функції координації роботи підрозділів, стратегічного планування, моніторингу результатів діяльності та забезпечення відповідності стандартам якості та нормативним вимогам.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів агентства нерухомості

Група бізнес-процесів	Зміст та характеристика	Приклад застосування в агентстві нерухомості
Основні	Процеси, що безпосередньо формують цінність для клієнта та генерують дохід підприємства	- Пошук та формування бази об'єктів нерухомості - Оцінювання об'єктів - Пошук та консультування клієнтів - Організація показів - Проведення переговорів - Укладання угод купівлі-продажу або оренди - Післяугодовий супровід
Допоміжні	Забезпечують ресурсну, інформаційну, технічну, юридичну та іншу підтримку основних процесів	- Маркетингова діяльність та реклама - Юридичний супровід угод - ІТ-підтримка, ведення CRM-бази - Фінансово-бухгалтерський облік - Кадровий менеджмент - Документообіг
Управлінські	Процеси планування, організації, контролю та стратегічного розвитку підприємства	- Стратегічне планування діяльності агентства - Управління персоналом та мотиваційними програмами - Контроль виконання бізнес-процесів - Управління ризиками та якістю послуг - Формування партнерських відносин і взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами

Джерело: складено автором на основі [6-11]

Роль бізнес-процесів у діяльності сучасних підприємств полягає у забезпеченні системності, прозорості та керованості операцій. Орієнтація на процесний підхід дозволяє підвищити гнучкість організації, адаптувати її до змін зовнішнього середовища, забезпечити стандартизацію робочих процедур, а також підвищити ефективність управлінських рішень. Для агентств нерухомості, що

працюють в умовах високої конкуренції та потребують швидкої реакції на зміну споживчих уподобань, процесний підхід є особливо важливим.

Бізнес-процес у агентстві нерухомості - це логічно впорядкована послідовність дій, спрямованих на надання послуг з купівлі, продажу чи оренди нерухомості. Його структура зазвичай включає такі ключові елементи: вхід, ресурси, залучення клієнта, підготовка об'єкта, маркетинг, покази, переговори, укладання угоди, післяугодовий супровід, вихід, контроль (рис.1.1).

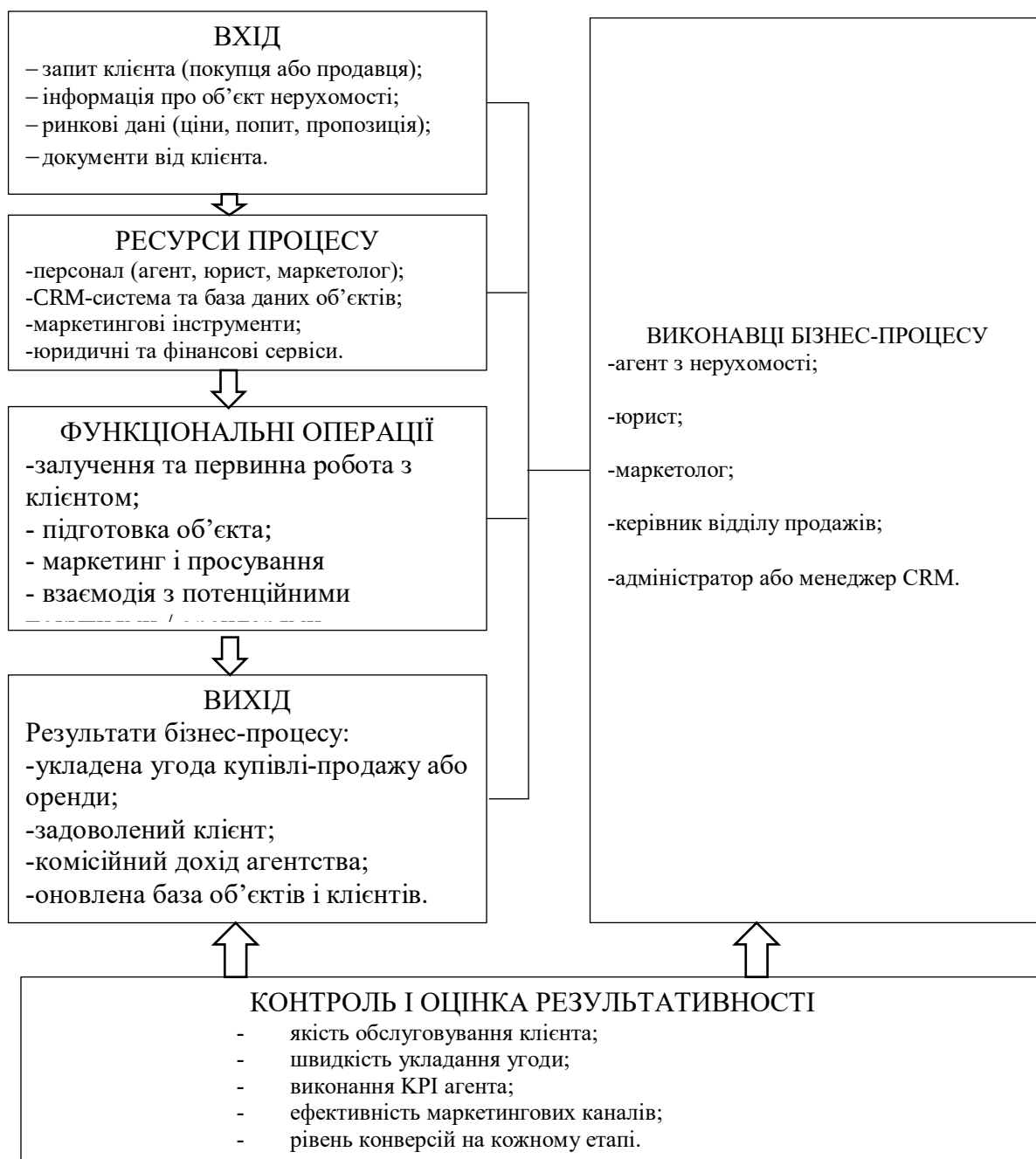


Рисунок 1.1 - Структура бізнес-процесів в агентстві нерухомості

Джерело: складено автором [6-11]

Початком бізнес-процесу є надходження запиту клієнта, отримання інформації про об'єкт нерухомості, аналіз ринкової ситуації та збір необхідних документів. На цьому етапі відбувається первинна взаємодія з клієнтом, з'ясування його потреб і укладання договору на надання ріелторських послуг.

У подальшому здійснюється підготовка об'єкта нерухомості до реалізації, яка включає перевірку документів, формування ринкової ціни та підготовку інформаційних матеріалів. Наступним етапом є маркетинг і просування об'єкта через спеціалізовані платформи, рекламні канали та клієнтську базу агентства, а також організація показів і переговорів з потенційними покупцями або орендарями.

Завершальним етапом бізнес-процесу є укладання угоди, що передбачає узгодження умов, юридичний супровід і підписання відповідного договору. Після цього агентство забезпечує післяугодовий супровід клієнта. Результатом бізнес-процесу є укладена угода, отриманий комісійний дохід, оновлення бази даних клієнтів і об'єктів та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Управління бізнес-процесом здійснюється на основі процесного підходу, який передбачає чітке визначення входів і виходів процесу, відповідальних осіб, послідовності операцій та показників результативності. Такий підхід відповідає концепції Business Process Management (BPM) і принципам стандарту ISO 9001, згідно з якими діяльність організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на якість послуг, ефективне використання ресурсів і постійне вдосконалення.

У контексті діяльності агентства нерухомості бізнес-процеси охоплюють увесь спектр операцій - від пошуку об'єктів нерухомості та залучення клієнтів до укладення угод, юридичного супроводу, маркетингових дій, сервісного обслуговування та післяпродажної підтримки. Вони виступають основою формування конкурентних переваг, адже дозволяють забезпечити високу якість послуг, скоротити тривалість циклу продажу, мінімізувати витрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Отже, бізнес-процеси виступають ключовою складовою операційної та стратегічної діяльності підприємства. Їх упорядкування, оптимізація та

цифровізація стають необхідною умовою забезпечення ефективності, прибутковості та довгострокового розвитку агентства нерухомості в умовах сучасного ринкового середовища.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність функціонування підприємств сфери нерухомості визначається здатністю організації своєчасно задовольняти потреби клієнтів, швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та забезпечувати високу якість послуг. У цьому контексті ключову роль відіграють бізнес-процеси, що є фундаментом операційної діяльності будь-якого агентства нерухомості.

Бізнес-процес у загальному розумінні - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, процедур та операцій, спрямованих на створення цінності для клієнта або підприємства. Кожен бізнес-процес має чітко визначені вхідні ресурси, технологію виконання, відповідальних осіб, результати та критерії оцінки ефективності.

1.2. Стратегічне управління бізнес-процесами агентства нерухомості: моделі, інструменти, особливості

У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства сфери нерухомості зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення механізмів управління та підвищення ефективності організаційної діяльності. Лишенко М. вважає, що «Управління процесами – це практика управління, яка покращує ефективність управління, покращує якість продукції та послуг і досягається шляхом зосередження на методах управління та людях. Управління процесами може допомогти підприємствам створити вартість» [30]. Ринок нерухомості характеризується високою динамікою, залежністю від макроекономічних факторів, зміною споживчих уподобань та активним впровадженням цифрових інновацій. Це створює нові виклики для агентств, які прагнуть утримати конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток. Одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової результативності є

стратегічне управління бізнес-процесами, що поєднує процесний підхід, стратегічне планування та управління якістю послуг [31].

Стратегічне управління бізнес-процесами - це системна діяльність підприємства, спрямована на формування, розвиток, оптимізацію та контроль бізнес-процесів з урахуванням стратегічних цілей організації [35; с. 268]. Воно забезпечує узгодженість внутрішніх процесів із зовнішнім середовищем, потребами клієнтів, тенденціями ринку та конкурентною ситуацією [30]. Важливим аспектом є інтеграція стратегічних цілей у щоденну операційну діяльність, що дозволяє уникати розриву між довгостроковим баченням та поточними завданнями.

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства – це комплексна діяльність із визначення цілей та напрямів розвитку, розробки методів їх досягнення й постійної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Основу такого управління складають три підходи: цільовий, процесний і ресурсний. Цільовий підхід зосереджується на формуванні чітких вимірюваних цілей для кожного процесу, що дозволяє оптимізувати роботу й ресурси. На визначення цілей впливають історичні чинники, пріоритети власників і менеджерів, а також умови зовнішнього середовища [77].

У контексті діяльності агентства нерухомості стратегічне управління бізнес-процесами означає формування такої моделі роботи, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, забезпечувати високу якість сервісу, підвищувати продуктивність ріелторів, мінімізувати витрати часу на рутинні операції та створювати цінність для клієнтів [31; 38]. Це включає планування технології надання послуг, розвиток інформаційних систем, удосконалення взаємодії між підрозділами та впровадження сучасних інструментів автоматизації. Наприклад, використання CRM-систем дозволяє централізовано управляти клієнтською базою, відстежувати історію взаємодій та формувати персоналізовані пропозиції [39].

На думку Криворучко О. М. та Токарева Є. К. [77], співвідношення понять «стратегічне управління» та «стратегічне управління бізнес-процесами» можна пояснити за допомогою трикутника Каніжа (рис. 1.3), що використовується для

візуалізації ментальних моделей. Він демонструє взаємозв'язок ключових елементів стратегічного управління, кожен з яких представлений окремою вершиною фігури.

Аналіз сучасних трактувань поняття «стратегічне управління» показує, що, попри загальну орієнтацію на довгострокове планування, існують відмінності у змісті та акцентах. Одні автори наголошують на важливості розробки планів і дій [71; 72; 75], інші – на досягненні стратегічної відповідності та адаптації до змін конкурентного середовища [73; 74; 76].

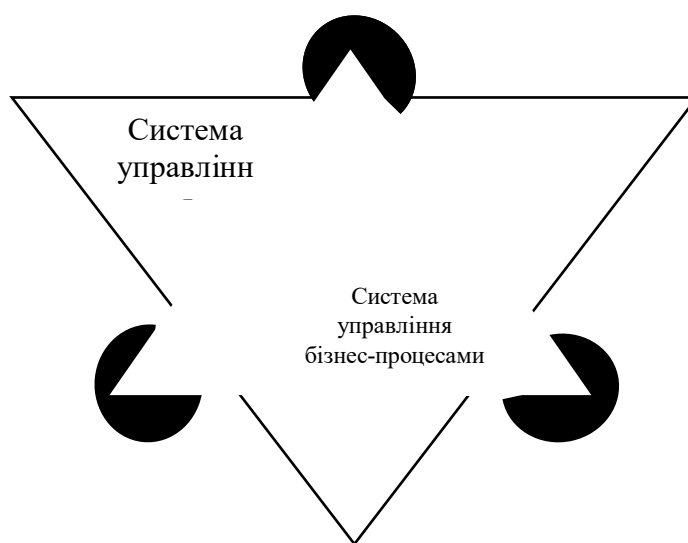


Рисунок 1.2 - Трикутник Каніжа у стратегічному управлінні бізнес-процесами.

Джерело: складено автором на основі [77]

Трикутник Каніжа використовується для візуалізації взаємозв'язків у стратегічному управлінні бізнес-процесами. Кожна вершина символізує ключовий елемент управління, а «білий» трикутник, хоч і не зображений на рис. 1.2, відображає інтегрованість бізнес-процесів у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це підкреслює, що стратегія реалізується саме через управління процесами [77].

У стратегічному управлінні бізнес-процесами підприємства важливо враховувати, що його фундамент формують три ключові підходи: цільовий, процесний та ресурсний (рис. 1.3). Вони визначають логіку побудови управлінської

системи та забезпечують узгодженість між стратегічними цілями, організацією процесів і використанням ресурсів. Кожен із цих підходів має власну специфіку та виконує окрему роль у досягненні довгострокових результатів.

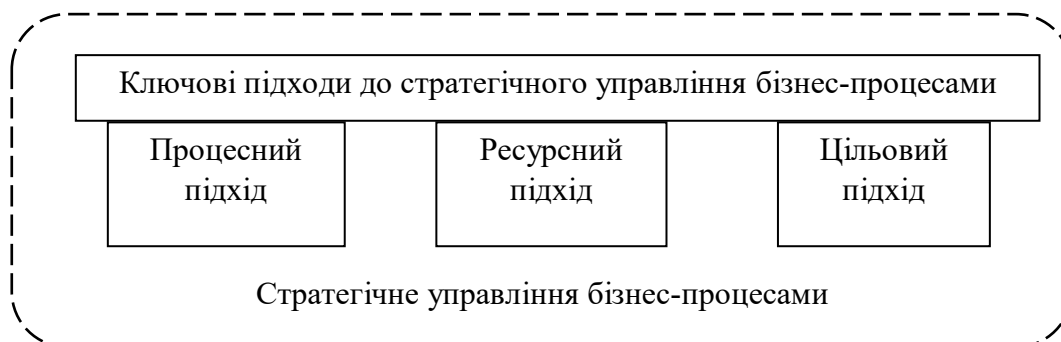


Рисунок 1.3 - Ключові підходи до стратегічного управління бізнес-процесами

Джерело сформовано автором на основі [77]

Цільовий підхід орієнтує підприємство на чітке формулювання стратегічних цілей, процесний – на оптимізацію та контроль бізнес-процесів, а ресурсний – на ефективне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. У комплексі вони створюють цілісну систему управління, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток [77; 15].

Відповідно, ключовими елементами стратегічного управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості є (рис. 1.4):

1. Визначення стратегічних пріоритетів та цілей агентства нерухомості. Це можуть бути: збільшення частки ринку, підвищення обсягу угод, зростання клієнтської бази, покращення репутації або впровадження інноваційних сервісів.
2. Аналіз існуючих бізнес-процесів. Він включає оцінку ефективності, витрат часу, рівня автоматизації, якості виконання та задоволеності клієнтів. Використання методів бізнес-діагностики дозволяє виявити слабкі місця та визначити напрями для вдосконалення.
3. Проєктування та регламентація бізнес-процесів. Це передбачає опис процедур, визначення відповідальних осіб, встановлення показників ефективності (KPI). Регламентація створює прозорість та підвищує відповідальність персоналу.

4. Оптимізація та автоматизація процесів. Вона включає впровадження CRM-систем, онлайн-каталогів нерухомості, цифрових інструментів для управління угодами та аналітичних систем. Автоматизація дозволяє скоротити час обробки запитів, зменшити кількість помилок та підвищити продуктивність.

5. Моніторинг результатів та стратегічний контроль. Це дає змогу виявляти відхилення, удосконалювати процеси та забезпечувати адаптивність до змін ринку. Використання систем бізнес-аналітики дозволяє формувати звіти в режимі реального часу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.



Рисунок 1.4 - Ключові елементи стратегічного управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості

Джерело сформовано автором на основі [35, 37, 39, 77]

Стратегічне управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку агентства нерухомості. Воно спрямоване на довгострокове планування діяльності, узгодження цілей організації з умовами ринкового середовища та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Застосування стратегічного підходу до управління бізнес-процесами дає змогу підвищити ефективність операційної діяльності шляхом стандартизації

процедур і зменшення кількості помилок, скоротити строки виконання основних операцій, зокрема пошуку об'єктів, обробки клієнтських запитів та оформлення угод. Водночас це сприяє підвищенню рівня клієнтського сервісу, який є одним із ключових чинників успішної діяльності на ринку нерухомості.

Стратегічне управління також забезпечує раціональне використання ресурсів агентства, включаючи персонал, інформаційні технології та маркетингові інструменти, а також підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє агентству своєчасно реагувати на ринкові коливання, впроваджувати інноваційні підходи та підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

На практиці реалізація стратегічного управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості передбачає використання сучасних управлінських інструментів. Зокрема, CRM-системи забезпечують автоматизацію взаємодії з клієнтами, ведення історії угод і формування аналітичної інформації для прогнозування попиту. Онлайн-каталоги нерухомості сприяють оперативному доступу до актуальних даних про об'єкти, що скорочує час пошуку та підвищує рівень задоволеності клієнтів. Системи бізнес-аналітики, у свою чергу, підтримують процес прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивних даних.

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами для агентства нерухомості виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом формування унікальної ціннісної пропозиції, зміцнення довіри клієнтів та посилення ринкових позицій. Системний підхід до управління процесами забезпечує прозорість діяльності, підвищує відповідальність персоналу та сприяє ефективній взаємодії між структурними підрозділами агентства.

Підсумовуючи, стратегічне управління бізнес-процесами є фундаментом для забезпечення результативності, інноваційності та сталого розвитку агентства нерухомості. Саме від рівня процесного управління залежить здатність компанії задовольняти потреби клієнтів, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Цифровізація управління також є ключовим напрямом трансформації ринку нерухомості ЄС. Ініціативи Єврокомісії («Цифрове будівництво», «Цифрова Європа», «Хвиля реновації», «InvestEU») інтегрують цифрові інструменти в управління майном, забезпечуючи прозорість, зниження витрат і сталий розвиток [70]. Таким чином, цифровізація стає основою нової моделі управління нерухомістю.

Вона надає відбитку на стратегічне управління бізнес-процесами. Цифрова трансформація бізнес-процесів – це не лише впровадження технологій, а комплекс змін у технологічній, культурній та управлінській сферах. Вона спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства, покращення якості продукції та послуг, швидке реагування на потреби ринку, зниження витрат і посилення внутрішньої взаємодії. Успіх цифровізації можливий за умови ретельного планування та аналізу технологій з урахуванням їх переваг і ризиків. Інтеграція ІТ-рішень формує гнучкі організаційні структури, а керівники повинні володіти знаннями не лише в менеджменті, а й у сфері інформаційних технологій [35; с.272].

Етапи розробки стратегії бізнес-процесів на засадах цифровізації наведено на рис. 1.5.

З рис. 1.5 видно, що етапи цифровізації бізнес-процесів можна розглядати як послідовний комплекс дій, що забезпечує перехід підприємства до сучасної моделі управління. Спершу здійснюється оцінка поточного стану, яка включає аналіз існуючих процесів, виявлення слабких місць та визначення потреб бізнесу. Далі відбувається планування – формулюються цілі та пріоритети цифровізації, розробляється стратегія й обираються відповідні технології з урахуванням ресурсів та бюджету. Наступним кроком є проектування та розробка нових процесів, інтеграція інструментів (CRM, ERP, RPA тощо), створення або адаптація програмного забезпечення та його тестування. Після цього розпочинається впровадження, яке передбачає поступове інтегрування цифрових процесів у бізнес-середовище, навчання персоналу та підтримку користувачів. Важливим етапом є інтеграція нових рішень із наявними системами для забезпечення сумісності та автоматизації обміну даними. Далі здійснюється моніторинг і оптимізація, що

включає аналіз ефективності та внесення коригувань. Успішні практики масштабуються на інші підрозділи, а завершальним етапом стає формування культури сталого вдосконалення та регулярне оновлення технологій, що підтримує конкурентоспроможність підприємства.

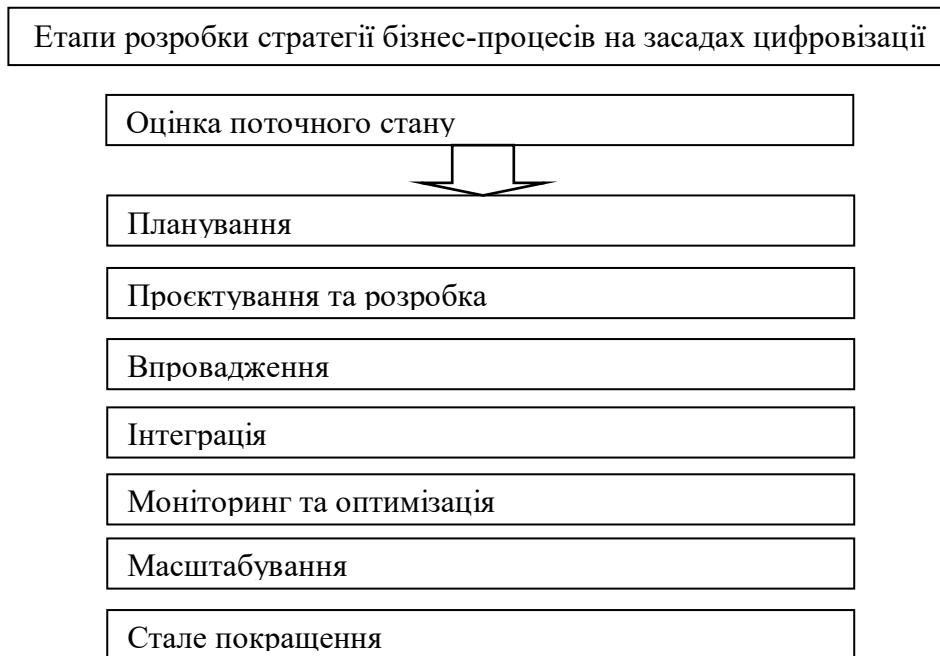


Рисунок 1.5 - Етапи розробки стратегії бізнес-процесів на засадах цифровізації

Джерело сформовано автором на основі [35]

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами агентства нерухомості є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, результативності та довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Воно об'єднує процесний підхід, стратегічне бачення та орієнтацію на клієнта, що дозволяє сформувати ефективну модель управління та забезпечити відповідність діяльності агентства вимогам сучасного ринку. Завдяки системному аналізу процесів, визначенню стратегічних цілей та їх інтеграції в операційну діяльність організація отримує можливість підвищити якість сервісу, оптимізувати внутрішні процедури та зміцнити свою ринкову позицію.

Другим важливим аспектом є впровадження цифрових технологій, що суттєво трансформують управління бізнес-процесами. Цифровізація сприяє автоматизації операцій, підвищенню швидкості обробки запитів, покращенню

зручності взаємодії з клієнтами та переходу до прийняття рішень на основі даних. CRM-системи, ERP-платформи, аналітичні інструменти та онлайн-каталоги нерухомості стають невід’ємними елементами сучасної моделі управління, забезпечуючи прозорість, точність і адаптивність бізнес-процесів. Таким чином, цифрова трансформація не лише оптимізує роботу агентства, а й створює підґрунтя для запровадження інноваційних сервісів та підвищення цінності для клієнтів.

Узагальнюючи, стратегічне управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості формує цілісну систему, здатну забезпечити стабільне зростання та стійкість до змін зовнішнього середовища. Поєднання цільового, процесного та ресурсного підходів, а також активне використання цифрових технологій дозволяють агентству підвищувати ефективність діяльності, мінімізувати ризики, удосконалювати структуру управління та формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах саме стратегічно вибудована модель управління бізнес-процесами стає фундаментом успішного функціонування та розвитку підприємств сфери нерухомості.

1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами агентства нерухомості

Оцінка результативності управління бізнес-процесами є одним із ключових елементів системи стратегічного управління агентством нерухомості, оскільки забезпечує науково обґрунтоване визначення рівня досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, виявлення диспропорцій у функціонуванні процесів, оцінку ступеня задоволеності клієнтів, а також формування об’єктивних передумов для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку та вдосконалення діяльності агентства [41; 42].

У сучасних наукових підходах оцінювання результативності управління бізнес-процесами розглядається як багатовимірний процес, що має комплексний характер і передбачає використання системи взаємопов’язаних фінансових, операційних, якісних та клієнтоорієнтованих показників [43; 44]. Такий підхід

дозволяє забезпечити цілісне бачення ефективності діяльності агентства нерухомості з урахуванням як економічних результатів, так і організаційно-технологічних та сервісних аспектів надання ріелторських послуг.

Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів базується на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що дає змогу оцінити не лише фінансові результати діяльності, але й рівень узгодженості процесів, ефективність внутрішніх комунікацій, ступінь автоматизації та якість взаємодії з клієнтами [45]. Для агентства нерухомості застосування такого підходу є особливо актуальним, оскільки процес надання послуг має багатокomпонентний характер і передбачає координацію діяльності ріелторів, маркетологів, юристів, ІТ-фахівців та управлінського персоналу [46].

У межах комплексної оцінки результативності управління бізнес-процесами доцільно виокремлювати кілька основних груп показників. Фінансові (економічні) показники характеризують рівень економічної ефективності діяльності агентства та включають рентабельність операцій, дохід від надання послуг, витрати на маркетингову діяльність і середній розмір комісійної винагороди за укладеними угодами [47]. Операційні показники відображають ефективність реалізації бізнес-процесів і охоплюють швидкість обробки клієнтських запитів, тривалість повного циклу угоди, кількість супутніх операцій, а також ступінь використання функціональних можливостей CRM-системи [56].

Якісні показники дають змогу оцінити відповідність бізнес-процесів установленим регламентам і стандартам, рівень якості обслуговування клієнтів та частоту виникнення помилок у договірній і супровідній документації. Клієнтські показники характеризують рівень клієнтоорієнтованості агентства і включають показники задоволеності клієнтів, частоту повторних звернень, а також частку клієнтів, залучених за рекомендаціями, що свідчить про рівень довіри до агентства [42; 46].

Отже, ефективне управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості потребує системного та комплексного використання кількісних і якісних інструментів оцінювання, що забезпечує можливість об'єктивного аналізу

результативності окремих процесів і діяльності персоналу, своєчасного виявлення проблемних зон та формування обґрунтованих напрямів оптимізації й стратегічного розвитку агентства [44;47]. Основні інструменти оцінки результативності управління бізнес-процесами агентства нерухомості узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Інструменти оцінки результативності бізнес-процесів агентства нерухомості

Група інструментів	Основні показники / Методи	Призначення
KPI (ключові показники ефективності)	Кількість нових лідів, конверсія «лід → показ», конверсія «показ → угода», середній час укладання угоди, обсяг комісійних доходів на агента, середній чек, повторні звернення, частка об'єктів за плановою ціною	Кількісна оцінка ефективності процесів та роботи агентів
BSC (Balanced Scorecard)	Фінансова перспектива, клієнтська перспектива, внутрішні процеси, навчання та розвиток	Комплексна оцінка результативності за стратегічними напрямками
CRM-аналітика та цифрові інструменти	Воронка продажів, автоматичні звіти, heat-map каналів залучення клієнтів, rating-картка агента, аналіз часу відгуку	Моніторинг активності агентів і ефективності залучення клієнтів
ABC/XYZ-аналіз	ABC – визначення клієнтів/об'єктів за часткою доходів; XYZ – стабільність попиту	Оптимізація портфеля клієнтів і об'єктів нерухомості
BPMN-моделювання бізнес-процесів	Побудова схем процесів, виявлення дублювань, аналіз вузьких місць, оцінка часу і вартості	Візуалізація процесів та підвищення їх ефективності
GAP-аналіз	Визначення розриву між поточними та бажаними результатами	Виявлення напрямів оптимізації маркетингу і продажів
Бенчмаркінг	Порівняння з середньоринковими та кращими практиками	Підвищення конкурентоспроможності агентства
SERVQUAL	Надійність, швидкість, ввічливість, комунікація, відповідність очікуванням	Оцінка якості послуг з точки зору клієнтів
Фінансові інструменти	Рентабельність операцій, САС, маржинальність угод, операційні витрати на одиницю	Аналіз економічної ефективності процесів
Моніторинг задоволеності клієнтів	Анкетування, онлайн-опитування, NPS, рейтинги агентів	Виявлення рівня задоволеності клієнтів та формування лояльності

Джерело: складено автором на основі [13,15-28, 85]

В управлінні бізнес-процесами агентства нерухомості широко застосовується процесний підхід до оцінювання результативності, який передбачає розгляд процесів як взаємопов'язаних ланок створення цінності для клієнта. Основна мета такого підходу - визначення ефективності окремих процесів та їх взаємодії в межах загальної системи управління.

Ключові етапи процесного оцінювання бізнес-процесів агентства нерухомості наведено на рисунку 1.6, який ілюструє послідовність дій від визначення вхідних і вихідних ресурсів до оцінки результатів та впровадження заходів з оптимізації.



Рисунок 1.6 - Ключові етапи процесного оцінювання бізнес-процесів агентства нерухомості

Джерело: складено автором

У сфері нерухомості системний підхід до оцінки управління бізнес-процесами застосовується для всебічного аналізу ключових напрямів діяльності агентства: пошуку та залучення клієнтів, формування та актуалізації бази об'єктів, організації юридичного супроводу та укладення угод [48]. Кожен із цих процесів

має власні показники результативності, що дозволяють оцінити як кількісні результати (кількість угод, обсяг доходів), так і якісні аспекти – рівень задоволеності клієнтів, швидкість реагування на запити, відповідність стандартам обслуговування.

Системний підхід передбачає розгляд агентства нерухомості як цілісної організаційної системи, де всі бізнес-процеси взаємопов'язані та узгоджені зі стратегічними цілями підприємства [49]. Ефективність окремих процесів оцінюється не ізольовано, а з урахуванням їхнього внеску у досягнення загальної стратегії, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток. Такий підхід включає аналіз внутрішнього середовища (структура персоналу, технології, організаційна культура) і зовнішнього середовища (ринкові тенденції, поведінка клієнтів, законодавчі зміни), а також ресурсних можливостей і потенційних ризиків.

До ключових методичних інструментів системного підходу належать:

- SWOT-аналіз бізнес-процесів – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони агентства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища [50];
- Аналіз за моделлю McKinsey 7S – оцінює узгодженість семи ключових елементів організації: стратегії, структури, систем, стилю управління, персоналу, навичок та спільних цінностей [49];
- Balanced Scorecard (BSC) – поєднує фінансові результати з клієнтськими, внутрішніми та інноваційно-розвитковими аспектами діяльності [48];
- Business Process Maturity Model (BPMM) – визначає рівень зрілості бізнес-процесів від початкового до оптимізованого [51];
- KPI (ключові показники ефективності) – дозволяють кількісно виміряти результативність кожного етапу бізнес-процесів; основні KPI: середній час від першого контакту до завершення угоди, конверсія потенційних клієнтів у реальних, кількість угод на одного ріелтора, частка успішно закритих угод, Customer Satisfaction Index (CSI), індекс виконання стандартів процесів [52];

- Бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів агентства з найкращими практиками ринку, конкурентами чи міжнародними стандартами (внутрішній, конкурентний, функціональний, стратегічний) [23];
- Цифрові інструменти аналітики – CRM-системи (Analytics, Sales Pipeline Analysis), системи маркетингової аналітики (Google Analytics, Meta Analytics), внутрішні ERP-рішення, BI-платформи (Power BI, Tableau).

Застосування цих інструментів підвищує об'єктивність оцінки, скорочує час прийняття управлінських рішень та забезпечує оперативну реакцію на зміни ринку. Таким чином, методичні підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами агентства нерухомості мають бути комплексними, системними та орієнтованими на стратегічні цілі підприємства. Використання KPI, BSC, SWOT-аналізу, BPMМ, бенчмаркінгу та цифрових аналітичних систем дозволяє визначити рівень ефективності процесів, підвищити їхню якість та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ

2.1. Ринкове середовище управління бізнес-процесами агентства нерухомості

Функціонування агентства нерухомості безпосередньо залежить від умов зовнішнього середовища, у межах якого воно здійснює свою діяльність. До ключових чинників такого середовища належать загальний стан економіки, рівень політичної стабільності, ефективність функціонування державних інституцій, правове регулювання ринку нерухомості, а також соціально-демографічні та безпекові умови розвитку суспільства. Саме сукупність зазначених факторів формує як платоспроможний попит, так і пропозицію на ринку нерухомості, визначаючи можливості та обмеження для діяльності суб'єктів ринку.

У зв'язку з цим перед аналізом внутрішніх бізнес-процесів агентства нерухомості доцільним є дослідження ринкового середовища, у якому воно функціонує, що дозволяє обґрунтовано оцінити зовнішні виклики, ризики та перспективи розвитку, а також зрозуміти умови формування управлінських рішень. У даному підрозділі розглядаються основні зміни, що відбулися на ринку нерухомості України загалом та Одеського регіону зокрема протягом останніх років, а також аналізується їхній вплив на діяльність агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Ринок нерухомості України впродовж останніх років зазнав однієї з наймасштабніших трансформацій за весь період свого існування. До початку 2022 року він характеризувався відносною стабільністю та поступовим зростанням, що проявлялося у збільшенні обсягів будівництва, зростанні цін на житло та активізації інвестиційної діяльності, особливо у регіонах із високою діловою активністю та розвинутою інфраструктурою. Водночас ринок залишався чутливим до макроекономічних коливань та змін у державному регулюванні.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України у лютому 2022 року суттєво змінило умови функціонування ринку нерухомості. Наслідками воєнних дій стали різке скорочення попиту та пропозиції, зупинка значної частини будівельних проєктів, тимчасове обмеження доступу до державних реєстрів прав власності, а також масова внутрішня та зовнішня міграція населення. Значна кількість потенційних покупців була змушена відкласти інвестиційні рішення через невизначеність та зниження рівня доходів.

За оцінками профільних аналітичних організацій [69, 71, 76], у 2022 році обсяги угод купівлі-продажу житлової нерухомості скоротилися до 20-30 % від довоєнного рівня. Девелоперські компанії в умовах зростання ризиків і дефіциту фінансових ресурсів масово призупиняли реалізацію будівельних проєктів, що негативно вплинуло на первинний ринок житла. Водночас вторинний ринок частково зберіг активність за рахунок внутрішньо переміщених осіб у відносно безпечних регіонах.

Для оцінки динаміки ринку нерухомості важливим індикатором є індекси цін на житло, які розраховуються окремо для первинного та вторинного ринків. Первинний ринок охоплює об'єкти нового житла, що реалізуються безпосередньо забудовниками, тоді як вторинний ринок включає житло, яке вже перебувало в експлуатації та є об'єктом договорів купівлі-продажу. Розрахунок індексів здійснюється на основі товару-представника - квартири з визначеною кількістю кімнат у будинках певного типу, залежно від конструктивних особливостей і будівельних матеріалів зовнішніх стін.

Динаміка зміни індексу цін на житло в Україні за період 2020–2025 років наведена в таблиці 2.1.

Аналіз наведених даних свідчить про суттєві коливання індексів цін на житло протягом досліджуваного періоду. У 2020–2021 роках спостерігалось зростання цін як на первинному, так і на вторинному ринках, що було зумовлено активізацією попиту та відносною економічною стабільністю. У 2022 році, попри загальне падіння кількості угод, індекси цін не зазнали різкого зниження, що

пояснюється інфляційними процесами, обмеженою пропозицією та зростанням собівартості будівництва.

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни індексу цін на житло в Україні з 2020 по 2025 рр.,%

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024 р.	2025 р.	2025 до 2020 р.р, +/-
<i>Первинний ринок житла</i>							
Загальний індекс	106,1	116,7	112,7	114,6	115,7	108,2	2,1
Однокімнатна квартира	106,1	116,7	112,7	114,6	115,7	108,2	2,1
Двокімнатна квартира	107,2	116,0	113,6	114,3	115,3	108,6	1,4
Трикімнатна квартира	107,7	118,4	112,8	117,2	115,3	107,3	-0,4
<i>Вторинний ринок житла</i>							
Загальний індекс	109,7	118,4	111,4	117,0	111,9	107,6	-2,1
Однокімнатна квартира	109,8	117,9	111,2	115,5	111,5	108,3	-1,5
Двокімнатна квартира	110,0	118,3	113,3	118,6	112,6	107,6	-2,4
Трикімнатна квартира	109,4	119,2	109,3	116,5	111,8	107,3	-2,1

Джерело побудовано автором на основі Міністерства фінансів України

У 2023-2025 роках ринок поступово адаптується до нових умов функціонування. Коливання індексів цін свідчать про нестабільність ринкової ситуації та збереження високого рівня невизначеності. Зазначені тенденції безпосередньо впливають на діяльність агентств нерухомості, зокрема на структуру попиту, обсяги операцій, організацію бізнес-процесів та управлінські рішення, що приймаються в умовах підвищених ризиків.

У 2025 році спостерігався помітний зсув на ринку нерухомості України. Відносно безпечні, але близькі до лінії фронту регіони, такі як Харків, Суми та Одеса, ринок яких раніше зазнав значного ослаблення, демонструють ознаки відновлення. У попередній період у цих регіонах відзначалося поступове зниження цін на вторинне житло та фіксація орендних ставок на нижній межі ринку. Наприклад, минулого року середня орендна плата за житло в Харкові становила близько 4 тис. грн, що, ймовірно, відповідало мінімально економічно доцільному рівню для здачі квартир. Натомість у 2025 році спостерігається тенденція до

зростання орендних ставок, а раніше характерне падіння цін на вторинному ринку змінилося на їх підвищення.

В Одесі, де орендна плата за однокімнатні квартири до літа 2024 року утримувалася на рівні 7 тис. грн, влітку 2025 року зросла майже удвічі - до 13 тис. грн. До кінця року ці показники дещо скоригувалися вниз, проте збережений річний приріст склав приблизно 18%. Таким чином, можна констатувати, що у 2025 році ринок нерухомості України перейшов на новий етап розвитку, в якому східні та південні відносно безпечні регіони демонструють тенденцію до зростання. Водночас деякі негативні тенденції попереднього року зберігаються, зокрема, ринок залишається помітно сегментованим за географічним принципом.

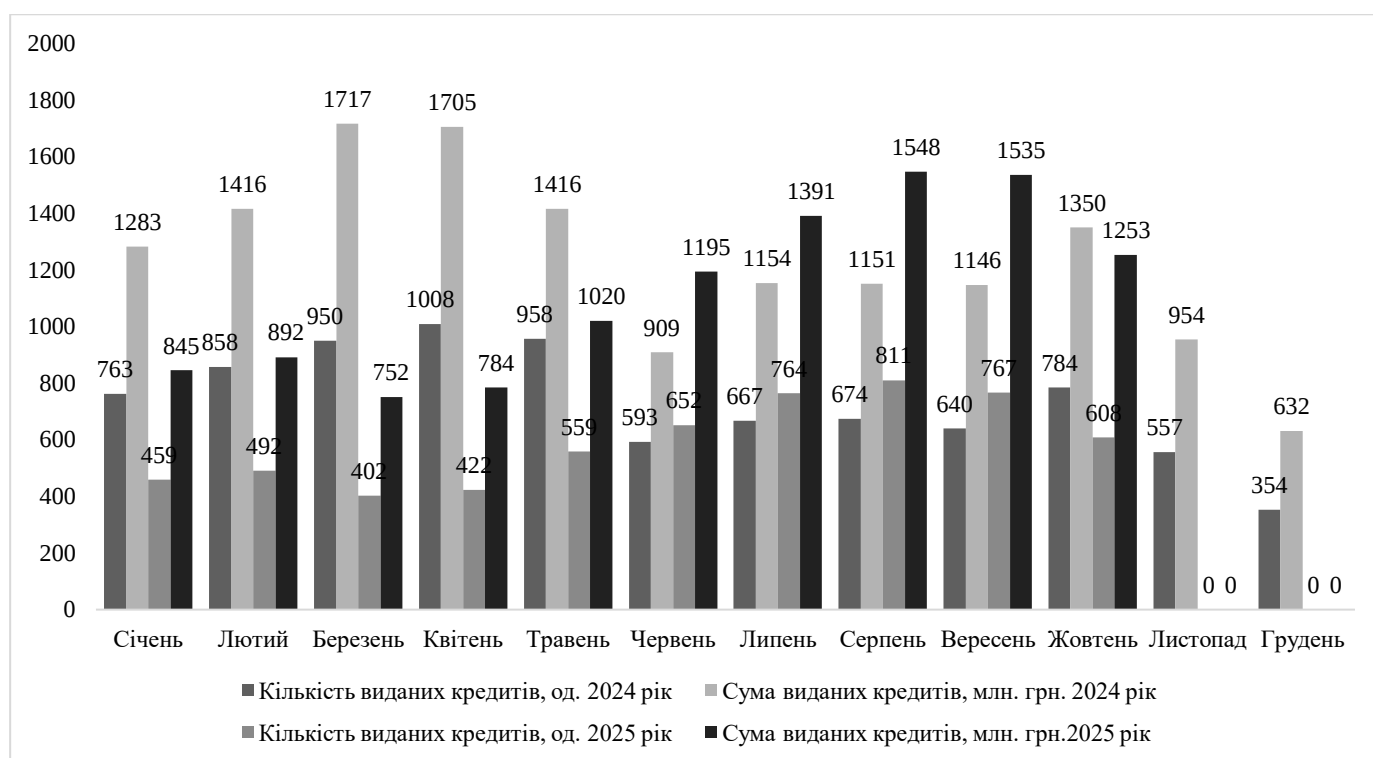


Рисунок 2.1 – Вплив пільгової іпотечної програми «Оселя» на первинний ринок житла

Джерело побудовано автором на основі Лун статистика [71]

На ринок первинного житла значний вплив мала державна програма пільгової іпотеки «Оселя». З моменту її запуску наприкінці 2022 року видано понад 21 тис. іпотечних кредитів на суму понад 31 млрд грн. У 2025 році програма активно діяла на первинному ринку: станом на тепер у ній акредитовано 114 забудовників та девелоперів, які пропонують житло в 278 будинках на етапі

будівництва. Упродовж 2025 року на придбання як готового житла від забудовників, так і квартир на етапі зведення оформлено понад 4,3 тис. кредитів, що складає більше половини від загальної кількості виданих за рік - близько 7 тис. Дана динаміка свідчить про суттєвий стимулюючий вплив державної іпотечної програми на попит у сегменті первинної нерухомості.

Поряд із програмою «ЄОселя» важливу роль у відновленні житлового сектору відіграє механізм житлових сертифікатів, що використовується як інструмент компенсації та відновлення житлового фонду. Основні кількісні та вартісні характеристики реалізації цього інструменту наведено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Показники реалізації житлових сертифікатів

Показник	Значення
Всього видано сертифікатів, к-ть	27 986
Всього видано сертифікатів, сума	40 млрд грн
Всього реалізовано сертифікатів, к-ть	18 673
Всього реалізовано сертифікатів, сума	28,7 млрд грн
Кількість поданих заяв	78 846
Кількість прийнятих рішень ОМС	34 752
Середня сума сертифікату	1,4 млн грн

Джерело побудовано автором на основі Мінрозвитку

Наведені дані табл. 2.2, свідчать про значний попит на механізм житлових сертифікатів, а також про його фінансову вагомість у процесі відновлення житлового фонду. Водночас співвідношення між кількістю поданих заяв та прийнятих рішень органами місцевого самоврядування вказує на наявність інституційних та адміністративних обмежень у реалізації цього інструменту.

У 2025 році на вторинному ринку житлової нерухомості України спостерігалось стійке зростання середньозважених цін, яке охопило більшість регіонів країни. Найбільш відчутне подорожчання зафіксовано у західних та центральних областях, тоді як у південно-східних містах, розташованих поблизу лінії бойових дій, середня вартість житла в окремих випадках знизилася. Водночас навіть у північних та східних регіонах, що зазнають регулярних обстрілів, загальна цінова динаміка мала висхідний характер.

Найвищі темпи зростання цін у 2025 році спостерігалися в сегменті двокімнатних квартир, що свідчить про підвищений попит на сімейне житло. Така

тенденція може бути пов'язана з процесами інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нові громади та їх орієнтацією на довгострокове проживання. Загалом інтерес до купівлі житла у 2025 році залишався на рівні попереднього року, проте характеризувався нерівномірною динамікою протягом року. Водночас загальний тренд свідчить про поступове зростання зацікавленості населення у придбанні нерухомості.

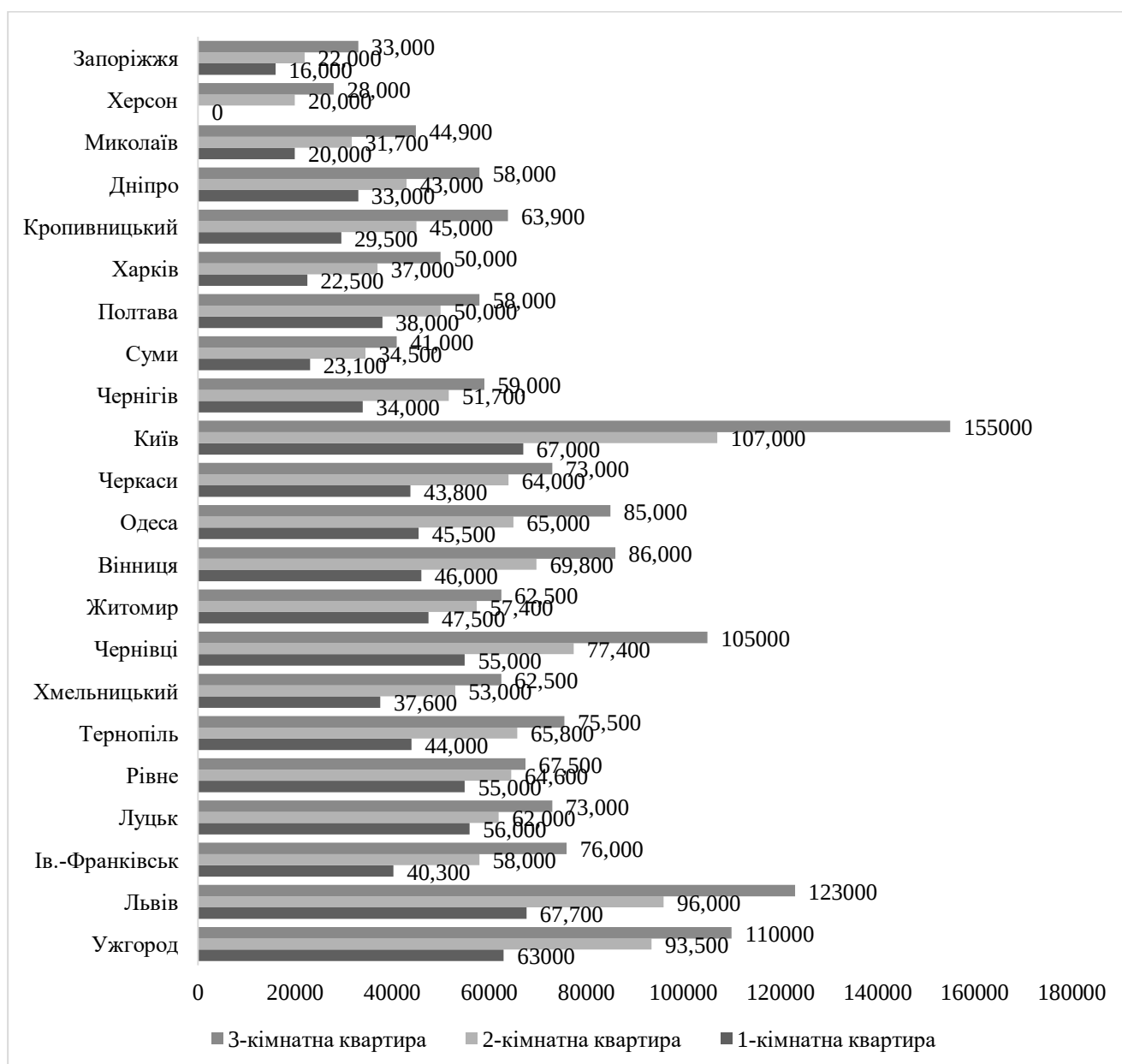


Рисунок 2.2 - Середня вартість на вторинці житлової нерухомості на в регіонах України за 2025 рік, \$

Джерело побудовано автором на основі Лун статистика [71]

Порівняння середніх цін на вторинному ринку у 2025 році з показниками попереднього року засвідчує їх зростання майже в усіх містах України та в усіх сегментах житла. Найбільше подорожчання однокімнатних квартир зафіксовано в Тернополі, Одесі та Рівному, тоді як у прифронтових містах, зокрема Миколаєві та Запоріжжі, відбулося незначне зниження середніх цін. Наприкінці 2025 року найвищі середні ціни на однокімнатні квартири зберігалися у Львові, Києві та Ужгороді, що свідчить про суттєвий регіональний дисбаланс вартості житла.

Аналогічна тенденція зростання цін спостерігалася і в сегменті дво- та трикімнатних квартир. Найбільш динамічне подорожчання зафіксовано у західних та окремих центральних містах, тоді як у Дніпрі та Запоріжжі середні ціни на просторі квартири знизилися. Це може пояснюватися зниженням попиту на сімейне житло у регіонах із підвищеними безпековими ризиками.

Найвищі середні ціни на дво- та трикімнатні квартири у 2025 році зафіксовано в Києві, Львові та Ужгороді, що підтверджує збереження лідерства цих міст за вартістю житлової нерухомості. Загалом цінова динаміка вторинного ринку у 2025 році свідчить про адаптацію попиту до умов воєнного часу та поступове відновлення ринкової активності.

Аналіз первинного ринку житлової нерухомості м. Одеси та Одеської області станом на листопад 2025 року (табл. 2.3) демонструє помірне зростання середньої вартості квадратного метра в річному вимірі.

Таблиця 2.3 - Середні ціни на первинну нерухомість в м. Одесі та області станом на листопад 2025

Регіон	Середня ціна за м ² , грн./м ²	Зміна за 1 місяць, %	Зміна за 6 місяців, %	Зміна за рік, %
Одеса	46 400 - 46 700	+0,65	-1,06	+17,63
Одеська Область	33 000 - 33 500	+1,52	+1,52	+14,33

Джерело побудовано автором на основі Лун статистика [71]

У межах міста Одеси середня ціна коливалася в діапазоні 46,4–46,7 тис. грн/м², що відповідає річному приросту на рівні 17,63%. Водночас у короткостроковій перспективі (за шість місяців) спостерігається незначна корекція цін, що може свідчити про тимчасове балансування попиту і пропозиції. В Одеській

області середня вартість первинного житла була суттєво нижчою - 33,0-33,5 тис. грн/м², проте річні темпи зростання також залишалися високими (+14,33%).

Подальша деталізація за класами житла свідчить про нерівномірність цінової динаміки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Середні ціни на первинну нерухомість в м. Одесі та Одеській області станом на листопад 2025

Клас житла	Середня ціна за м ² , грн./м ²	Зміна за 1 місяць, %	Зміна за 6 місяців, %	Зміна за рік, %
<i>м. Одеса</i>				
Економ	29 500 - 29 800	+1,02	+1,71	-7,45
Комфорт	36 800 - 38 300	+4,08	+6,39	+10,69
Бізнес	45 700 - 46 800	+2,41	-6,77	+18,18
Преміум	67 500 - 72 200	+6,96	+15,15	+15,15
<i>Одеська область</i>				
Економ	27 900 - 35 000	+25,45	-10,03	+26,81
Комфорт	31 000 - 30 900	-0,32	+5,46	+6,19
Бізнес	37 300 - 37 900	+1,61	+1,61	+15,2
Преміум	40 600 - 38 000	-6,4	-8,87	-8,87

Джерело побудовано автором на основі Лун статистика [71]

У м. Одесі найбільше зростання у річному вимірі зафіксовано в сегментах бізнес- та преміум-класу - 18,18% та 15,15% відповідно, що відображає стабільний попит на якісніші об'єкти навіть в умовах підвищених ризиків. Натомість у сегменті економ-класу спостерігається зниження середніх цін на 7,45%, що може бути наслідком обмеженої платоспроможності частини населення.

В Одеській області ситуація є більш варіативною: значне зростання в економ-сегменті на 26,81% поєднується зі спадом у преміум-класі на 8,87%, що свідчить про переорієнтацію попиту на більш доступне житло за межами міста.

Динаміка введення житла в експлуатацію в Одеській області у 2020–2025 роках (рис. 2.3) демонструє значні коливання, зумовлені як загальноекономічними чинниками, так і впливом воєнних подій

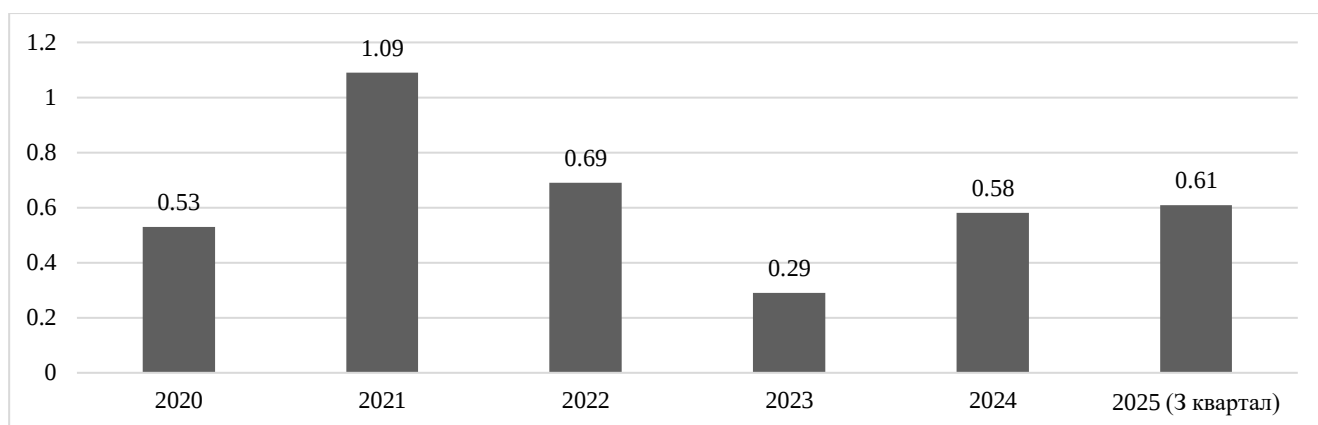


Рисунок 2.3 - Темпи введення житла в експлуатацію в Одеській обл., млн.м²
Джерело побудовано автором на основі Державної служби статистики України [9]

Після пікового значення у 2021 році - 1,09 млн. м², обсяги введення різко скоротилися у 2022-2023 роках, досягнувши мінімуму у 2023 році - 0,29 млн. м². Водночас у 2024-2025 роках спостерігається поступове відновлення будівельної активності, що свідчить про адаптацію девелоперів до нових умов функціонування.

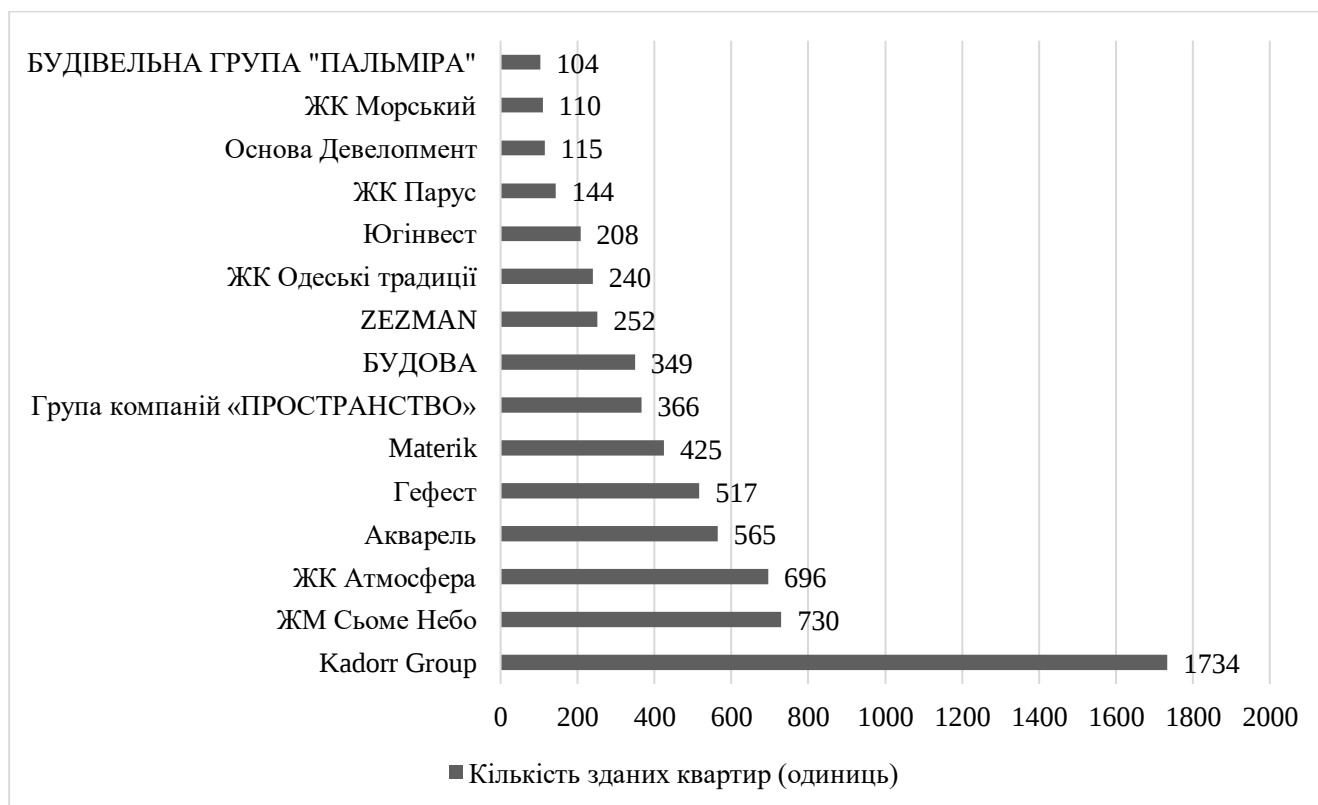


Рисунок 2.4 - Рейтинг найкращих забудовників Одеси та області за кількістю зданих квартир, 2024 р.

Джерело побудовано автором на основі Лун статистика [71]

Аналіз структури ринку за забудовниками на рис. 2.4, показує високий рівень концентрації. Лідером за кількістю зданих квартир у 2024 році є Kadorr Group, частка якої становить 23,9% ринку. Разом із кількома великими девелоперами ЖМ «Сьоме Небо», ЖК «Атмосфера», «Акварель», «Гефест», що формують понад половину загального обсягу введеного житла, що посилює конкурентний тиск на менших учасників ринку.

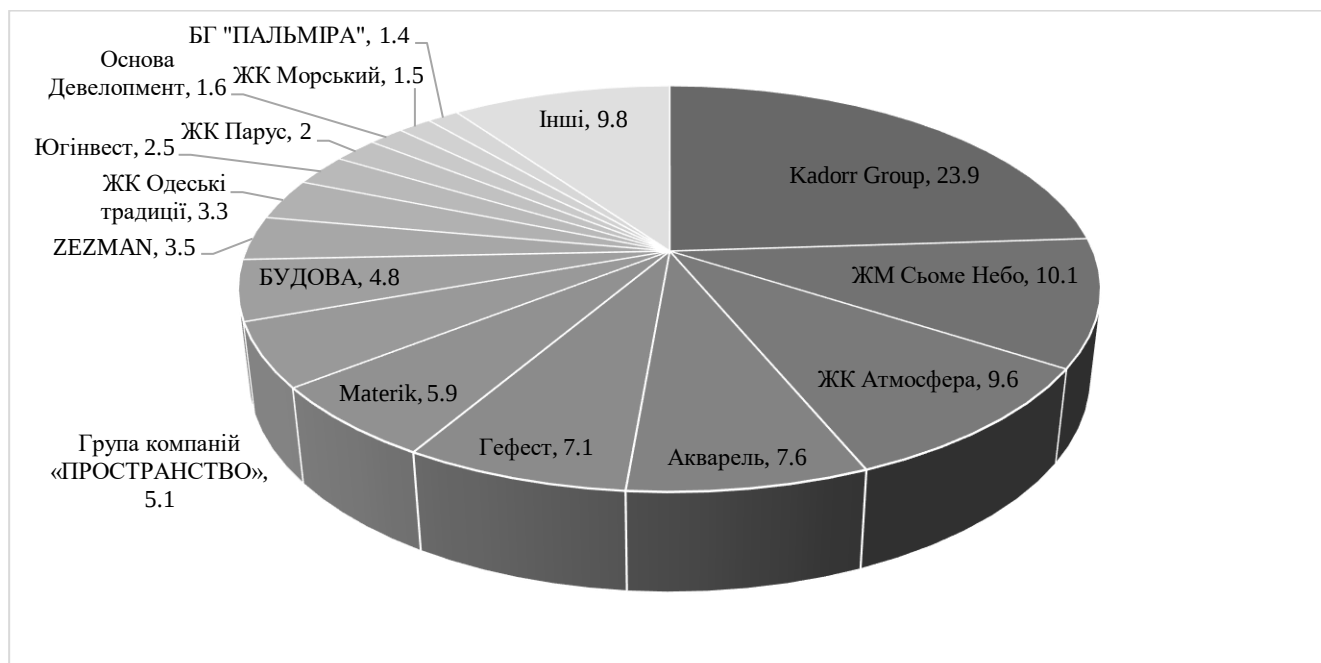


Рисунок 2.5 - Частка забудовників за кількістю зданих квартир на ринку м. Одеси та області, 2024 р.

Джерело побудовано автором на основі Лун статистика

Зазначені тенденції формують специфічне ринкове середовище функціонування агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., яке переважно здійснює діяльність на ринку м. Одеси та Одеської області. З одного боку, висока концентрація забудовників і сегментованість ринку зумовлюють посилення конкурентного тиску та підвищення вимог споживачів до якості послуг. З іншого боку, в умовах зростання ризиків та невизначеності підвищується попит на професійні послуги агентств нерухомості, зокрема на кваліфікований консалтинг, правовий супровід угод та аналітичну оцінку об'єктів.

Економічні фактори відіграють ключову роль у формуванні попиту та пропозиції на ринку нерухомості, а отже, безпосередньо визначають параметри

організації та реалізації бізнес-процесів агентств. Узагальнення основних економічних чинників впливу на діяльність агентства нерухомості наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Економічні фактори впливу на бізнес-процеси агентства нерухомості

Фактор	Вплив на попит	Вплив на бізнес-процеси агентства
Воєнна економіка, інфляція	Зменшення платоспроможного попиту	Робота з фінансово стійким сегментом, інвестиційні угоди
Доступність кредитування	Обмежений попит на первинному ринку	Орієнтація на оренду та інвестиції у готові об'єкти

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення аналітичних даних

По-перше, воєнна економіка, високий рівень невизначеності, інфляційний тиск та девальваційні очікування суттєво впливають на платоспроможний попит населення. Значна частина домогосподарств втратила доходи або частину активів, водночас зросла роль заощаджень у іноземній валюті та інвестицій у так звані «тверді» активи, до яких належить нерухомість. Для агентств нерухомості це означає необхідність роботи з більш вузьким, проте фінансово стійким сегментом клієнтів, а також орієнтацію на інвестиційні угоди та об'єкти, призначені для оренди.

По-друге, доступність кредитних ресурсів залишається обмеженою. Комерційні іпотечні ставки в умовах підвищених ризиків є високими, тоді як державні програми пільгового кредитування, зокрема «Оселя», орієнтовані на обмежені категорії населення та переважно реалізуються у регіонах, віддалених від зон активних бойових дій. Це стримує попит на первинному ринку житла, водночас стимулюючи розвиток сегменту довгострокової оренди та інвестицій у готові орендні об'єкти.

По-третє, зростання собівартості будівництва, зумовлене подорожчанням будівельних матеріалів, енергоносіїв та логістики, призводить до підвищення кінцевої ціни квадратного метра. Девелопери вимушені закладати у вартість житла додаткові ризики, пов'язані з воєнними умовами, а також витрати на облаштування укриттів, автономних джерел живлення та енергоефективних рішень. Для агентств нерухомості це означає необхідність трансформації роботи з інвесторами, розвитку

консультаційних послуг та активного використання аналітичних інструментів для оцінки рентабельності об'єктів.

У період воєнного стану політичні та правові чинники формують значну частину ринкових обмежень. Тимчасове припинення роботи державних реєстрів у 2022 році стало суттєвим викликом для функціонування ринку нерухомості, однак після відновлення їхньої роботи ринок поступово нормалізувався. Законодавство у сфері містобудування зазнало змін, зокрема було посилено контроль за діяльністю забудовників, підвищено відповідальність за порушення нормативів та впроваджено нові цифрові інструменти. Для агентств нерухомості це зумовлює необхідність постійного моніторингу змін нормативно-правової бази.

Соціальні процеси у воєнний період також істотно впливають на структуру попиту. Масові переміщення населення, зростання внутрішньої міграції та виїзд частини громадян за кордон спричинили підвищення попиту на орендне житло, насамперед невеликої площі. Водночас зросла популярність житла у передмісті, зокрема приватних будинків із автономними системами енергозабезпечення.

Крім того, покупці дедалі частіше оцінюють житло з позицій безпеки: важливого значення набувають наявність укриттів, віддаленість від стратегічних об'єктів та якість будівництва. Зміна споживчих пріоритетів зумовлює необхідність впровадження агентствами нерухомості нових підходів до роботи з клієнтами.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища управління бізнес-процесами агентства нерухомості доцільно застосувати PEST-аналіз. Зазначений інструмент дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та адаптувати його бізнес-процеси до динамічних умов ринку. Узагальнені результати PEST-аналізу управління бізнес-процесами агентства нерухомості наведено в таблиці 2.6.

Як видно з даних таблиці 2.6, діяльність агентства нерухомості зазнає суттєвого впливу з боку зовнішніх факторів. Політичні умови визначають інституційні рамки функціонування ринку нерухомості, зокрема податкові вимоги, регуляторні обмеження та напрями державної політики у сфері оренди й купівлі

житла. Економічні фактори, включаючи коливання валютного курсу, рівень доходів населення та доступність іпотечного кредитування, безпосередньо впливають на купівельну спроможність потенційних клієнтів і формування ринкового попиту.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз управління бізнес-процесами агентства

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Воєнний стан 2. Реформування містобудівної сфери 3. Євроінтеграційні процеси 4. Регулювання ринку нерухомості 5. Зміни у податковому законодавстві 6. Державна політика щодо оренди та купівлі житла	1. Інфляція 2. Дорожчання будівництва 3. Зниження доходів населення 4. Доступність іпотечних кредитів 5. Коливання валютного курсу 6. Інвестиційна привабливість регіону
Технологічні фактори	Соціальні фактори
1. Цифровізація державних сервісів 2. Онлайн-платформи оголошень 3. CRM-системи 4. Автоматизація роботи агентств 5. Розвиток мобільних додатків 6. Кібербезпека	1. Міграція 2. Попит на доступне житло 3. Дистанційна робота 4. Нові вимоги до комфорту 5. Очікування клієнтів щодо високого рівня сервісу та цифровізації.

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення аналітичних даних

Соціальні чинники відіграють важливу роль у формуванні очікувань споживачів щодо якості сервісу, швидкості обслуговування та рівня цифровізації послуг, а також визначають структурні зрушення попиту на житло відповідно до демографічних змін і процесів внутрішньої міграції. Технологічні фактори, своєю чергою, створюють додаткові можливості для оптимізації бізнес-процесів агентств нерухомості завдяки впровадженню CRM-систем, онлайн-платформ, мобільних додатків та автоматизації документообігу, водночас актуалізуючи ризики, пов'язані з інформаційною та кібербезпекою.

Отже, результати PEST-аналізу підтверджують необхідність системного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкої адаптації бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. до динамічних змін. Такий підхід дає змогу мінімізувати потенційні ризики, своєчасно використати нові ринкові можливості та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах посиленої конкуренції.

Проведений аналіз засвідчив, що ринок нерухомості України, зокрема Одеського регіону, перебуває у фазі нерівномірного, проте поступового

відновлення після глибокого спаду, спричиненого початком повномасштабної війни. Ключовими чинниками, які формують сучасну ринкову кон'юнктуру, залишаються безпекові ризики, загальна макроекономічна нестабільність, трансформація структури попиту та підвищення вимог покупців до якості й безпеки житла.

Для м. Одеси характерною є специфічна ринкова ситуація: з одного боку, місто зазнає впливу ракетних ударів і має додаткові ризики, пов'язані з функціонуванням портової інфраструктури, з іншого - зберігає інвестиційну привабливість, що підтримує попит у окремих сегментах ринку. Динаміка цін, зростання попиту на житло невеликої площі та активізація ринку оренди свідчать про поступову адаптацію ринку до нових соціально-економічних реалій.

Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори мають комплексний вплив на діяльність агентств нерухомості. Для ФОП ГУЦУ В.Ф. це зумовлює необхідність переорієнтації окремих внутрішніх бізнес-процесів, зокрема посилення аналітичної складової управління, впровадження більш гнучких підходів до задоволення потреб клієнтів, активного використання цифрових інструментів та систематичного врахування змін нормативно-правового регулювання у сфері нерухомості.

У цілому ринкове середовище залишається складним і нестабільним, однак водночас створює можливості для розвитку тих агентств нерухомості, які здатні своєчасно адаптуватися до змін, розширювати спектр комплексних послуг та вибудовувати довгострокові, довірчі відносини з клієнтами.

2.2. Організаційні та ресурсні передумови управління бізнес-процесами агентства нерухомості

Агентство нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. в Одесі є багатопрофільною компанією з великим портфелем об'єктів, яке надає комплексні послуги у сфері купівлі, продажу та оренди житлової і комерційної нерухомості. Організаційна структура та наявні ресурси агентства дозволяють забезпечувати ефективне

управління бізнес-процесами, стандартизувати операції та оптимізувати взаємодію між підрозділами.

Адреса ведення діяльності: 65011, Україна, Одеська обл., м. Одеса, вул. Мала Арнаутська 71, офіс 7. Загальні відомості про агентство наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Загальні відомості про ФОП ГУЦУ В.Ф. (м. Одеса)

Показник	Характеристика
Повна назва	ФОП ГУЦУ В.Ф.
Код ЄДРПОУ	3234417019
Дата заснування	27 квітня 2018 року
Юридична адреса	Юр. адреса: 67400, Одеська обл., Роздільнянський р-н, с. Бакалове, вул. Центральна, буд. 25
Директор	Гуцу Вадим Федорович
Податковий режим	Єдиний податок, 3 група, ставка 5%

Складено автором

Організаційно-економічна характеристика агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. відображає його основні напрями діяльності, ринкову спеціалізацію та ресурсну базу. Для комплексного аналізу важливо визначити основний вид діяльності підприємства, додаткові напрями, що забезпечують диверсифікацію послуг, а також оцінити масштаби ринку та кількість об'єктів у базі. Це дозволяє зрозуміти конкурентні переваги агентства та його потенціал розвитку. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Основні напрями діяльності, ринкова спеціалізація та ресурсна база агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. (м. Одеса)

Основний вид діяльності	КВЕД 68.31 - діяльність агентств нерухомості
Додаткові види діяльності	77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 69.10 Діяльність у сфері права 79.11 Діяльність туристичних агентств 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 73.11 Рекламні агентства
Ринок діяльності	Локальний ринок м. Одеси, клієнти також за межами регіону
База об'єктів	Понад 10000 пропозицій (житлова та комерційна нерухомість)

Складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.8, основним видом діяльності агентства ФОП Гуцу В.Ф. є операції з нерухомістю відповідно до КВЕД 68.31. Разом із тим агентство здійснює низку додаткових видів діяльності, що охоплюють надання інформаційних, консультаційних, юридичних, освітніх та туристичних послуг, а також оренду офісного обладнання. Наявність таких напрямів діяльності розширює функціональні можливості агентства та сприяє диверсифікації джерел доходів.

Агентство провадить діяльність переважно на ринку м. Одеси, водночас спектр наданих послуг дозволяє обслуговувати клієнтів і за межами регіону. У базі агентства налічується понад 10 000 пропозицій об'єктів житлової та комерційної нерухомості, що свідчить про значний обсяг операцій та стабільність діяльності. Поєднання основного виду діяльності з додатковими сервісами забезпечує формування комплексної пропозиції послуг і підвищує конкурентоспроможність агентства на ринку нерухомості.

Ефективне функціонування агентства нерухомості ФОП Гуцу В.Ф. забезпечується наявністю чітко організованої системи управління, яка регламентує взаємодію між головним офісом і регіональними філіями. Організаційна структура агентства побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами матричного управління, що дозволяє поєднати централізоване ухвалення управлінських рішень із відносною самостійністю структурних підрозділів.

На рисунку 2.6 представлено організаційну структуру управління агентством, яка включає центральний рівень управління та дев'ять філій продажів. Кожна філія має власну внутрішню структуру, що забезпечує виконання оперативних функцій відповідно до завдань агентства.

Управлінська система агентства складається з двох рівнів: головного офісу та філій. До складу центрального рівня входить директор агентства, який здійснює загальне керівництво, а також маркетинговий, фінансовий та адміністративний відділи. Зазначені підрозділи виконують функції планування, контролю та координації діяльності філій і не дублюються на регіональному рівні.

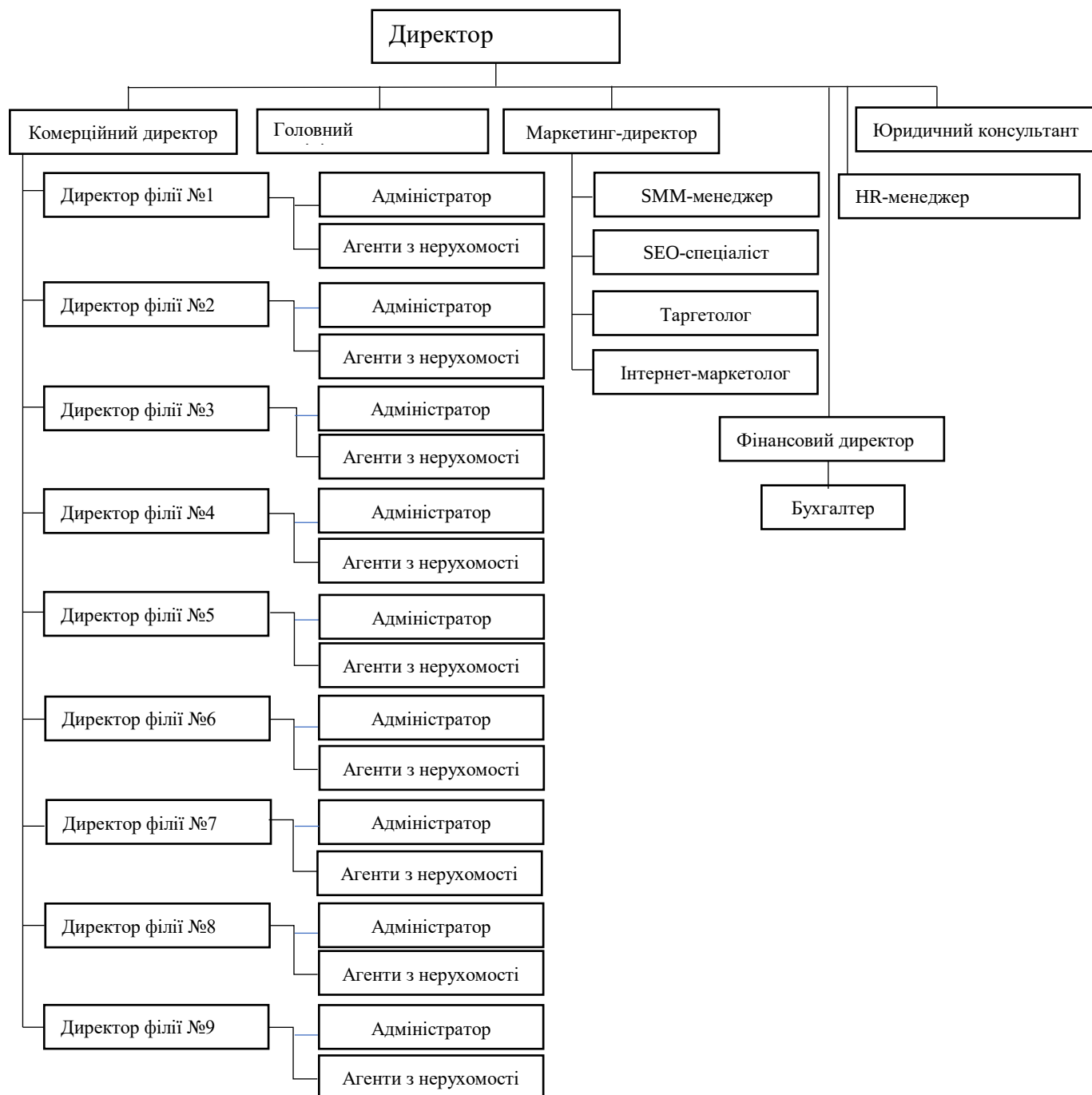


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Рівень філій в організаційній структурі агентства представлений дев'ятьма офісами продажів, кожен з яких функціонує як окрема операційна одиниця та має власного керівника, адміністратора і штат агентів з нерухомості. Така побудова

філіальної мережі забезпечує ефективне охоплення локальних сегментів ринку, сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури попиту на ринку нерухомості.

Поєднання вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків у межах організаційної структури агентства створює умови для підвищення рівня керованості, прозорості бізнес-процесів та результативності господарської діяльності в цілому. Вертикальні зв'язки забезпечують чітке підпорядкування та контроль, тоді як горизонтальні сприяють координації дій між функціональними підрозділами та філіями.

Директор агентства виконує функції стратегічного керівника та несе відповідальність за формування довгострокових цілей розвитку, визначення загальної політики діяльності та координацію роботи всіх структурних підрозділів. До його повноважень належать забезпечення фінансової стабільності агентства, розроблення та реалізація маркетингових стратегій, впровадження інноваційних управлінських рішень, а також підтримання позитивного іміджу компанії на ринку нерухомості.

Філії продажів виступають основними операційними центрами агентства. У кожному з дев'яти офісів працюють директор філії, адміністратор та команда агентів з нерухомості. Директор філії організовує поточну діяльність офісу, здійснює контроль за виконанням планових показників з продажу та оренди об'єктів нерухомості, а також відповідає за дотримання корпоративних стандартів. Адміністратор забезпечує ведення документообігу, організацію внутрішніх процесів та адміністративну підтримку агентів. Агенти з нерухомості здійснюють пошук клієнтів, організовують покази об'єктів, надають консультаційні послуги та супроводжують угоди на всіх етапах - від первинного контакту до їх завершення.

Маркетинговий відділ виконує функції просування агентства на ринку нерухомості та формування його впізнаваності. Інтернет-маркетолог здійснює планування та координацію рекламних кампаній, SEO-спеціаліст відповідає за оптимізацію вебсайту для пошукових систем, SMM-спеціаліст забезпечує ведення та розвиток сторінок агентства в соціальних мережах, а таргетолог здійснює

налаштування, моніторинг та аналіз ефективності таргетованої реклами. Сукупність зазначених заходів сприяє залученню нових клієнтів і підтриманню стабільного попиту на послуги агентства.

Фінансовий відділ забезпечує дотримання фінансової дисципліни та прозорість фінансово-господарської діяльності. Фінансовий директор здійснює управління бюджетом агентства, контролює формування доходів і структуру витрат, проводить фінансове планування та прогнозування. Бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової та податкової звітності, а також контроль за відповідністю діяльності агентства вимогам чинного законодавства.

Адміністративний відділ виконує координаційні та підтримуючі функції в межах усієї мережі агентства. Головний адміністратор відповідає за узгодження роботи дев'яти філій, контроль за дотриманням стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх організаційних процедур, а також забезпечує централізовану комунікацію, документообіг і підтримку внутрішніх бізнес-процесів.

Таким чином, організаційна структура агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. поєднує лінійну вертикальну систему управління з функціональними підрозділами центрального офісу. Застосування такої моделі дозволяє агентству ефективно здійснювати діяльність на ринку нерухомості, забезпечувати належний рівень якості обслуговування клієнтів та створювати передумови для стабільного розвитку бізнесу.

Аналіз динаміки розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. у 2022-2025 роках дозволяє простежити основні тенденції його становлення та подальшого зростання. До ключових показників розвитку віднесено кількість відкритих філій, обсяги валового доходу та чисельність агентів з нерухомості. Дослідження зазначених показників дає можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень, темпи розширення філіальної мережі та процес формування кадрового потенціалу агентства. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 2.9

Таблиця 2.9 - Динаміка розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. у 2022-2025 рр.

Показники	Рік				2025 до 2022 р.р	
	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Кількість філій	2,0	4,0	6,0	9,0	7,0	450,0
Валовий дохід, тис. грн	1200,0	5000,0	15000,0	30000,0	28800,0	2500,0
Кількість агентів, осіб	30,0	50,0	100,0	165,0	135,0	550,0

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Як видно з таблиці 2.9, агентство нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. демонструє стабільне та поступове зростання протягом 2022-2025 років. Кількість філій збільшилася з 2 до 9, що свідчить про активну експансію на ринку нерухомості. Валовий дохід зріс у 25 разів - від 1200,0 тис. грн у 2022 році до 30 000,0 тис. грн у 2025 році, що підтверджує ефективність бізнес-моделі та зростання клієнтської бази. Чисельність агентів з нерухомості зросла більш ніж у п'ять разів - із 30 до 165 осіб, що забезпечило можливість обслуговувати більшу кількість клієнтів та розширити спектр послуг.

Отже, динаміка розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. свідчить про результативну управлінську стратегію, яка базується на поєднанні розширення філіальної мережі, нарощування фінансових результатів і формування професійної команди. Це створює міцну основу для подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку нерухомості м. Одеси та Одеської області, а також формує передумови для потенційного виходу за межі регіону.

У діяльності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. бізнес-процеси охоплюють повний життєвий цикл взаємодії з клієнтами та об'єктами нерухомості - від первинного контакту й формування інформаційної бази до укладення договорів купівлі-продажу, оренди та подальшого супроводу угод. Такий підхід забезпечує цілісність надання послуг і створює передумови для формування сталих конкурентних переваг підприємства.

До ключових бізнес-процесів агентства належать процеси формування та актуалізації бази об'єктів нерухомості, залучення та обслуговування клієнтів, консультування і презентації об'єктів, юридичного супроводу угод, а також

післяпродажного сервісу. Їх реалізація ґрунтується на поєднанні професійної експертизи, стандартизованих процедур та використанні інформаційних і цифрових інструментів.

Відповідно до процесного підходу, бізнес-процеси агентства нерухомості доцільно класифікувати на основні, допоміжні та управлінські. Основні бізнес-процеси у діяльності ФОП ГУЦУ В.Ф. безпосередньо пов'язані з наданням послуг з купівлі-продажу, оренди та оцінки нерухомості і формують основну частину доходів підприємства. Допоміжні процеси забезпечують функціональну підтримку основної діяльності та включають маркетинг, бухгалтерський облік, інформаційно-технічне та кадрове забезпечення. Управлінські бізнес-процеси охоплюють стратегічне планування, контроль результатів діяльності, управління персоналом і якістю надання послуг.

Роль бізнес-процесів у діяльності агентства нерухомості полягає у забезпеченні стандартизації та прозорості надання послуг, підвищенні гнучкості та адаптивності до змін ринкової кон'юнктури, оптимізації витрат і ресурсів, а також у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами шляхом використання CRM-систем, цифрових сервісів і елементів автоматизації. Сукупно це сприяє зростанню конкурентоспроможності агентства за рахунок скорочення часу обробки запитів, підвищення якості сервісу та забезпечення керованості операційної діяльності.

Для агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. ефективна організація бізнес-процесів є критично важливою умовою успішного функціонування, оскільки саме від їх узгодженості та оптимальності залежить здатність підприємства забезпечити швидке та якісне проходження клієнта всіх етапів взаємодії - від первинного запиту до укладення угоди. В умовах зростаючих вимог споживачів до рівня обслуговування, цифровізації та оперативності оптимізація бізнес-процесів набуває стратегічного значення та виступає одним із ключових чинників сталого розвитку агентства.

Таким чином, бізнес-процеси є основою операційної, управлінської та стратегічної діяльності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. Їх оптимізація, цифровізація та постійне вдосконалення забезпечують конкурентоспроможність

підприємства, підвищують якість обслуговування клієнтів і сприяють довгостроковому розвитку в умовах сучасного ринку нерухомості.

Ефективне управління бізнес-процесами агентства нерухомості ґрунтується на сукупності організаційних і ресурсних передумов, які формують основу для досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства. Агентство нерухомості функціонує на основі лінійно-функціональної (матричної) організаційної структури управління, що поєднує централізоване керівництво з боку головного офісу та децентралізовану мережу дев'яти філій. Така модель управління забезпечує узгодженість дій між підрозділами, оперативне прийняття управлінських рішень і здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища при збереженні єдиних стандартів обслуговування.

До ключових організаційних передумов ефективного управління бізнес-процесами агентства нерухомості належать:

- чітко вибудована ієрархія управління, що включає головний офіс із функціональними підрозділами (маркетинг, фінанси, адміністративне управління) та дев'ять філій продажів, кожна з яких має власного керівника, адміністративний персонал і команду агентів;
- формалізація бізнес-процесів через стандартизовані етапи залучення клієнтів, обробки запитів, презентації об'єктів, юридичного супроводу та завершення угод;
- впровадження CRM-системи, яка забезпечує централізоване управління клієнтською базою, контроль взаємодії з клієнтами та аналітичну оцінку результативності роботи персоналу;
- функціональна спеціалізація підрозділів, що дозволяє мінімізувати дублювання функцій та підвищити ефективність виконання завдань;
- цифровізація бізнес-процесів шляхом використання онлайн-платформ, електронного документообігу та інтеграції з інформаційними базами даних.

Важливою складовою ефективного управління є також ресурсні передумови, до яких належать:

- кадровий потенціал, представлений кваліфікованими агентами з нерухомості, адміністраторами, маркетологами, фінансистами та управлінським персоналом;
- інформаційні ресурси, зокрема база даних, що містить понад 10 тис. об'єктів житлової та комерційної нерухомості;
- технічна інфраструктура, яка включає сучасне комп'ютерне та офісне обладнання, програмне забезпечення для обробки даних і комунікацій;
- фінансові ресурси, що забезпечують стабільність діяльності агентства та можливість інвестування у маркетинг, навчання персоналу й розвиток нових напрямів діяльності;
- маркетингові інструменти (SEO, SMM, таргетована реклама), які сприяють залученню клієнтів і підвищенню впізнаваності бренду агентства.

У діяльності агентства нерухомості бізнес-процеси охоплюють повний життєвий цикл взаємодії з клієнтами та об'єктами нерухомості - від первинного контакту та формування інформаційної бази до укладення договорів купівлі-продажу, оренди та післяпродажного супроводу. До ключових бізнес-процесів належать пошук і формування бази об'єктів, залучення клієнтів із використанням маркетингових інструментів і CRM, консультації та презентація нерухомості, юридичний супровід угод і післяпродажний сервіс.

З позицій процесного підходу бізнес-процеси агентства нерухомості доцільно поділяти на основні, допоміжні та управлінські. Основні процеси пов'язані з наданням послуг купівлі-продажу, оренди та оцінки нерухомості; допоміжні забезпечують функціональну підтримку основної діяльності (маркетинг, бухгалтерський облік, IT-підтримка, кадрове забезпечення); управлінські охоплюють стратегічне планування, контроль результатів, управління персоналом і якістю послуг.

Роль бізнес-процесів у діяльності агентства нерухомості полягає у забезпеченні стандартизації послуг, підвищенні гнучкості та адаптивності до змін ринкової кон'юнктури, оптимізації витрат, підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами та зростанні конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Для оцінки ефективності методів та інструментів управління бізнес-процесами агентства нерухомості доцільно застосувати SWOT-аналіз. Він дозволяє комплексно визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також окреслити можливості та загрози, що формуються під впливом зовнішніх факторів. Такий підхід дає змогу виявити конкурентні переваги агентства, оцінити ризики та визначити напрями вдосконалення управлінських процесів. Узагальнені результати SWOT-аналізу методів та інструментів управління бізнес-процесами агентства наведено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10- SWOT-аналіз методів та інструментів управління бізнес-процесами агентства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітка ієрархія та матрична структура управління	Висока залежність від центрального офісу
CRM-система для автоматизації клієнтських процесів	Значні витрати на підтримку IT-інфраструктури
Велика база об'єктів (10000+)	Обмеженість ресурсів для масштабування поза регіоном
Кваліфікований персонал та спеціалізація відділів	Ризик дублювання функцій між філіями
Використання сучасних маркетингових інструментів	Недостатня інтеграція з зовнішніми платформами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку за межі Одеси	Висока конкуренція на ринку нерухомості
Цифровізація та автоматизація процесів	Зміни законодавства у сфері нерухомості
Впровадження нових онлайн-сервісів	Економічна нестабільність та падіння купівельної спроможності
Партнерство з банками та забудовниками	Технологічні ризики (кіберзагрози, збої систем)
Розвиток освітніх програм для персоналу	Втрата клієнтів через низьку лояльність у кризові періоди

Складено автором

Як видно з таблиці 2.10, агентство має низку сильних сторін, серед яких чітка ієрархія управління, використання CRM-системи, велика база перевірених об'єктів та кваліфікований персонал. Це створює основу для ефективної роботи та формування конкурентних переваг. Водночас існують слабкі сторони - висока залежність від центрального офісу, значні витрати на IT-інфраструктуру та обмеженість ресурсів для масштабування, що може стримувати розвиток. Серед можливостей варто виділити розширення ринку за межі м. Одеси, цифровізацію

процесів, впровадження нових онлайн-сервісів та партнерство з банками й забудовниками.

Водночас загрози пов'язані з високою конкуренцією, змінами законодавства, економічною нестабільністю та технологічними ризиками, що потребує постійного моніторингу та адаптації бізнес-моделі.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність посилення сильних сторін та використання можливостей, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз. Це дозволить агентству ФОП ГУЦУ В.Ф. забезпечити стабільний розвиток та ефективне управління бізнес-процесами в умовах динамічного ринку нерухомості.

Організаційні та ресурсні передумови управління бізнес-процесами агентства нерухомості формують міцну основу для його стабільного функціонування та розвитку. SWOT-аналіз показав, що підприємство має значні внутрішні переваги - чітку структуру, кваліфікований персонал, сучасні інструменти та велику базу об'єктів, але водночас стикається з викликами у вигляді високої конкуренції, витрат на ІТ-інфраструктуру та законодавчих змін. PEST-аналіз засвідчив, що зовнішнє середовище створює як можливості (цифровізація, зростання попиту, партнерства), так і загрози (економічна нестабільність, технологічні ризики).

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами агентства потребує постійної оптимізації, цифровізації та адаптації до зовнішніх умов, що забезпечить конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток на ринку нерухомості.

2.3 Аналіз ключових бізнес-процесів та оцінка результативності управління ними

Управління агентством нерухомості являє собою складну багаторівневу систему, що інтегрує стратегічне планування, організаційно-управлінські процеси, фінансово-економічний контроль та комплексну взаємодію з клієнтами. Результативність функціонування такої системи значною мірою визначається

ступенем узгодженості та ефективності ключових бізнес-процесів, які забезпечують стабільний розвиток агентства та його конкурентоспроможність на ринку нерухомості.

Стратегічне управління діяльністю агентства охоплює формування місії та стратегічних цілей, системний аналіз ринку нерухомості та конкурентного середовища, а також розробку та реалізацію бізнес-моделі, що включає операції з купівлі-продажу, оренди, інвестиційної діяльності та управління об'єктами нерухомості. Зазначені елементи створюють концептуальну основу для довгострокового розвитку підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура агентства нерухомості є функціонально орієнтованою та включає директора, який здійснює загальне стратегічне керівництво та прийняття ключових управлінських рішень, відділ продажів, відповідальний за взаємодію з клієнтами та укладання угод, юридичний відділ, що забезпечує правову експертизу документів і супровід операцій, маркетинговий підрозділ, який реалізує рекламну діяльність та просування бренду, а також фінансовий відділ, функціями якого є бюджетування, облік і контроль доходів та витрат.

Операційне управління зосереджене на організації поточної діяльності агентства, зокрема веденні єдиної бази об'єктів нерухомості та клієнтів із використанням CRM-системи, контролі діяльності агентів відповідно до встановлених планів продажів і ключових показників ефективності (KPI), а також автоматизації бізнес-процесів шляхом застосування онлайн-платформ та електронного документообігу. Реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню прозорості операцій та загальної ефективності управління.

Фінансовий менеджмент агентства передбачає планування та оптимізацію бюджету, контроль грошових потоків, які формуються за рахунок комісійних доходів, а також витрат на маркетингову діяльність і оплату праці. Важливим елементом фінансового управління є аналіз рентабельності та оцінка економічної

ефективності діяльності, що забезпечує фінансову стабільність агентства та створює передумови для інвестування у подальший розвиток.

Управління персоналом охоплює процеси залучення, підготовки та підвищення кваліфікації агентів з нерухомості, формування системи матеріальної мотивації шляхом нарахування бонусів і відсотків від укладених угод, а також регулярну оцінку результативності їхньої діяльності. Такий підхід сприяє зростанню професійного рівня персоналу та підвищенню продуктивності праці.

Клієнтський сервіс передбачає надання консультацій та комплексний супровід клієнтів на всіх етапах здійснення угод, формування довгострокових партнерських відносин, що сприяють підвищенню рівня лояльності та стимулюють повторні звернення, а також активне використання цифрових каналів комунікації, зокрема офіційного вебсайту, соціальних мереж і месенджерів. Це забезпечує постійну комунікацію з клієнтами та позитивно впливає на ділову репутацію агентства.

В агентстві нерухомості застосовується модель організації діяльності агентів, за якої вони функціонують як фізичні особи – підприємці (ФОП) у межах франчайзингової системи. Дана модель поєднує елементи індивідуальної підприємницької діяльності з перевагами функціонування у складі великої мережі. Її використання дозволяє агентству розширювати ринкову присутність без значних витрат на утримання штатного персоналу, водночас забезпечуючи стандартизований рівень обслуговування клієнтів.

Кожен агент офіційно зареєстрований як ФОП, самостійно здійснює облік доходів і витрат та виконує податкові зобов'язання. Формально агенти не є найманими працівниками, проте фактично інтегровані у команду агентства, використовуючи бренд, корпоративний стиль, CRM-систему та маркетингові інструменти. Франчайзингова угода регламентує стандарти діяльності та правила взаємодії, що забезпечує єдиний підхід до надання послуг.

Усі агенти, діючи як незалежні суб'єкти господарювання, водночас функціонують у межах єдиної мережі під брендом агентства «ФАКТОР». Це підвищує рівень довіри з боку клієнтів, сприяє впізнаваності бренду та забезпечує

координацію діяльності через систему корпоративних правил і управлінських механізмів.

Механізм роботи агентів включає декілька послідовних етапів. На стадії залучення клієнтів використовуються інструменти корпоративного маркетингу (вебсайт, рекламні кампанії, соціальні мережі) та особисті професійні контакти агентів. Робота з об'єктами нерухомості здійснюється через спільну CRM-базу, у межах якої проводиться перевірка документів і підготовка до укладення угод. Фінансова взаємодія передбачає отримання агентом комісійної винагороди, частина якої перераховується головному офісу у вигляді роялті. Співпраця між агентами реалізується через спільну базу клієнтів і об'єктів, що дає змогу укладати угоди у форматі кооперації двох агентів. Головний офіс забезпечує навчання, юридичний супровід і маркетингову підтримку, що сприяє підвищенню професійного рівня агентів.

Фінансові потоки в межах зазначеної моделі мають чітко структурований характер: комісійна винагорода розподіляється між агентом-ФОПом та франчайзером, роялті надходить до головного офісу, а оплата додаткових послуг (зокрема оцінки або юридичного супроводу) здійснюється за окремими домовленостями.

Переваги даної моделі є очевидними для всіх учасників. Для агентів вона забезпечує підприємницьку незалежність, офіційний статус та доступ до корпоративних ресурсів; для агентства – можливість масштабування діяльності без значних витрат на утримання персоналу; для клієнтів – єдиний бренд, стандартизований рівень сервісу та широку базу об'єктів нерухомості. Таким чином, модель «ФОП + франчайзинг» має гібридний характер, за якого агенти юридично є незалежними, але фактично діють як єдина команда під брендом агентства «ФАКТОР».

В умовах ринку нерухомості м. Одеси та Одеської області розмір агентської комісії, як правило, становить 30–70 % від загальної суми винагороди залежно від агентства, сегмента ринку та внутрішніх правил. Стандартні ринкові комісійні при операціях купівлі-продажу перебувають у межах 3–5 % від вартості об'єкта, а при

орендних операціях – 50–100 % розміру місячної орендної плати, що відповідає загальноприйнятим ринковим практикам і забезпечує конкурентоспроможність агентства.

Для оцінки ефективності моделі співпраці агентів нерухомості у форматі ФОП із використанням франчайзингової системи доцільно здійснити аналіз її сильних сторін та потенційних ризиків. Такий підхід дозволяє виявити переваги для агентів, агентства і клієнтів, а також окреслити обмеження, які можуть впливати на результативність функціонування. Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - Переваги та ризики моделі ФОП + франчайзинг агентства нерухомості.

Аспект	Переваги	Ризики / обмеження
Для агентів	Незалежність, офіційний статус підприємця, можливість самостійного планування доходів і витрат, доступ до бренду та корпоративних інструментів	Висока відповідальність за ведення бухгалтерії та сплату податків; ризик нестабільного доходу
Для агентства	Розширення мережі без значних витрат на утримання штату; стандартизований сервіс; підвищення впізнаваності бренду	Складність контролю якості роботи незалежних агентів; ризик втрати частини комісій через конкуренцію
Для клієнтів	Єдиний бренд, широка база об'єктів, стандартизований сервіс, довіра до мережі	Можливі відмінності у рівні сервісу між агентами; залежність від дотримання корпоративних стандартів
Фінансова взаємодія	Прозорий механізм розподілу комісій (частина агенту, частина франчайзера); можливість додаткових доходів від послуг	Ризик конфліктів при розподілі комісій між агентами; залежність від ринкових коливань
Розвиток і навчання	Доступ до тренінгів, юридичного супроводу, маркетингових матеріалів; підвищення професійного рівня	Потреба у постійному оновленні знань та адаптації до змін ринку; витрати часу на навчання

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.11, модель «ФОП + франчайзинг» поєднує гнучкість індивідуальної підприємницької діяльності з перевагами корпоративної підтримки. Водночас її реалізація супроводжується певними ризиками, зокрема у сфері контролю якості роботи незалежних агентів, забезпечення фінансової стабільності та необхідності постійного професійного навчання, що потребує системного управлінського підходу.

Для поглибленого розуміння економічної моделі функціонування агентів нерухомості у форматі фізичних осіб - підприємців із використанням франчайзингової системи доцільним є аналіз структури фінансових потоків. Такий аналіз дає змогу визначити механізми розподілу доходів між агентами та головним офісом, ідентифікувати основні джерела формування прибутку, а також окреслити витрати, пов'язані з підтримкою бренду, маркетингової діяльності та корпоративної інфраструктури. Узагальнені результати аналізу фінансових потоків наведено у таблиці 2.12

Таблиця 2.12 - Фінансові потоки у моделі ФОП + франчайзинг агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Джерело доходу	Кому належить	Механізм розподілу
Комісія від угоди	Агент-ФОП	Основна частина залишається агенту; визначений % перераховується головному офісу як роялті
Роялті	Головний офіс ФОП ГУЦУ В.Ф.	Фіксований платіж або % від доходу агенту
Додаткові послуги (оцінка, юр.супровід, консалтинг)	Агент / мережа	Оплата за домовленістю; може бути розподілена між агентом та офісом
Маркетингові інструменти	Головний офіс (частково агенти)	Фінансуються з роялті; агенти можуть додатково інвестувати у власну рекламу

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.12, фінансові потоки в межах моделі «ФОП + франчайзинг» характеризуються достатньо прозорою та структурованою організацією. Основним джерелом доходу агента є комісійна винагорода від укладених угод, при цьому визначена частка даного доходу перераховується головному офісу у формі роялті за користування брендом, CRM-системою та іншими корпоративними інструментами. Додаткові послуги, зокрема оцінка нерухомості, юридичний супровід або консалтингові послуги, формують гнучкі канали доходів і витрат, що дозволяє поєднати індивідуальну підприємницьку діяльність агентів із перевагами функціонування у межах великої мережі.

Запроваджений механізм фінансових потоків забезпечує баланс між підприємницькою самостійністю агентів та централізованою підтримкою агентства нерухомості. Головний офіс, отримуючи роялті, має можливість інвестувати у

розвиток бренду, маркетингові кампанії та інформаційні системи, тоді як агенти зберігають більшу частину доходу від своєї діяльності.

Таким чином, модель «ФОП + франчайзинг» дозволяє досягти оптимального поєднання незалежності агентів і централізованої координації з боку головного офісу. Вона створює умови для отримання агентами значної частки доходу, одночасно забезпечуючи розвиток бренду та підтримку інфраструктури агентства нерухомості.

У місті Одеса та Одеській області агенти з нерухомості, як правило, отримують комісійну винагороду у межах 30–70 % від загальної суми комісії залежно від типу агентства, сегмента ринку (масовий або преміальний), а також внутрішніх корпоративних правил. Середні ринкові комісійні при операціях купівлі-продажу становлять 3–5 % від вартості об'єкта, тоді як при орендних операціях – від 50 до 100 % розміру місячної орендної плати [58].

Порівняльний аналіз умов роботи агентів у різних агентствах м. Одеси та Одеської області наведено у таблиці 2.13

Таблиця 2.13 - Аналіз умов роботи агентів у різних агентствах м. Одеси та Одеської області

Агентство / Модель	Комісія клієнту	% агенту від комісії	Особливості
Стандартні агентства (масовий сегмент)	3-5% від вартості угоди (купівля-продаж); 50-100% місячної оренди	40-50%	Агенти працюють у команді, мають доступ до CRM, маркетингу; решта йде агентству на операційні витрати
Елітні агентства (преміум-сегмент)	5% від вартості об'єкта; оренда - 100% місячної плати	50-70%	Вищий % агенту, але вимоги до клієнтської бази та сервісу; доходи можуть сягати 90 тис. грн/міс
Мережеві агентства (X-Estate, АН «Слон»)	3-5% продаж; 50-100% оренда	30–50%	Агент отримує менший % через витрати на навчання, рекламу та бренд; середній дохід 25–75 тис. грн/міс
Невеликі локальні АН	3-4% продаж; 50% оренда	50-60%	Гнучкі умови, часто без жорстких KPI; агент заробляє більше, але має менше підтримки від офісу
ФОП + франчайзинг (модель агентства)	Стандартні ринкові ставки	60-70% агенту, 30-40% франчайзеру	Агент-ФОП самостійно веде облік, але користується брендом і CRM; роялті франчайзеру з комісії

Джерело: складено автором за [58]

Отже, у місті Одеса середній відсоток комісійної винагороди, що залишається агенту з нерухомості, перебуває у межах 40–60 %. У преміум-сегменті, який охоплює операції з елітною нерухомістю, агенти можуть отримувати до 70 % доходу, проте вимоги до рівня сервісу, якості роботи з клієнтами та професійної підготовки є значно вищими. У масових агентствах, що орієнтуються на великий обсяг угод, частка доходу агента, як правило, становить 30–50 %, що компенсується стабільним потоком клієнтів та активною маркетинговою підтримкою.

Найвищий рівень гнучкості забезпечує модель «ФОП + франчайзинг», у межах якої агент може отримувати 60–70 % від комісійної винагороди, проте бере на себе податкові, організаційні та частково операційні зобов'язання.

Порівняльна фінансова модель доходів агента у м. Одеса демонструє, що у мережевому агентстві при стандартній комісії у 3 % від вартості об'єкта (3 000 дол. США) агент отримує близько 40 %, що становить 1 200 дол. США. В елітному агентстві за аналогічних умов частка агента може досягати 60 %, або 1 800 дол. США. У моделі «ФОП + франчайзинг» агент залишає собі до 70 % комісії, що еквівалентно 2 100 дол. США.

Поглиблений аналіз свідчить, що у мережевих агентствах нижчий відсоток винагороди агента зумовлений значними витратами на маркетинг, CRM-системи та підтримку бренду. Перевагами такої моделі є стабільний потік клієнтів і зниження підприємницьких ризиків, проте недоліком – нижчий дохід на одну угоду. В елітних агентствах вищий рівень доходів досягається за рахунок роботи з дорогими об'єктами, однак кількість угод є обмеженою, а вимоги до сервісу – підвищеними.

У моделі «ФОП + франчайзинг» агент отримує найбільшу частку доходу, тоді як франчайзер забезпечує корпоративну підтримку, бренд та інформаційні ресурси. Водночас агент несе повну відповідальність за податковий облік та організацію власної діяльності, що підвищує рівень його автономії та фінансової відповідальності.

Отже, модель роботи агентів нерухомості у форматі ФОП із використанням франчайзингової системи є гібридною, поєднуючи переваги індивідуальної підприємницької діяльності та корпоративної підтримки. Вона сприяє розширенню

мережі агентства без значних витрат, забезпечує стандартизований рівень сервісу для клієнтів і водночас потребує ефективних механізмів контролю якості, фінансової стабільності та безперервного навчання персоналу.

Таким чином, модель «ФОП + франчайзинг» може розглядатися як ефективний інструмент розвитку агентства нерухомості, результативність якого визначається дотриманням балансу між свободою підприємницької ініціативи агентів та управлінським контролем з боку головного офісу, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільність на регіональному ринку нерухомості.

Ефективність діяльності агентства нерухомості визначається якістю організації як роботи з об'єктами нерухомості, так і взаємодії з клієнтами. Ці процеси є взаємопов'язаними і формують кінцевий результат діяльності агентства – укладання угоди та побудову довгострокових взаємин із клієнтами. У зв'язку з активним розширенням діяльності агентства ФОП Гуцу В.Ф. та зростанням обсягів клієнтопотoku виникає необхідність оцінки результативності кожного бізнес-процесу окремо, визначення його сильних та слабких сторін, а також виявлення місць можливих втрат потенційних клієнтів чи неефективного використання ресурсів.

З метою аналізу роботи агентства за 2022–2025 рр. розглянуто динаміку розвитку та ефективності основних бізнес-процесів. Основними показниками вважаються: кількість отриманих лідів, конверсія у зустрічі та угоди, швидкість обробки запитів, час підготовки об'єктів до ринку, а також показники задоволеності клієнтів і продуктивності агентів.

Таблиця 2.14 - Показники процесу залучення клієнтів за 2022-2025рр.

Рік	Кількість лідів	Конверсія лід - зустріч	Середній час відповіді, хв
2022	1 150,0	18,0	45,0
2023	3 420,0	23,0	28,0
2024	7 910,0	27,0	17,0
2025	12 480,0	31,0	11,0
2025 до 2022 р. +/-	11 330,0	13,0	-34,0
2025 до 2022 р., %	1 085,2	X	24,4

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ

В.Ф.

Агентство демонструє стабільне зростання кількості лідів з 1 150 у 2022 р. до 12 480 у 2025 р., що відповідає зростанню на понад 1 000 % за чотири роки (табл. 2.14). Одночасно конверсія ліда в зустріч зросла з 18 % до 31 %, а середній час відповіді адміністратора скоротився майже в 4 рази з 45 до 11 хвилин, дані зміни свідчать про більш злагоджену роботу адміністраторів і ефективну координацію в CRM-системі, що безпосередньо вплинуло на збільшення конверсії. У 2025 р. майже третина клієнтів потрапляє на зустріч з агентом, тоді як у 2022 р. цей показник був удвічі нижчим.

Таблиця 2.15 - Ефективність маркетингових каналів, %

Рік	Портали нерухомості (частка лідів)	Соцмережі	Власна база, сайт	Рекомендації клієнтів
2022	62	18	14	6
2023	57	23	15	5
2024	51	29	16	4
2025	46	34	17	3
2025 до 2022 р. +/-	-16	16	3	-3

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

До 2025 р. час підготовки об'єктів (фото- та відеозйомка, оформлення описів) скоротився майже вдвічі завдяки стандартизації шаблонів та залученню спеціалізованих співробітників. Це дало змогу пришвидшити розміщення об'єктів на ринку. Також спостерігається зміна структури маркетингових каналів. Якщо у 2022 р. 62 % лідів надходило з порталів нерухомості, то до 2025 р. цей показник знизився до 46 % завдяки збільшенню частки соцмереж з 18 % до 34 % та власної бази/сайту з 14 % до 17 %. Тенденція до нарощування власних каналів і зменшення залежності від портальних сервісів відповідає загальним ринковим трендам і сприяє зниженню маркетингових витрат.

Таблиця 2.16 – Ефективність продажів об'єктів, 2022-2025 рр.

Рік	Угод, к-ть	Конверсія «зустріч-угода», %	Середній час продажу, хв.
2022	84,0	9,0	47,0
2023	196,0	13,0	38,0
2024	405,0	17,0	33,0
2025	690,0	22,0	28,0
2025 до 2022 р. +/-	606,0	13,0	-19,0

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Одним із ключових показників ефективності продажів є конверсія «зустріч - угода» та середній час продажу об'єкта.

Аналіз результативності продажів за 2022–2025 рр. показує позитивну динаміку, наприклад кількість укладених угод зросла від 84 до 690, а конверсія «зустріч – угода» збільшилася з 9 % до 22 %. Середній час продажу об'єкта скоротився з 47 до 28 днів. Основними факторами є впровадження структурованої роботи в CRM, підвищення кваліфікації агентів щодо презентації об'єктів, поліпшення якості візуальних матеріалів та зростання довіри клієнтів. Скорочення середнього часу продажу на 40 % за чотири роки є ключовим індикатором зростання ефективності бізнес-процесів.

Таблиця 2.17 – Показники взаємодії з клієнтами, 2022-2025 рр.

Рік	Середній час відповіді, хв	Показів на клієнта (Середнє)	Рівень задоволеності, %	Повторні звернення, %	Клієнти за рекомендацією, %
2022	45,0	4,3	72,0	11,0	6,0
2023	28,0	3,8	78,0	15,0	9,0
2024	17,0	3,2	84,0	18,0	12,0
2025	11,0	2,9	89,0	23,0	16,0
2025 до 2022 р. +/-	-34,0	-1,4	17,0	12,0	10,0

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Серед показників роботи з клієнтами варто виокремити: швидкість реакції на запит, якість консультації при першому контакті, частку повторних звернень і рекомендацій, рівень задоволеності клієнтів, кількість дій до укладення угоди тощо. Дані за табл. 2.17 вказують на значні покращення, що середній час відповіді скоротився з 45 до 11 хвилин, кількість показів нерухомості на одного клієнта знизилася з 4,3 до 2,9, а рівень задоволеності клієнтів виріс з 72 % до 89 %. Повторні звернення клієнтів зросли з 11 % до 23 %, а частка клієнтів за рекомендаціями – з 6 % до 16 %, що свідчить про підвищення якості обслуговування і підвищення лояльності клієнтів.

Аналіз продуктивності персоналу агентства показує, що кількість агентів зросла з 30 у 2022 р. до 165 у 2025 р., а загальна виручка різко збільшилася. Однак після різкого розширення штату у 2024 р. спостерігається деяке зниження середньої

кількості угод на одного агента (з 18,7 у 2023 р. до 15,6 у 2025 р.), що є типовим для періодів швидкого росту. У 2025 р. різниця у продуктивності між найефективнішими та найменш ефективними агентами досягла чотирьох разів.

Таблиця 2.18 – Продуктивність агентів

Рік	Кількість агентів	Угод на 1 агента (середнє)	Середня комісія на агента, тис. грн
2022	30,0	13,2	89,0
2023	50,0	18,7	142,0
2024	100,0	16,1	158,0
2025	165,0	15,6	181,0
2025 до 2022 р. +/-	135,0	2,4	92,0
2025 до 2022 р., %	550,0	118,2	203,4

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Отже, важливими напрямками оптимізації є:

- стандартизація навчання та адаптації нових співробітників,
- жорсткіший контроль виконання КРІ,
- впровадження додаткових автоматизованих інструментів CRM для аналітики ефективності.

Незважаючи на коливання продуктивності, загальний дохід агентства продовжує зростати, що свідчить про ефективність масштабованої бізнес-моделі. Виявлені проблемні аспекти включають: нерівномірність навантаження на агентів, перевантаження портальних каналів при високих витратах, затримки в підготовці об'єктів у пікові сезони та відсутність єдиного аналітичного центру (що ускладнює обробку даних). Загалом же агентство ФОП ГУЦУ В.Ф. демонструє стійке зростання за ключовими показниками (ліді, конверсії, скорочення часу продажу). Швидке масштабування створює нові виклики, які потребують посилення контролю за якістю, автоматизації аналітики та оптимізації процесів підготовки об'єктів.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшої цифровізації бізнес-процесів агентства нерухомості, впровадження функціонально розширеної CRM-системи та розвитку інструментів контролю ефективності роботи агентів. Реалізація зазначених заходів створює передумови для стабільного зростання

компанії, підвищення якості надання послуг і зміцнення її конкурентних позицій на ринку нерухомості.

Автоматизація управління агентством нерухомості розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності, скорочення часових витрат і мінімізації впливу людського фактора. Вона передбачає інтеграцію CRM-системи, фінансових і маркетингових модулів, електронного документообігу та інструментів управління персоналом, що забезпечує прозорість, оперативність і результативність управлінських процесів у ФОП ГУЦУ В.Ф.

Центральним елементом автоматизації є CRM-система, яка формує єдину інформаційну базу клієнтів та об'єктів нерухомості, забезпечує автоматизований розподіл лідів, контроль виконання завдань і аналітику результативності угод. Це дозволяє підвищити продуктивність агентів і якість управлінських рішень.

Фінансовий модуль автоматизації забезпечує контроль грошових потоків, автоматизований розрахунок комісійної винагороди агентів, інтеграцію з бухгалтерськими системами та формування управлінської звітності, що сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій і своєчасності прийняття управлінських рішень.

Інтеграція маркетингових інструментів у систему автоматизації дозволяє підвищити ефективність просування об'єктів нерухомості, оптимізувати рекламні витрати та розширити охоплення цільової аудиторії. Автоматизація документообігу та управління персоналом, зокрема на основі KPI, забезпечує зниження юридичних ризиків, підвищення дисципліни виконання завдань і мотивації агентів.

Таким чином, автоматизація системи управління агентством нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. є комплексним процесом, що охоплює всі ключові бізнес-процеси. Вона забезпечує ефективність роботи, прозорість фінансових операцій, якісний клієнтський сервіс та розвиток персоналу, що в сукупності підвищує результативність управління та конкурентоспроможність агентства на ринку.

Аналіз існуючої системи автоматизації агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. свідчить, що вона охоплює основні бізнес-процеси, зокрема роботу з

клієнтами, фінансовий контроль, маркетинг, документообіг та управління персоналом, забезпечуючи зменшення кількості помилок, підвищення швидкості укладення угод і прозорість фінансових операцій. Водночас функціональні можливості чинної CRM-системи є обмеженими та не повною мірою відповідають сучасним вимогам цифрового управління. Недостатній рівень інтеграції з маркетинговими й аналітичними платформами, обмежений функціонал фінансового модуля та низька гнучкість електронного документообігу зумовлюють необхідність її подальшої модернізації.

Таблиця 2.19 - Аналіз проблемних місць існуючої CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. та напрями її модернізації

Стара CRM	Проблемні місця	Потребує модернізації (впровадження нових функцій CRM)
Базова база клієнтів та об'єктів	Обмежена аналітика, відсутність прогнозування попиту	Розширена аналітика з використанням AI, прогнозування поведінки клієнтів, сегментація бази
Розподіл лідів вручну або частково	Низька швидкість реакції, ризик втрати клієнтів	Автоматичний розподіл лідів за алгоритмами, інтеграція з онлайн-каналами
Фінансовий модуль з базовими функціями	Відсутність інтеграції з мобільними застосунками та онлайн-банкінгом	Повна інтеграція з банківськими сервісами, мобільними додатками, автоматичне формування звітів
Документообіг у шаблонах	Обмежена інтеграція з державними реєстрами, ризик помилок	Електронні договори з ЕЦП, інтеграція з реєстрами, автоматична перевірка юридичної чистоти об'єктів
Управління персоналом через KPI	Формальний підхід, відсутність індивідуальних траєкторій розвитку	Інноваційні HR-модулі: гейміфікація, персоналізоване навчання, автоматичні програми розвитку
Маркетинг через базові канали	Відсутність глибокої інтеграції з соцмережами та аналітикою рекламних кампаній	Автоматизовані кампанії, інтеграція з Facebook/ Instagram/ Google Ads, аналітика ефективності

Складено автором

Як видно з таблиці 2.19, стара CRM-система в агентстві нерухомості виконує лише базові функції, але не відповідає сучасним вимогам ринку нерухомості. Її проблемні місця - обмежена аналітика, слабка інтеграція з фінансовими та маркетинговими інструментами, недостатня гнучкість документообігу та формальний підхід до управління персоналом.

Модернізація CRM-системи дозволить агентству нерухомості перейти до інноваційної моделі управління, яка забезпечить автоматизацію ключових

процесів, розширені аналітичні можливості, інтеграцію з державними реєстрами та сучасними маркетинговими платформами. Це створить основу для цифрової трансформації агентства, підвищить результативність роботи та зміцнить конкурентні позиції на ринку нерухомості.

Для стратегічної оцінки ключових бізнес-процесів агентства нерухомості доцільно використати матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи). Вона дозволяє класифікувати напрями діяльності за рівнем ринкового зростання та часткою ринку, що забезпечує можливість визначення пріоритетів розвитку та модернізації. Такий підхід дає змогу виявити процеси, які потребують інвестицій, підтримки чи трансформації, а також сформувати стратегічний план цифрової трансформації агентства нерухомості.

З метою визначення стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. було застосовано матрицю БКГ, яка ґрунтується на оцінці темпів росту ринку та відносної частки ринку. Вихідні дані сформовано на основі динаміки доходів агентства та узагальнених тенденцій ринку нерухомості м. Одеса та Одеської області.

Таблиця 2.20 - Оцінка напрямів діяльності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. за матрицею БКГ

Напрямок послуг	Виручка, тис. грн	Частка в портфелі, %	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку
Продаж житла	350,0	54	120	1,2
Оренда житла	220,0	34	105	1,5
Комерційна нерухомість	80,0	12	115	0,4

Джерело: складено автором за даними звітності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. та ринкових оцінок

Аналіз бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. за допомогою матриці БКГ (рис. 2.7) дозволяє диференційовано підходити до їх вдосконалення залежно від темпів росту ринку та відносної частки агентства.

Процес продажу житлової нерухомості («Зірки») є ключовим джерелом доходів і характеризується високим ростом ринку та значною часткою. Активне використання цифрових каналів забезпечує стабільний потік лідів, що підвищує навантаження на бізнес-процеси. Стратегічно доцільно інвестувати в

автоматизацію, зокрема через CRM-систему з модулем управління лідами, для оптимізації циклу «заявка – показ – угода».

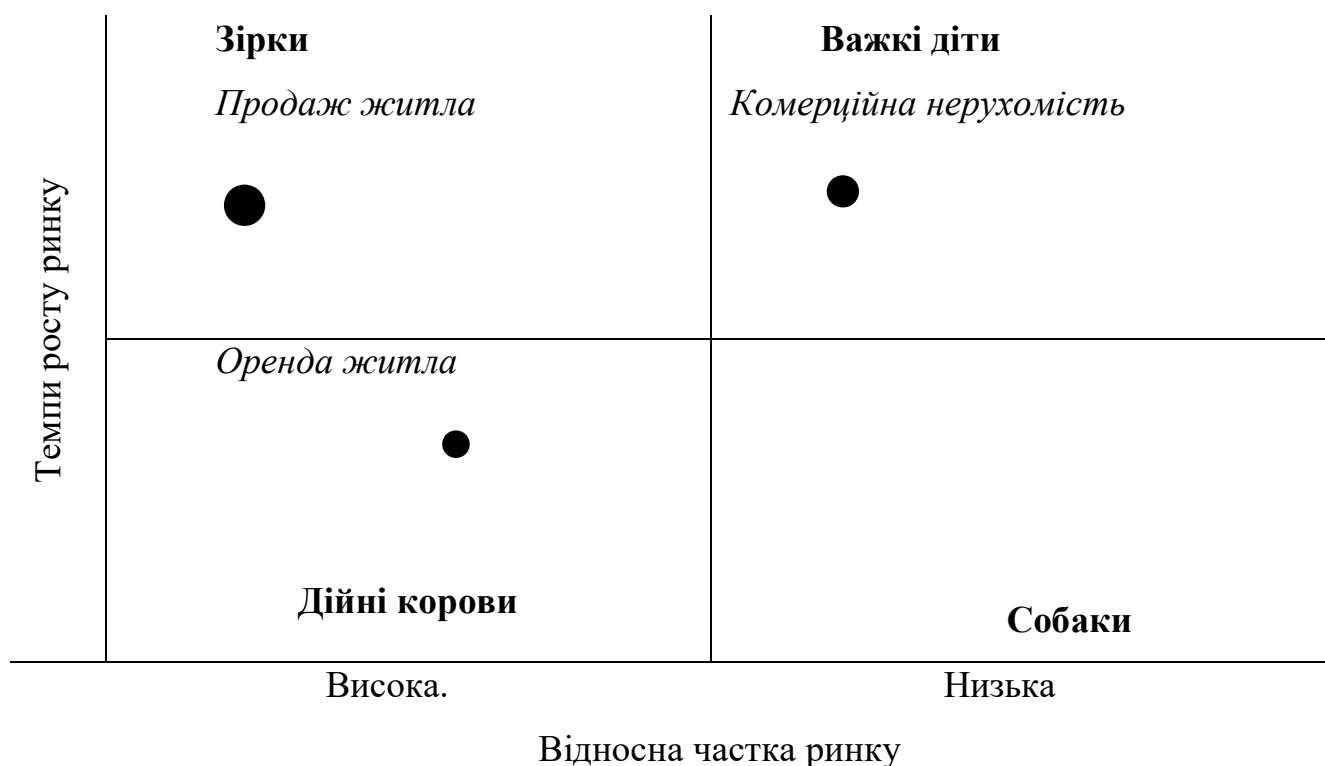


Рисунок 2.7 - Матриця БКГ для ключових бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Складено автором

Напрямок оренди житла («Дійні корови») має стабільні доходи при низьких темпах росту. Бізнес-процеси стандартизовані та добре налагоджені, що дозволяє мінімізувати витрати та ефективно використовувати клієнтську базу, спрямовуючи згенеровані кошти на цифровізацію інших напрямів.

Сегмент комерційної нерухомості («Важкі діти») характеризується потенційним зростанням ринку при низькій частці агентства. Бізнес-процеси недостатньо структуровані, з обмеженою аналітикою та сервісом для корпоративних клієнтів. Доцільно формувати спеціалізований процес роботи з B2B-клієнтами з аналітичним супроводом і персоналізованим сервісом.

Застосування матриці BCG демонструє, що напрями з високим ростом потребують автоматизації та аналітики, стабільні напрями підтримують фінансово цифрову трансформацію, а перспективні, але слабкі сегменти потребують селективного розвитку та спеціалізованих бізнес-процесів.

В цілому, аналіз ключових бізнес-процесів агентства показує, що їхня результативність забезпечується комплексним підходом до управління: від стратегічного планування та організаційної структури до фінансового контролю, роботи з персоналом і клієнтським сервісом. Узгодженість цих процесів дозволяє агентству досягати високих фінансових результатів, розширювати мережу філій та формувати конкурентні переваги на ринку нерухомості.

Аналіз ключових бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. показав, що його управлінська модель поєднує стратегічне планування, фінансовий контроль, маркетинг, документообіг та клієнтський сервіс у єдину систему. Використання CRM-системи, франчайзингової моделі та автоматизації процесів забезпечує прозорість операцій, підвищує ефективність роботи агентів і формує конкурентні переваги на ринку. Водночас існуюча CRM-система має обмежений функціонал, що знижує потенціал розвитку агентства.

Найбільш перспективним напрямом удосконалення є модернізація CRM-системи, яка виступає центральним елементом управління. Її оновлення з використанням інноваційних функцій - таких як AI-аналітика, автоматичний розподіл лідів, інтеграція з маркетинговими платформами та державними реєстрами - дозволить агентству перейти від базової автоматизації до комплексної цифрової трансформації. Це забезпечить підвищення якості клієнтського сервісу, оптимізацію фінансових потоків та розвиток персоналу.

У подальшому, у розділі 3 доцільно сформулювати рекомендації щодо модернізації CRM-системи, яка стане основою для стратегічного розвитку агентства. Її модернізація дозволить підвищити результативність управління, зміцнити конкурентоспроможність на ринку нерухомості та забезпечити довгострокову стабільність бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ

3.1. Стратегія організаційного розвитку агентства нерухомості

У попередньому розділі було проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища та сучасного стану бізнес-процесів агентства нерухомості. Виявлені тенденції, ризики та внутрішні організаційні обмеження свідчать про необхідність системного удосконалення підходів до стратегічного управління. Зокрема, потребують оновлення процеси обробки клієнтських звернень, управління об'єктами нерухомості, супроводу угод та взаємодії між агентами.

Сучасні умови діяльності ріелторських компаній вимагають не лише оптимізації операційної роботи, а й переосмислення інструментів організаційного управління, зокрема впровадження або модернізації CRM-системи як ключового елементу цифрової інфраструктури агентства. Саме CRM забезпечує прозорість бізнес-процесів, своєчасність комунікацій, накопичення даних та формування аналітики, необхідної для прийняття управлінських рішень.

У цьому розділі розглядаються основні напрями вдосконалення стратегічного управління бізнес-процесами агентства ФОП ГУЦУ В.Ф., включно з модернізацією наявної CRM-системи, удосконаленням організаційної структури та створення умов для підвищення ефективності роботи персоналу.

Організаційний розвиток агентства нерухомості має базуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію та оптимізацію внутрішніх процесів. Сучасний ринок нерухомості характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами попиту та необхідністю забезпечення прозорості угод. У таких умовах ключовим завданням є створення гнучкої організаційної моделі, яка дозволяє швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати високий рівень сервісу та забезпечувати стабільне зростання. Важливим елементом цієї стратегії є інтеграція інноваційних

технологій управління, що дозволяють поєднати індивідуальну підприємницьку діяльність агентів із перевагами корпоративної підтримки.

Центральним інструментом організаційного розвитку виступає модернізація CRM-системи, яка має стати ядром управління всіма бізнес-процесами. Нова CRM повинна забезпечувати розширену аналітику на основі штучного інтелекту, автоматичний розподіл лідів, інтеграцію з маркетинговими платформами та соціальними мережами, а також цифровий документообіг із використанням електронного підпису та доступом до державних реєстрів. Це дозволить агентству підвищити ефективність роботи агентів, мінімізувати ризики юридичних помилок, забезпечити прозорість фінансових потоків та сформувати єдине інформаційне середовище для всієї мережі. Таким чином, CRM-система стає не лише інструментом автоматизації, а й стратегічною платформою для розвитку агентства.

Додатковими напрямками організаційного розвитку є оптимізація управління персоналом та цифровізація документообігу. Управління персоналом має ґрунтуватися на сучасних HR-модулях, що включають гейміфікацію, персоналізовані траєкторії навчання, KPI-моніторинг та автоматичні програми розвитку. Це сприятиме підвищенню мотивації агентів, формуванню професійної команди та зростанню продуктивності. Цифровізація документообігу, у свою чергу, забезпечить швидкість та юридичну чистоту угод, що підвищить довіру клієнтів і зміцнить репутацію агентства. У сукупності ці заходи формують стратегію цифрової трансформації агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., яка дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку нерухомості.

Для забезпечення довгострокового розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. необхідно сформувати комплексну стратегію організаційного розвитку, яка враховує сучасні тенденції цифрової трансформації, потреби клієнтів та внутрішні можливості компанії. Така стратегія має поєднувати модернізацію CRM-системи, оптимізацію фінансових потоків, цифровізацію документообігу, розвиток персоналу та вдосконалення маркетингових інструментів. Її реалізація

дозволить агентству підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість процесів та зміцнити конкурентні позиції на ринку нерухомості.

Модель стратегії організаційного розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. наведено на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, стратегія організаційного розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. базується на інтеграції ключових напрямів: CRM та автоматизації, фінансового менеджменту, маркетингу, документообігу та управління персоналом. Її реалізація передбачає поетапний процес - від аудиту та діагностики бізнес-процесів до модернізації CRM-системи, цифровізації документообігу, розвитку персоналу та трансформації маркетингової діяльності.

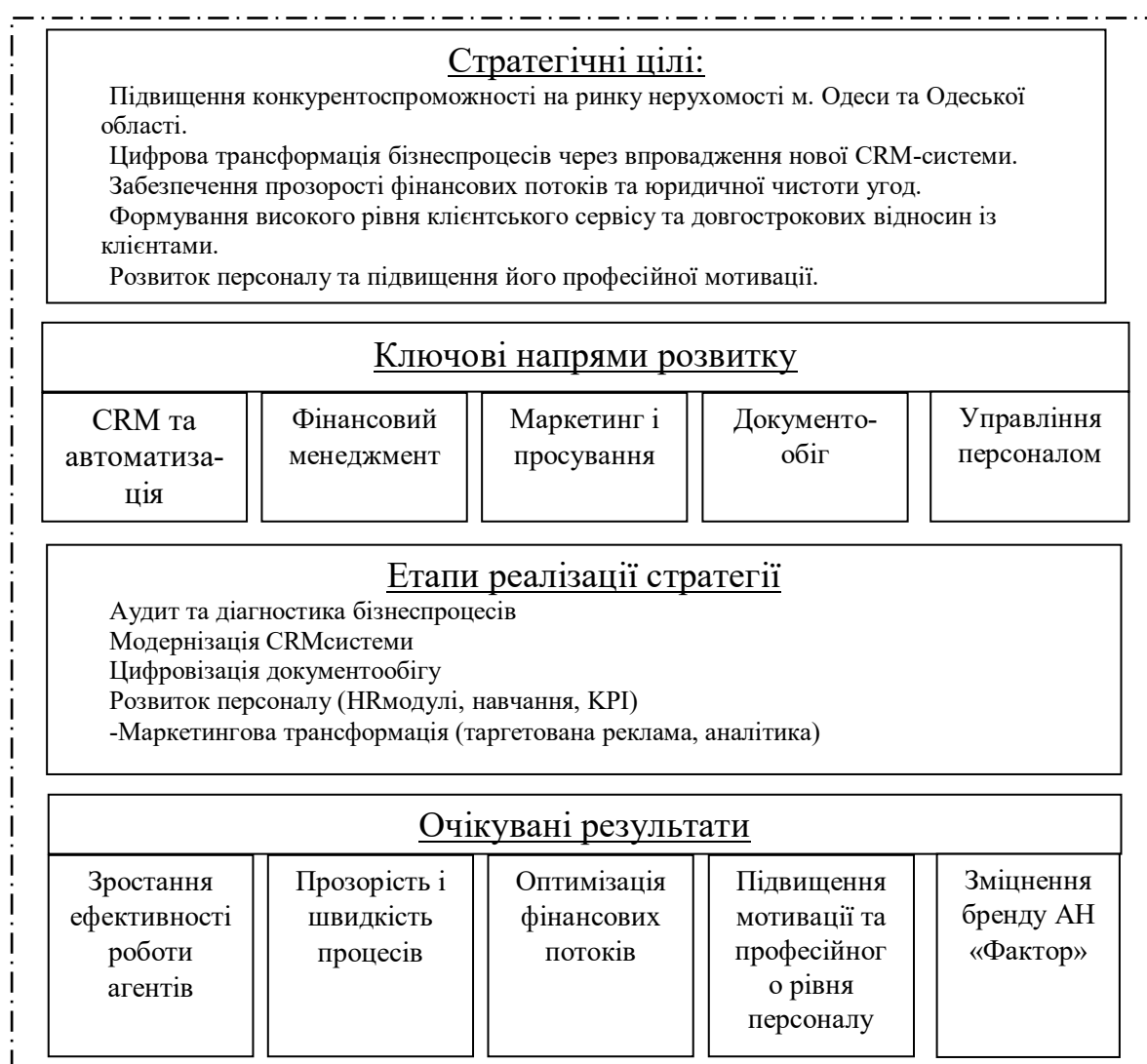


Рисунок 3.1 - Модель стратегії організаційного розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Складено автором

Очікуваними результатами є зростання ефективності роботи агентів, прозорість і швидкість процесів, оптимізація фінансових потоків, підвищення мотивації персоналу та зміцнення бренду агентства. Таким чином, стратегія організаційного розвитку забезпечує комплексну цифрову трансформацію агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. та створює основу для його стійкого розвитку й конкурентоспроможності на ринку нерухомості.

3.2. Управління проєктом модернізації CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів в агентстві нерухомості

Результати аналізу ключових бізнес-процесів агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. свідчать, що центральним елементом організаційного та цифрового розвитку підприємства є CRM-система. Саме вона забезпечує формування єдиного інформаційного простору шляхом акумулювання даних про клієнтів і об'єкти нерухомості, автоматизацію маркетингової діяльності, підвищення прозорості фінансових потоків, а також інтеграцію процесів документообігу та комунікацій.

У контексті реалізації стратегії організаційного розвитку агентства нерухомості модернізація CRM-системи розглядається як окремий управлінський проєкт, що потребує обґрунтованого вибору програмного рішення, визначення ресурсного забезпечення та оцінки економічної доцільності. Вибір CRM-платформи має враховувати специфіку ринку нерухомості, масштаби діяльності підприємства, кількісний склад агентів, а також перспективи подальшого розвитку.

З метою формування обґрунтованих управлінських рішень у межах проєкту модернізації CRM-системи було здійснено порівняльний аналіз найбільш релевантних програмних продуктів, представлених на українському ринку. При відборі CRM-систем застосовувалися такі критерії:

- вартість впровадження та експлуатації;
- функціональні та технічні характеристики;

- можливості інтеграції з локальними та міжнародними онлайн-сервісами;
- потенційні переваги для оптимізації бізнес-процесів агентства нерухомості.

За результатами попереднього аналізу було визначено три CRM-системи, які найбільш повно відповідають потребам агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. та можуть бути рекомендовані для використання або адаптації в межах проєкту модернізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика CRM-систем, рекомендованих для впровадження в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

CRM-система	Вартість (грн/ за користувача/ за міс.)	Технічні характеристики	Основні інтеграції	Переваги для ФОП ГУЦУ В.Ф.
RealEstate CRM	180-200	Спеціалізована CRM для нерухомості; управління клієнтами, об'єктами, угодами; аналітика	Dom.ria, OLX, Lun.ua	Автоматичне розміщення оголошень, локальна адаптація, низька ціна
Perfectum CRM	400-500	CRM + ERP; управління клієнтами, фінансами, документообігом, HR-модулі	ERP-модулі, фінансові сервіси, HR	Комплексне рішення: фінанси, документи, персонал; підходить для масштабування
OneBox	600-800	Модульна CRM/ERP-платформа; автоматизація бізнес-процесів; кастомізація	Банки, IP-телефонія, маркетплейси	Гнучка кастомізація, масштабованість, інтеграція з багатьма сервісами

Джерело: складено автором за [55-59]

Для оцінки економічної доцільності реалізації проєкту модернізації CRM-системи було здійснено детальний порівняльний аналіз вартості та функціональних можливостей як спеціалізованих, так і універсальних CRM-рішень. У процесі розрахунків враховано чисельність агентського персоналу - 15 осіб та прогнозований період використання системи - 12 місяців, що дозволило визначити річний бюджет експлуатації кожної платформи та оцінити співвідношення між вартістю і функціональною наповненістю.

Порівняльний аналіз охоплює спеціалізовані CRM-системи, орієнтовані безпосередньо на потреби ринку нерухомості, а також універсальні міжнародні

рішення, що характеризуються високим рівнем інтеграції, гнучкістю налаштувань та масштабованістю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз CRM-систем за технічними характеристиками та вартістю, грн

CRM	Вартість/ користувач/ міс	Вартість/ Міс 15 агентів	Річний бюджет	Спеціалізація	Основні переваги
RealEstate CRM	180-200	2 700-3 000	32 400-36 000	Нерухомість	Автоматичне розміщення оголошень на Dom.rua, OLX, Lun.ua; локальна адаптація
Zoho CRM	560	8 400	100 800	Універсальна	Гнучка кастомізація, інтеграція з Google/Microsoft, міжнародна підтримка
HubSpot CRM	0-2 000	0-30 000	0-360 000	Універсальна	Безкоштовний старт, потужний маркетинг, аналітика
Pipedrive	600	9 000	108 000	Універсальна	Простота, мобільність, інтуїтивний інте

Джерело: складено автором за [55-59]

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що кожна з розглянутих CRM-систем має власні переваги та обмеження, які визначають доцільність її використання в умовах конкретного агентства нерухомості. Так, RealEstateCRM вирізняється чіткою спеціалізацією на ринку нерухомості, наявністю інтеграцій з популярними українськими онлайн-платформами та відносно низькою вартістю експлуатації, що робить її привабливою для малих та середніх агентств.

Perfectum CRM забезпечує комплексну автоматизацію бізнес-процесів, включаючи фінансовий облік, документообіг та управління персоналом, і може бути рекомендована для підприємств, орієнтованих на масштабування та розширення організаційної структури. OneBox, у свою чергу, характеризується високим рівнем кастомізації та широкими можливостями адаптації під індивідуальні бізнес-процеси, проте потребує значних фінансових витрат, що обмежує доцільність його впровадження на початкових етапах розвитку агентства [30; 33; 94].

Водночас, незважаючи на те що агентство нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. не планує безпосереднього впровадження зовнішніх CRM-систем, проведений порівняльний аналіз має важливе методичне значення. Він дозволяє сформувавши уявлення про базовий функціональний мінімум сучасних CRM-рішень, визначити найбільш затребувані модулі та інструменти автоматизації, а також обґрунтувати напрями модернізації власного програмного забезпечення з урахуванням актуальних тенденцій цифрової трансформації бізнес-процесів у сфері нерухомості.

Вивчення ринкових рішень показало, що всі професійні CRM мають спільні елементи: автоматичне формування карток клієнтів, структурування бази об'єктів, інтеграція з месенджерами, воронку продажів, аналітику та модулі контролю KPI. Саме ці функції забезпечують прозорість роботи агентів, скорочення часу на обробку клієнтів і підвищення рівня сервісу. У свою чергу відсутність таких інструментів призводить до фрагментації процесів, втрати частини звернень та зниження результативності.

З огляду на проведений аналіз, модернізація власної CRM-системи ФАКТОР повинна передбачати включення тих можливостей, які продемонстрували ефективність у ринкових системах, але з урахуванням реальних потреб агентства. Такий підхід дає змогу уникнути зайвих модулів та витрат, зосередившись на тих функціях, які справді підвищують ефективність бізнес-процесів.

Важливим висновком є те, що CRM-система повинна не лише фіксувати дані, а й активно підтримувати роботу агента: нагадувати про зустрічі, відстежувати етапи угоди, попереджати про «простій» клієнтів та об'єктів, формувати рекомендації та створювати автоматичні звіти. Для агентства, яке працює у швидкозмінному середовищі та має значну кількість паралельних клієнтських запитів, така функціональність є ключовою.

Аналіз також підкреслює необхідність впровадження модулів аналітики, які дають змогу формувати показники ефективності в реальному часі. Для керівника це забезпечує можливість контролювати навантаження агентів, визначати слабкі місця у воронці продажів, прогнозувати обсяг угод та ухвалювати більш

обґрунтовані управлінські рішення. Для агентів це створює додатковий інструмент для самооцінки та покращення власних результатів.

Таким чином, таблиця 3.2 не лише відображає відмінності між наявними CRM-рішеннями, а й виступає методологічною основою для визначення векторів розвитку власної CRM-системи ФАКТОР. Її модернізація має бути спрямована на забезпечення повного циклу роботи з клієнтами та об'єктами нерухомості, підвищення прозорості бізнес-процесів, автоматизацію рутинних операцій і впровадження гнучких інструментів аналітики. У сукупності такі зміни сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності агентства та створять передумови для подальшого масштабування його діяльності.

Модернізація CRM-системи в агентстві нерухомості розглядається як стратегічний проєкт, спрямований на цифрову трансформацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управління клієнтською базою. Для забезпечення результативної реалізації проєкту доцільним є застосування методології управління проєктами, яка передбачає чітке визначення цілей, етапів, ресурсного забезпечення та відповідальності учасників.

Основними цілями проєкту модернізації CRM-системи є:

- створення єдиної інтегрованої бази клієнтів і об'єктів нерухомості;
- автоматизація процесів продажу та маркетингової діяльності;
- забезпечення прозорості фінансових потоків і комісійних розрахунків;
- оптимізація документообігу та юридичного супроводу угод;
- зменшення частки ручної праці агентів і оптимізація рутинних операцій;
- підвищення мотивації та продуктивності персоналу.

Управління проєктом модернізації CRM-системи передбачає реалізацію таких основних етапів:

1. Ініціація - визначення потреб агентства та діагностика наявних бізнес-процесів. На цьому етапі здійснюється аналіз функціональних прогалин CRM, зокрема структури карток клієнтів і об'єктів, логіки статусів угод, механізмів комунікації, процесів передачі лідів між агентами та обробки первинних звернень.

2. Планування - розробка календарного плану проєкту, формування бюджету, створення команди проєкту та підготовка технічного завдання для оновленої CRM-системи, яке включає опис необхідних модулів, інтеграцій, автоматизацій, структури аналітичної звітності та вимог до користувацького інтерфейсу.

3. Реалізація - розробка та налаштування CRM-системи, впровадження запланованих функціональних змін, зокрема інтеграцій із месенджерами, телефонією та платформами Dom.rіa, OLX, Lun.ua, автоматизації створення задач і нагадувань, оптимізації карток об'єктів і клієнтів.

4. Тестування - апробація оновленої системи із залученням пілотної групи агентів, збір зворотного зв'язку щодо зручності користування, логіки переходів і коректності автоматизованих процесів, подальше доопрацювання системи з урахуванням отриманих зауважень.

5. Навчання персоналу - проведення інструктажів, підготовка методичних матеріалів і супровід користувачів у період адаптації до оновленої CRM-системи.

6. Завершення проєкту - оцінка результативності модернізації шляхом порівняння ключових показників до та після впровадження (кількість оброблених лідів, швидкість реагування агентів, кількість завершених угод, тривалість операційного циклу) та формування рекомендацій щодо подальшої оптимізації й масштабування.

Для забезпечення ефективного управління проєктом використовуються такі інструменти:

- WBS/OBS - для структуризації робіт і розподілу відповідальності;
- RACI-матриця - для чіткого визначення ролей учасників проєкту;
- Gantt-діаграма - для планування та контролю термінів реалізації;
- KPI та CRM-аналітика - для оцінки ефективності роботи агентів і CRM-системи загалом.

Очікуваними результатами реалізації проєкту є скорочення часу обробки клієнтських запитів, зниження маркетингових витрат завдяки автоматизації,

підвищення прозорості фінансових операцій, зростання рівня задоволеності клієнтів та формування організаційної й технологічної основи для масштабування бізнесу.

Для успішної реалізації проєкту модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. доцільним є дотримання поетапного підходу, що забезпечує системність і контрольованість процесу цифрової трансформації. Кожен етап має чітко визначені завдання, інструменти та очікувані результати, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів. У таблиці 3.3 наведено послідовність етапів реалізації проєкту протягом шести місяців.

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації проєкту CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Місяць	Етап	Основні дії	Очікуваний результат
1	Ініціація	- Аналіз бізнес-процесів - Формування команди проєкту	Затверджений план модернізації, визначені відповідальні
2	Планування	- Розробка WBS та RACI-матриці - Складання Gantt-діаграми - Бюджетування та розподіл ресурсів	Чіткий календарний план та бюджет
3	Реалізація та налаштування CRM	- Налаштування CRM - Інтеграція з Dom.rіa, OLX, Lun.ua - Створення єдиної бази клієнтів та об'єктів	Запуск CRM у тестовому режимі
4	Інтеграція та навчання персоналу	- Підключення фінансових модулів - Налаштування документообігу - Проведення тренінгів для агентів	Персонал володіє інструментами, документообіг цифровізовано
5	Маркетингова автоматизація	- Запуск інтеграції з OLX, Dom.rіa, Facebook Ads - Налаштування аналітики - Впровадження KPI для агентів	Автоматичне залучення клієнтів, контроль ефективності
6	Моніторинг та оптимізація	- Оцінка результатів модернізації - Аналіз KPI та фінансових показників - Корекція бізнес-процесів - Підготовка рекомендацій для масштабування	Повноцінне функціонування CRM, підвищення ефективності агентства

Складено автором

Як видно з таблиці 3.3, процес модернізації CRM-системи охоплює шість послідовних етапів: від ініціації та планування до моніторингу й оптимізації. На першому етапі здійснюється аналіз бізнес-процесів, що створює основу для подальших дій. Планування передбачає розробку структур управління проєктом, календарного графіка та бюджету. Наступні етапи включають налаштування CRM,

інтеграцію з ключовими платформами, навчання персоналу та запуск маркетингової автоматизації. Завершальний етап спрямований на оцінку результатів, аналіз ефективності та корекцію бізнес-процесів.

Таким чином, запропонований таймлайн дозволяє забезпечити поетапне модернізацію CRM-системи, що сприяє оптимізації бізнес-процесів агентства, підвищенню продуктивності персоналу та формуванню передумов для подальшого масштабування діяльності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Для наочного представлення послідовності реалізації проєкту модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. було розроблено Gantt-діаграму (рис.3.2).

Вона відображає часові межі та логіку виконання ключових етапів проєкту протягом шести місяців – від ініціації та планування до моніторингу й оптимізації. Такий формат дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між завданнями, визначити критичні точки та забезпечити контроль за дотриманням термінів.

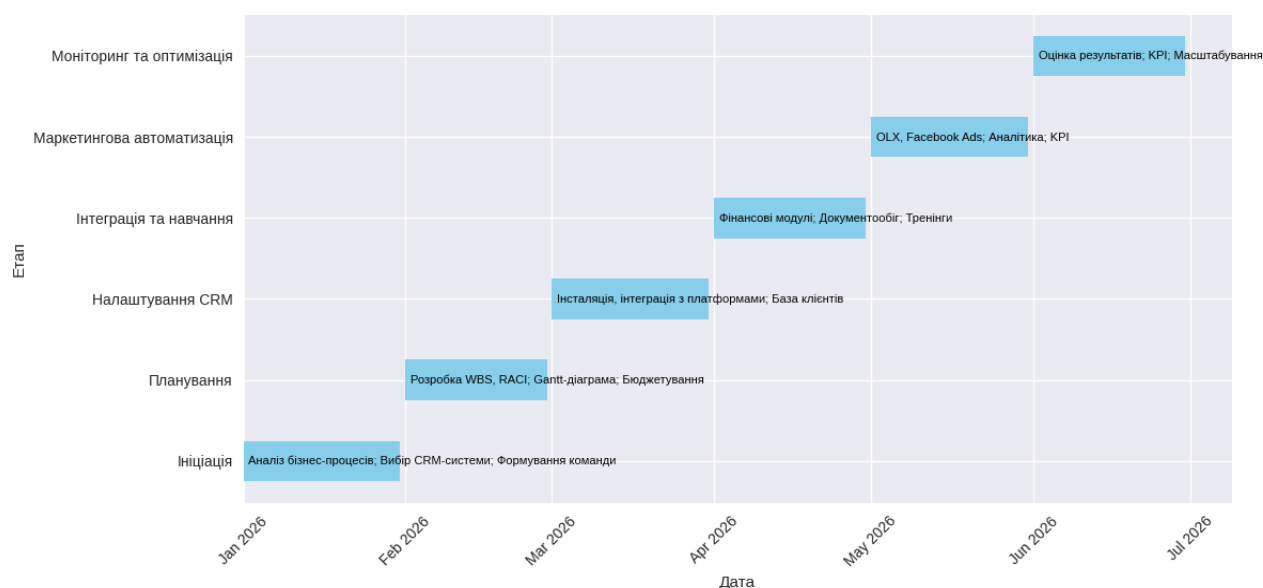


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта проєкту модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП Гуцу В.Ф.

Складено автором

Як видно з рисунку 3.2, реалізація проєкту має чітку поетапну структуру, що забезпечує системність та контрольованість процесу цифрової трансформації. Кожен етап триває один місяць і включає конкретні завдання: від аналізу бізнес-

процесів до інтеграції з ключовими платформами, навчання персоналу та запуску маркетингової автоматизації. Завершальний етап передбачає моніторинг результатів, оцінку KPI та корекцію бізнес-процесів, що створює основу для подальшого масштабування діяльності агентства.

Таким чином, використання Gantt-діаграми дозволяє не лише структурувати процес модернізації CRM-системи, але й забезпечує ефективний контроль за виконанням завдань, сприяючи досягненню стратегічних цілей агентства нерухомості.

Таблиця 3.4 – Система ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності етапів модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості

Етап проєкту	Період реалізації	Показник (KPI)	Цільове значення
Ініціація	Січень 2026	Затвердження проєктного плану	100%
		Укомплектованість проєктної команди	$\geq 95\%$
Планування	Лютий 2026	Рівень готовності календарного плану	$\geq 95\%$
		Відповідність бюджету затвердженому плану	$\geq 90\%$
Реалізація та налаштування CRM	Березень 2026	Наповненість бази клієнтів та об'єктів	$\geq 80\%$
		Завершення інтеграції з Dom.ria, OLX, Lun.ua	100%
Інтеграція та навчання персоналу	Квітень 2026	Частка агентів, які пройшли навчання	$\geq 90\%$
		Рівень автоматизації документообігу	$\geq 85\%$
Маркетингова автоматизація	Травень 2026	Зростання кількості автоматично розміщених оголошень	$\geq +50\%$
		Впровадження системи KPI для агентів	100%
Моніторинг та оптимізація	Червень 2026	Зростання результативності угод	$\geq +20\%$
		Скорочення середнього часу обробки клієнта	$\geq 30\%$
		Підготовка підсумкового аналітичного звіту	100%

Складено автором

Як видно з таблиці 3.4, визначені KPI дозволяють здійснювати об'єктивний контроль за реалізацією кожного етапу проєкту. Вони забезпечують вимірюваність результатів, дають змогу своєчасно виявляти відхилення та коригувати бізнес-

процеси. Такий підхід гарантує не лише успішна модернізація CRM-системи, але й формує основу для подальшої цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності агентства нерухомості.

Таким чином, використання Gantt-діаграми у поєднанні з KPI дозволяє не лише структурувати процес модернізації CRM-системи, але й забезпечує об'єктивну оцінку результатів, сприяючи досягненню стратегічних цілей агентства нерухомості.

Управління проектом модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. є ключовим інструментом цифрової трансформації бізнес-процесів.

Поетапна реалізація проекту, що включає ініціацію, планування, налаштування, інтеграцію, маркетингову автоматизацію та моніторинг, забезпечує системність і контрольованість процесу. Використання сучасних інструментів управління дозволяє мінімізувати ризики, чітко розподілити відповідальність та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Розроблений графік реалізації проекту та система KPI створюють умови для об'єктивної оцінки результатів кожного етапу, що сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню часу на обробку клієнтських запитів та зниженню витрат на маркетинг. Модернізація CRM-системи дозволяє сформувати єдину базу клієнтів та об'єктів нерухомості, автоматизувати документообіг і фінансові процеси, а також підвищити продуктивність персоналу.

У таблиці 3.5 представлено стратегію впровадження автоматизації агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. з деталізацією етапів, ключових завдань, відповідальних осіб та очікуваних результатів. Запропонована структура дозволяє забезпечити поетапність реалізації проекту, узгодженість дій між підрозділами та контроль досягнення запланованих цілей.

Таблиця 3.5 - Стратегія впровадження автоматизації агентства нерухомості
ФОП ГУЦУ В.Ф. із відповідальними особами

Етап автоматизації	Ключові завдання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. CRM та формування бази клієнтів	Налаштування карток клієнтів і об'єктів нерухомості; інтеграція CRM із корпоративним сайтом; навчання агентів роботи з системою	Керівник проєкту; ІТ-спеціаліст; Тренінг-менеджер	Сформована єдина база клієнтів і об'єктів; персонал володіє навичками ефективної роботи з CRM
2. Фінансовий модуль	Автоматизація розрахунку комісійної винагороди; інтеграція CRM з бухгалтерською системою; налаштування фінансової звітності	Фінансовий директор; Бухгалтер; ІТ-спеціаліст	Підвищення прозорості доходів і витрат; регулярне формування фінансових звітів
3. Маркетинг та просування	Автоматизоване розміщення оголошень; інтеграція з соціальними мережами та рекламними платформами; аналітика маркетингових кампаній	Директор з маркетингу; Digital-маркетолог; ІТ-спеціаліст	Зростання кількості лідів; зниження вартості залучення одного клієнта
4. Документообіг та юридичний супровід	Упровадження електронного цифрового підпису (ЕЦП); розробка шаблонів договорів; електронне архівування угод	Юрист; HR-менеджер; ІТ-спеціаліст	Скорочення часу оформлення угод; підвищення безпеки та надійності зберігання документів
5. Управління персоналом	Впровадження KPI в CRM; автоматизація системи бонусів; використання LMS-платформи; запуск корпоративного порталу	HR-директор; Тренінг-менеджер; Team Lead агентів	Підвищення мотивації агентів; розвиток професійних компетенцій; зниження плинності кадрів
6. Аналітика та управлінський контроль	Формування аналітичних дашбордів у CRM; інтеграція з BI-системами (Power BI, Tableau); аудит якості даних	Керівник проєкту; Бізнес-аналітик; Фінансовий директор	Підтримка ухвалення управлінських рішень на основі даних; підвищення прозорості бізнес-процесів

Складено автором

Стратегія автоматизації передбачає не лише технічне впровадження CRM-рішень, а й чіткий розподіл функціональної відповідальності між учасниками проєкту, що мінімізує ризики дублювання функцій і підвищує керованість процесу. Ключові ролі в управлінні проєктом розподіляються таким чином: керівник проєкту виконує координаційну функцію та відповідає за дотримання термінів і комунікацію між функціональними блоками; ІТ-спеціаліст забезпечує

технічну інтеграцію CRM з бухгалтерськими, маркетинговими та документальними системами; фінансовий директор і бухгалтер здійснюють фінансовий контроль і формування звітності; маркетинговий блок відповідає за просування та аналітику рекламних кампаній; HR-служба - за впровадження KPI, мотиваційних механізмів і навчання персоналу; юрист - за правову коректність угод і шаблонів документів; бізнес-аналітик - за побудову BI-дашбордів і аудит якості даних.

Для забезпечення системності та логічної узгодженості управління проектом модернізації CRM-системи використовується WBS–OBS підхід, який поєднує декомпозицію робіт з організаційною структурою відповідальності.



Рисунок 3.3 - WBS проекту щодо впровадження автоматизації бізнес-процесів в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 3.3 представлено WBS проекту впровадження автоматизації бізнес-процесів в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., а на рисунку 3.4 - відповідну OBS-структуру. Такий підхід забезпечує чітке розмежування функцій, оптимізацію комунікацій і підвищення ефективності управління проектом.



Рисунок 3.4 - OBS проєкту щодо впровадження автоматизації бізнес-процесів в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

З метою інтеграції структур робіт і відповідальності WBS та OBS зведено в єдину матрицю (табл. 3.6), що дозволяє наочно визначити, які завдання виконуються на кожному етапі та хто несе відповідальність за їх реалізацію, консультування або приймання результатів. Використання WBS–OBS матриці сприяє зниженню організаційних ризиків, підвищенню керованості проєкту та забезпеченню відповідності результатів поставленим цілям.

Таблиця 3.6 – Матриця відповідальності проєкту

Роботи (WBS) / Виконавці (OBS)	1.1.1 IT-спец.	1.1.2 Аналітик	1.2.1 Фінансовий директор	1.2.2 Бухгалтер	1.2.3 Юрист	1.3.1 Digital-марк.	1.3.2 Керівник продажу	1.4.1 HR-директор	1.4.2 Тренінг-мен.	1.4.3 Team-lead / Агенти	Керівник проєкту
1.Налаштування та інтеграція	В	К					К			К	П
2. Навчання агентів	К						К	К	В	В	П
3.Комісії та звіти	В		В	К							П
4. Інтегр. з бухгалтерією	В		К	В							П
5.Автоматизація каналів	К					В	К				П
6. Аналітика компаній		В				К					П
7. ЕЦП та шаблони	К				В					К	П
8.Архівування угод	В				К		В				П
9. КРІ, Бонуси, Портал	В	К	К				К	В	К		П
10. Дашборди та ВІ	К	В	К								П
11. Аудит даних		В	К	К							П

Умовні позначення:

В - Виконавець,

П - Прийняття робіт (контроль),

К – Консультація.

Отже, управління проєктом модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. забезпечує комплексну оптимізацію бізнес-процесів, формує передумови для масштабування діяльності та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку нерухомості. Запропоноване рішення відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації та створює стратегічні переваги для довгострокового розвитку агентства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів із модернізації CRM-системи для оптимізації бізнес-процесів в агентстві нерухомості

Модернізація CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. має на меті не лише цифрову трансформацію бізнес-процесів, але й досягнення відчутного економічного ефекту. Основні вигоди полягають у скороченні витрат на маркетинг завдяки автоматизації розміщення оголошень та таргетованих кампаній, зменшенні часу обробки клієнтських запитів, а також у підвищенні продуктивності персоналу, що дозволяє агентству ефективніше використовувати наявні ресурси та збільшувати кількість укладених угод без пропорційного зростання витрат.

Застосування CRM-системи забезпечує прозорість фінансових потоків і контроль ключових показників ефективності (KPI), що сприяє зниженню ризиків та оптимізації управлінських рішень. За рахунок інтеграції з платформами Dom.ria, OLX, Lun.ua та використання аналітичних інструментів (Power BI, Tableau) агентство отримує можливість більш точно прогнозувати попит, формувати конкурентні пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у зростанні доходів за рахунок збільшення кількості угод, скороченні операційних витрат, підвищенні продуктивності праці та формуванні передумов

для масштабування бізнесу. Модернізація CRM-системи стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. на ринку та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для оцінки економічної ефективності модернізації CRM-системи в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. було складено кошторис витрат на автоматизацію бізнес-процесів. Розрахунки здійснено на основі умовного курсу 1 USD $\approx$ 40 грн та охоплюють ключові блоки цифрової трансформації: CRM-систему, фінансовий модуль, маркетинг та просування, документообіг, управління персоналом та аналітику. Такий підхід дозволяє визначити мінімальні та максимальні витрати протягом шести місяців та оцінити структуру інвестицій у цифровізацію агентства.

CRM-система та фінансовий модуль є базовими інвестиціями, без яких неможливе ефективне функціонування автоматизованої моделі агентства. Витрати на документообіг, управління персоналом та аналітику мають допоміжний характер, проте забезпечують комплексність цифрової трансформації та підвищують загальну ефективність бізнес-процесів.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на автоматизацію агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. (6 місяців)

Блок	Параметри	Витрати, грн
Модернізація CRM-системи	Розробка модулів: аналітика, картки клієнтів/об'єктів, автоматизація процесів, інтеграції	120 000
UI/UX оновлення CRM	Оптимізація інтерфейсу, прототипування, тестування	25 000
Інтеграція з месенджерами Telegram, Viber, Instagram	API-інтеграція, підключення до CRM, тестування	40 000
ІР-телефонія	SIP-номер + 6 місяців користування	9 000
Автоматизація документообігу	Створення шаблонів, підписання документів, архівування	18 000
Ліцензії та хостинг CRM	VPS-сервер, SSL-сертифікат, резервне копіювання	12 000
Навчання персоналу	Розробка інструкцій, тренінги, підтримка 30 д.	15 000
Дашборди, KPI, NPS	Налаштування аналітичних модулів, інтеграція KPI	27 000
Резерв на доопрацювання та технічну підтримку	15% до загального бюджету	40 000
Загальна сума витрат		306 000

Джерело: складено автором за [55-59], [90-94]

Для того щоб наочно показати, як розподіляються витрати на цифровізацію агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., була побудована кругова діаграма. Вона демонструє, яка частина загального шестимісячного бюджету 306 тис. грн. припадає на окремі напрями. Такий підхід дозволяє не лише побачити, які статті витрат є найбільш вагомими, а й зрозуміти, яким напрямам автоматизації відведено пріоритетну роль.

Як видно з діаграми 3.5, найбільший обсяг інвестицій припадає на технічні роботи з доопрацювання CRM-системи. Це очікувано, адже саме вдосконалення програмних модулів є основою автоматизації більшості процесів. Помітну частку займають також витрати на інтеграцію месенджерів та впорядкування документообігу, оскільки ці можливості суттєво впливають на якість взаємодії з клієнтами й швидкість обробки запитів. Інші статті витрат – навчання персоналу, хостинг, аналітика – займають меншу частку, але без них повноцінне впровадження системи було б неможливим. У сукупності така структура витрат демонструє збалансований підхід до модернізації: основний ресурс спрямований на технічну частину, але підтримувальні елементи також враховані.

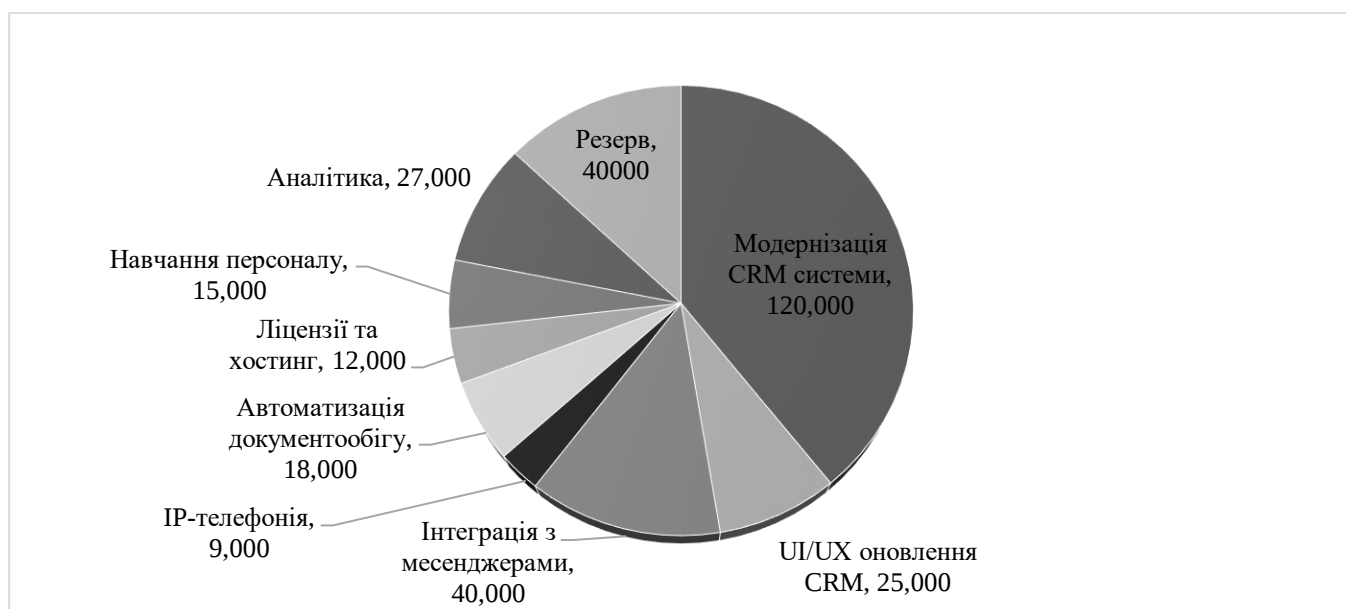


Рисунок 3.5 - Структура витрат на автоматизацію бізнес-процесів в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

У процесі формування бюджету модернізації CRM-системи агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. було враховано не лише прямі витрати на програмну розробку, але й супровідні роботи, які в практиці цифрових проєктів часто залишаються недооціненими. До таких витрат належать, зокрема, налаштування аналітичних звітів, адаптація системи до специфіки бізнес-процесів агентства, а також формування резерву на технічну підтримку після запуску. Хоча зазначені статті не формують найбільшу частку бюджету, саме вони забезпечують стабільність функціонування системи та зменшують ризики збоїв на етапі експлуатації.

З цією метою в кошторисі було передбачено окремий резерв фінансових ресурсів, який дозволяє оперативно реагувати на можливі технічні труднощі, необхідність коригування автоматизацій або доопрацювання окремих функціональних модулів CRM. Такий підхід відповідає принципам проєктного менеджменту та управління IT-інвестиціями, згідно з якими частина бюджету має бути спрямована на покриття невизначеностей і післяпроєктний супровід.

Отже, структура витрат демонструє збалансований підхід до модернізації CRM-системи. Основні фінансові ресурси спрямовано на ті елементи, які мають найбільший вплив на операційну діяльність агентства, а саме технічну розробку, інтеграцію каналів комунікації та автоматизацію документообігу. Додаткові витрати на навчання персоналу, аналітичні інструменти та технічну підтримку забезпечують стабільність і повноцінне функціонування системи після запуску.

Економічний ефект від модернізації CRM-системи проявляється через наступні ключові показники:

1. Автоматизація бізнес-процесів забезпечує підвищення продуктивності агентів та зростання кількості угод без пропорційного збільшення чисельності персоналу. За прогнозом, валовий дохід агентства у 2025 році може скласти 30 млн грн, і підвищення ефективності на 5% за рахунок CRM забезпечить додатковий дохід 1,5 млн грн.

2. Автоматизоване розміщення оголошень та таргетовані рекламні кампанії дозволяють скоротити витрати на просування та підвищити ефективність рекламних бюджетів.

3. Скорочення часу на рутинну обробку запитів і документообіг дозволяє агентам обробляти більшу кількість лідів, що сприяє збільшенню доходів та скороченню непродуктивних витрат.

Таблиця 3.8 - Витрати та доходи від реалізації проєкту модернізації CRM-системи (щоквартально)

Показники	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього за рік
Додатковий дохід (виручка), тис. грн	300,0	300,0	300,0	300,0	1200,0
Операційні витрати, тис. грн	30,0	30,0	30,0	30,0	120,0
Прибуток до амортизації, тис. грн	270,0	270,0	270,0	270,0	1080,0
Амортизація CRM (умовно), тис. грн	15,0	15,0	15,0	15,0	60,0
Чистий прибуток, тис. грн	255,0	255,0	255,0	255,0	1020,0
Капітальні інвестиції, тис. грн	306,0	0,0	0,0	0,0	306,0
Чисті грошові надходження, тис. грн	-51,0	255,0	255,0	255,0	714,0
Дисконтний множник (20 % річних)	0,95	0,91	0,86	0,82	X
PV грошових потоків, тис. грн	-48,5	232,1	219,3	209,1	612,0

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Отримані результати в табл. 3.8 свідчать, що модернізація CRM-системи агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. забезпечує швидке формування позитивного грошового потоку вже з другого кварталу після впровадження. Незважаючи на значні початкові інвестиції в обсязі 306 тис. грн, чисті грошові надходження набувають додатного значення вже у II кварталі, що підтверджує високу економічну ефективність проєкту.

Сумарна теперішня вартість грошових потоків за рік становить 612 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує обсяг початкових інвестицій. Це свідчить про значний запас фінансової стійкості проєкту та низький рівень інвестиційного ризику.

Поквартальний аналіз демонструє, що автоматизація бізнес-процесів через CRM-систему забезпечує стабільне зростання прибутковості, рівномірний розподіл доходів протягом року та можливість подальшого масштабування діяльності агентства без істотного збільшення витрат.

Термін окупності (PP) визначається як співвідношення капітальних інвестицій до додаткового прибутку, який очікується після впровадження:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Додатковий прибуток на місяць}} = \frac{306\,000}{100\,000} \approx 3,06 \text{ місяця.}$$

Таким чином, модернізація CRM-системи окупиться менш ніж за один квартал після повного впровадження, що свідчить про високу ефективність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (ROI) оцінюється за формулою:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1.)$$

При прогнозованому додатковому прибутку за рік 1,2 млн грн:

$$\text{ROI} = \frac{1\,200\,000 - 306\,000}{306\,000} \times 100\% \approx 292\%$$

Високий показник ROI підтверджує надзвичайно високу економічну доцільність модернізації CRM-системи та її значний внесок у фінансову стабільність і розвиток агентства.

Загалом економічна оцінка підтверджує, що модернізація CRM є доцільною інвестицією яка дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість роботи з клієнтами та створити основу для подальшого розвитку агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад та результатів дослідження стратегічного управління бізнес-процесами в агентстві нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. дозволяє зробити наступні основні висновки:

1. У результаті дослідження встановлено, що бізнес-процеси є базовим елементом функціонування сучасних підприємств, оскільки саме вони забезпечують трансформацію ресурсів у кінцеву цінність для споживача. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити класифікацію бізнес-процесів агентства нерухомості на основні, допоміжні та управлінські, що створює методичну основу для їх аналізу, регламентації та оптимізації. Доведено, що процесний підхід підвищує прозорість діяльності, керованість операцій та ефективність прийняття управлінських рішень.

2. Встановлено, що стратегічне управління бізнес-процесами є напрямком розвитку агентства, що передбачає інтеграцію процесного підходу, стратегічного планування та управління якістю. Управління проектами визначено як метод реалізації стратегії, адже стратегічні цілі мають трансформуватися у конкретні завдання та дії, які реалізуються через проекти. Таким чином, проект Модернізації CRM-системи відповідає стратегічному плану агентства ФОП ГУЦУ В.Ф. та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

3. Вивчення методичних підходів щодо оцінки результативності управління бізнес-процесами дозволяє зробити узагальнення: ефективність має оцінюватися за допомогою фінансово-економічних показників, KPI та аналітичних інструментів. Їх достовірність залежить від професіоналізму менеджерів та адекватного застосування методів прогнозування доходів, витрат і прибутку. Використання CRM-системи забезпечує автоматичний збір даних та підвищує точність оцінки результатів.

4. Діагностика ринкових передумов управління бізнес-процесами засвідчила, що цифрова трансформація агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. є об'єктивним процесом, зумовленим дією багатьох факторів конкурентного

середовища. Вона має позитивний характер, оскільки інтеграція з онлайн-платформами (Dom.ria, OLX, Lun.ua) підвищує рівень завантаженості агентів, розширює клієнтську базу та сприяє зміцненню позицій агентства на внутрішньому ринку.

5. Оцінка організаційних та ресурсних передумов управління бізнес-процесами агентства засвідчила наявність сприятливих кадрових, інформаційних та інфраструктурних факторів для реалізації проєкту цифрової трансформації. Агентство забезпечене кваліфікованим персоналом, має доступ до сучасних ІТ-рішень та маркетингових інструментів, що створює основу для Модернізації CRM-системи та оптимізації бізнес-процесів.

6. Аналіз ключових бізнес-процесів агентства нерухомості дозволив виявити їхню структуру та результативність. Основні процеси (пошук об'єктів, укладання угод, супровід клієнтів) потребують автоматизації, допоміжні процеси (маркетинг, документообіг, HR) - цифровізації, а управлінські процеси – інтеграції з аналітичними системами. Це забезпечує скорочення тривалості циклу продажу, мінімізацію витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

7. Стратегія організаційного розвитку агентства нерухомості базується на інтеграції CRM-системи, фінансового менеджменту, маркетингу, документообігу та управління персоналом. Її реалізація передбачає поетапний процес - від аудиту бізнес-процесів до масштабування діяльності. Очікуваними результатами є зростання ефективності роботи агентів, прозорість і швидкість процесів, оптимізація фінансових потоків, підвищення мотивації персоналу та зміцнення бренду агентства.

8. Обґрунтовано комплекс заходів з модернізації CRM-системи агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф., який охоплює доопрацювання функціональних модулів, інтеграцію з зовнішніми платформами та месенджерами, впровадження ІР-телефонії, автоматизацію документообігу, налаштування аналітичних панелей КРІ та навчання персоналу. Запропоновані заходи мають системний характер та спрямовані на комплексну цифрову трансформацію бізнес-процесів агентства.

9. Аналіз інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів показав, що загальний обсяг вкладень становить 306 тис. грн, при цьому найбільша частка припадає на технічну модернізацію CRM-системи та інтеграцію каналів комунікації. Така структура витрат є економічно обґрунтованою, оскільки саме ці напрями мають найбільший вплив на результативність операційної діяльності агентства.

Економічна оцінка ефективності модернізації CRM-системи підтвердила високу доцільність реалізації проєкту. Встановлено, що впровадження CRM забезпечує зростання доходів агентства за рахунок підвищення продуктивності агентів, скорочення операційних витрат і зменшення непродуктивних витрат часу. Розраховані показники терміну окупності, рентабельності інвестицій та чистого грошового потоку свідчать про швидку окупність вкладених коштів і значний фінансовий ефект у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що модернізація CRM-системи є економічно доцільною інвестицією, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів, зміцнити конкурентні позиції агентства нерухомості ФОП ГУЦУ В.Ф. та створити основу для його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>
2. Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. (2024). Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, №1 (27), с.36–44.
3. Багорка Д., & Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024, № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
4. Багорка М. О. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, Ч. 1. С. 32-36.
5. Білий Ю. Методика SERVQUAL. <https://iqholding.com.ua/articles/metodika-servqual>(дата звернення: 11.08.2025)
6. Гайд: Матриця БКГ. Onpage School. URL:<https://onpage.school/bcg-matrix/> (дата звернення: 03.09.2025)
7. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> .
8. Грищенко І. М. Методичні підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації. *Вісник економіки і управління*, 2024, №2, с. 28–36.
9. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.09.2025)
10. Дьяків О. В. Управління ефективністю бізнес-процесів: методи та інструменти. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
11. Жирук Т.В. Концепція побудови управлінської моделі у сфері нерухомості на прикладі ЄС (емпірична модель). Електронне наукове фахове видання з економічних наук «*Modern Economics*». 2025, №51, С. 104-108.

12. Жуковська В.М., Климанський В.І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, 2024, №.66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>
13. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6(2). С. 110-114 DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
14. Захарчук, Н., & Узун, Н. (2019). Роль та значення агропромислового комплексу в сучасній економічній системі. Тернопіль: ТНЕУ. С 567
15. Іваненко, С. В. Стратегічне управління в агентствах нерухомості. – Київ: КНЕУ, 2021. 212 с.
16. 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*: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. С.294-295.
17. Калінін О., Ромасенко Д. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами у сфері нерухомості в умовах сучасних викликів. Матеріали VI Міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємництво». Київ: Університет «КРОК», 2024. С. 294-295
18. Кириленко Н. М. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємств. *Менеджмент і підприємництво в Україні*, 2023, №3, с. 74–81.
19. Кобилух О. Я. CRM та CDP як інструменти формування ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 178–186. <https://doi.org/10.30838/EP.196.178-186>
20. Кобилух О.Я., О.Б. Гірна, Н.Ю. Глинський. Формування доданої вартості для клієнта в ланцюгу поставок. Науковий журнал Луцького національного технічного університету "Логістика: теорія та практика" №1. (2) 2012 с. 39-46
21. Коваленко, А. П. ABC/XYZ-аналіз у менеджменті продажів. Одеса: ОНАХТ, 2019. 144 с.

22. Концевич О., Стрельцова С. Ринок нерухомості в Одесі: як війна та курортний сезон змінюють ціни на житло. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/02/01/120695462/> (дата звернення: 17.09.2025)
23. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. Гар-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020, №13, С. 61-65.
24. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 246-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
25. Криволапов, Г. Я. Веб-система автоматизації бізнес-процесів реалізації нерухомого майна: кваліфікаційна робота. Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка, 2025. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53508/> (дата звернення: 12.09.2025)
26. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024, №44, С.7-23. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.7>
27. Крижановський Є.М. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами : навчальний посібник Є. М. Крижановський, А.Р. Ящолт, С.О. Жуков, О. М. Козачко Вінниця : ВНТУ, 2018. 91 с.
28. Лисенко, М. І. КРІ в сучасному менеджменті: теорія і практика. – Харків: ХНУ, 2020. 184 с.
29. Марценюк Л. В. Бізнес-процеси підприємств в умовах глобалізації: проблеми та перспективи (на прикладі залізничного транспорту). *Інвестиції: практика та досвід*, 2025, №14, С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13>
30. Матриця БКГ у маркетинговому управлінні. Stud.com.ua. URL: <https://stud.com.ua/176763/marketing/matritysya> (дата звернення: 04.09.2025)

31. Матриця БКГ: приклад побудови і аналізу. Druzy.com.ua. URL: <https://druzy.com.ua/matricia-bkg-priklad-pobydovi-i-analizu-bcg-matrix-instrymenti-marketingy/> (дата звернення: 03.09.2025)
32. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення: 09.09.2025)
33. Матричні методи аналізу стратегій конкурентної переваги. Сучасний стратегічний аналіз. URL: https://stud.com.ua/45485/ekonomika/matrichni_metodi_analizu_strategiy_konkurentnoyi_perevagi (дата звернення: 05.09.2025)
34. Мельник Л. Г. Формування допоміжних бізнес-процесів підприємства: сучасні підходи. *Економічний часопис*, 2020, №9, с. 51–57.
35. Мельник, О. Р. Проектування CRM-системи для оренди квартир з використанням Google Appsheet: кваліфікаційна робота. Тернопільський національний технічний університет, 2025. С 66
36. Методика побудови матриці БКГ. BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/36618/> (дата звернення: 07.09.2025)
37. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://minre.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2025)
38. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017, № 9, С. 533-540.
39. Найкращі методи NPS-опитувань: поради і приклади. URL: <https://sendpulse.ua/blog/net-promoter-score-best-practices> (дата звернення: 15.08.2025)
40. Національний банк України. Макроекономічні показники, валютний ринок, інфляція. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025)
41. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Науковий журнал «SNAU Journal»*. 2024. №12. С 53-55

42. Осипова Є.Л. (2021). [Автореф./дисертація/монографія] - (дисертація/робота) Державний університет інфраструктури та технологій - розділи, що описують визначення бізнес-процесу та структуру входів/виходів (2021).

https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A6_%D0%A0%D0%90%D0%94%D0%98/%D0%9A-26-820-05/osypova-e-l/dissertation-new.pdf
(дата звернення: 08.09.2025)

43. Осокіна А.В., Ковердюк Д.А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>

44. Островська, Г., Шерстюк, Р., & Ціх, Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Colloquium-journal. Тернопільський національний технічний університет*, 2024. С. 254-275

45. Павлов К.В., Павлова О.М., Спас В.В., Данилюк В.В., Романюк Я.Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів: теорія та практика реалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-161-167>

46. Петров, В. М. CRM-системи: впровадження та аналітика в бізнесі. Львів: ЛНУ, 2020. 198 с.

47. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами мсб. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9

48. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів. Монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/6820> (дата звернення: 17.08.2025)

49. Портал відкритих даних України. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2025)

50. Резниченко Д., Хома Р., Федірко А. Скорочення будівництва нового житла, зростання вторинного ринку та цін. Що відбувається з нерухомістю

України? Огляд від E&Y URL: <https://forbes.ua/money/oglyad-rinku-zhitlovoi-nerukhomosti-vid-ey-v-ukraini-doslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyni-vid-eampry-21032024-20030> (дата звернення: 14.09.2025)

51. Ринок нерухомості: В Україні кількість угод за рік зросла майже на 70% URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/02/01/120695462/> (дата звернення: 25.09.2025)

52. Світлишин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*, 2023, №2, с.58–64.

53. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2024, № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121>

54. Скакун В. Які послуги надають ріелтори і агентства нерухомості? Комплекс від підготовки об'єкта до укладення договору купівлі-продажу. URL: <https://dom.ria.com/uk/articles/uslugi-rieltorov-i-agentstv-nedvizhimosti-osnovnoj-perechen-183875.html> (дата звернення: 01.08.2025)

55. Скільки беруть ріелтори за свої послуги. URL: <https://ocinka.ua/skilky-berut-rieltory-za-svoyi-poslugy> (дата звернення: 20.09.2025)

56. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

57. Терещенко Д. О. Управлінські бізнес-процеси підприємства: сучасна парадигма розвитку. *Економічний вісник університету*, 2025, №1, с. 19–25.

58. Управління бізнес-процесами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського уклад. Т.А. Коцко, 2021. 79 с.

59. Ціни на житло ростуть, але не всюди: що відбувається на ринку і чого чекати до кінця 2025 URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/tsini-zhitlo-rostut-ale-vsyudi-shcho-vidbuvaetsya-1753362895.html> (дата звернення: 19.09.2025)

60. Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*, 2022, №181 с.158–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>

61. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023, №1. С.124-131.
62. Шматько Н. М., Яковенко С. В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №75(1). DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-18>
63. Шматько Н.М., Яковенко С.В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №75(1). DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-18>
64. Шульга О.А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
65. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. Вип. 129. С. 208-215.
66. Alharbi, I. B. Strategic management: a comprehensive review paper. *Journal of Profess. Bus. Review*. Miami. 2024. V. 9. N. 3. P. 1-43.
67. Brown, S., Choudhury, V. *Analytics in CRM: Improving Customer Management*. London: Routledge, 2018. 272 p.
68. CBRE Ukraine. Real Estate Market Overview. URL: <https://cbre.com.ua> (дата звернення: 13.09.2025)
69. DOM.RIA. Аналітичні звіти ринку нерухомості України. URL: <https://dom.ria.com> (дата звернення: 17.09.2025)
70. Falling In Love with Tealium's CDP: 7 Powerful Stories. URL: <https://tealium.com/blog/company/falling-in-love-with-tealiums-cdp-7-powerful-stories/> (дата звернення: 13.09.2025)
71. Forbes Ukraine. Аналітика щодо ринку нерухомості під час війни. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 15.09.2025)
72. Gap Analysis. Business Jargons. URL: <https://businessjargons.com/gap-analysis.html> (дата звернення: 17.09.2025)
73. Industries with high customer data platform (CDP) take-up according to customer data platform vendors worldwide as of July 2023. URL:

<https://www.statista.com/statistics/1445736/investments-cdp-worldwide/> (дата звернення: 15.09.2025)

74. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 384 p.

75. KeepinCRM. Офіційний сайт CRM-системи. URL: <https://keepincrm.com> (дата звернення: 21.09.2025)

76. LUN.ua. Індекси цін та аналітика новобудов. URL: <https://lun.ua> (дата звернення: 15.09.2025)

77. Mandych A., Babko N., Lyshenko M., & Kharchevnikova L. (2022). Digital transformation and the latest communications as a platform for sustainable business development. *Modeling the development of the economic systems*, 4, P. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>

78. NetHunt CRM. CRM для Gmail та Google Workspace. URL: <https://nethunt.com/ua> (дата звернення: 22.09.2025)

79. OneBox CRM. Модульна CRM/ERP-платформа. URL: <https://onebox.software> (дата звернення: 25.09.2025)

80. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988. Vol. 64, № 1, p. 12–40.

81. Perfectum CRM+ERP. Українська CRM-система для бізнесу. URL: <https://perfectum.ua> (дата звернення: 22.09.2025)

82. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow (NPS). *Harvard Business Review*, 2003. Vol. 81, № 12, p. 46–55.

83. SalesDrive CRM. Автоматизація бізнес-процесів для e-commerce. URL: <https://salesdrive.com.ua> (дата звернення: 20.09.2025)

84. Silver, B. *BPMN Methodology: Process Modelling for Business Efficiency*. London: Palgrave Macmillan, 2019. 304 p.

85. Susanti R., Tariq K., Carmelo, D. Strategic Management of Madrasah Heads in Improving The Quality of Language Learning Arabic in Islamic *Educational*

Institutions. International Journal of Educational Narratives. 2023. Vol. 1(1). P. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.55849/>

86. The 30+ most important CDP market stats to know in 2023. URL: <https://www.lytics.com/blog/the-30-most-im-portant-cdp-market-stats-to-know-in-2023/> (дата звернення: 14.09.2025)

87. Thompson, J. *Inventory and Sales Analysis: ABC/XYZ Framework*. New York: McGraw-Hill, 2017. 198 p.

88. URE Club. Огляди українського ринку нерухомості. URL: <https://ureclub.com> (дата звернення: 25.09.2025)

89. Wanxin X., & Lyshenko M. Сучасні поняття, принципи та перспективи управління бізнес-процесами на підприємствах нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-22>

90. Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. *Strategic Management and business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education Limited. 2015. 827 p.

ДОДАТКИ