

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ  
НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»  
Хоменко Дар'ї Володимирівни**

**Науковий керівник:**  
кандидат економічних наук, доцент  
Герасименко Оксана Олександрівна

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київ – 2025**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Управління діловими комунікаціями як елемент системи менеджменту організації .....	6
1.2 Специфіка ділових комунікацій в організації на ринку нерухомості.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ «ESTATE INVEST»</b> .....	<b>29</b>
2.1 Загальна характеристика організації діяльності АН «Estate Invest» .....	29
2.2 Характеристика та аналіз системи ділових комунікацій організації.....	37
Висновки до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ «ESTATE INVEST»</b> .....	<b>64</b>
3.1. Актуальні напрями оптимізації організації управління діловими комунікаціями у системі менеджменту.....	<b>64</b>
3.2. Експертна оцінка пропозицій з оптимізації системи управління діловими комунікаціями .....	71
Висновки до розділу 3.....	75
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>86</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження* підтверджується необхідністю формування ефективної системи управління діловими комунікаціями, яка забезпечує якісну взаємодію всередині організації та з її зовнішнім середовищем. В умовах високої конкуренції на ринку нерухомості саме ефективна комунікація стає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей організації, зміцнення її репутації, залучення клієнтів та партнерів, а також підвищення продуктивності роботи персоналу.

Комунікації в організаціях, що працюють у сфері нерухомості, мають особливе значення, оскільки саме через спілкування встановлюються довірливі відносини з клієнтами, узгоджуються інтереси сторін угод, забезпечується ефективна координація дій усіх учасників процесу. Організації, які інвестують у розвиток сучасних комунікаційних технологій, навчання персоналу комунікативній компетентності, побудову відкритого діалогу в колективі та з партнерами, мають вищий рівень адаптивності, стабільності та успішності на ринку. Таким чином, управління діловими комунікаціями виступає не лише як допоміжний управлінський інструмент, а як стратегічна функція, що визначає ефективність взаємодії всіх елементів організаційної системи та сприяє забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Теоретико-методологічною базою дослідження специфіки ділових комунікацій та управління ними як складової системи менеджменту організацій є наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників: В. Ратніківа, Т. Бучинської, Г. Юркевич, І. Шавкун, Н. Бодякіної, С. Денисюка, О. Химиця, О. Морушко, Ж. Крисько, С. Бірюченко, К. Бужимської, І.В. Бурачек, О. Моргулець, Р. Сидоренко, О. Стрішенець, К. Павлова, В. Фрайзера, А. Дона та інших.

Зважаючи на динамічність тенденції розвитку технологій, у тому числі інформаційно-комунікативних, що мають безпосередній вплив на роботу ефективність та результативність діяльності комерційних підприємств, а також

враховуючи зміни підходів до налагоджування зовнішніх та внутрішніх взаємодій організацій, питання управління діловими комунікаціями потребує подальших досліджень.

*Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів ділових комунікацій в організації на ринку нерухомості та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо їх вдосконалення на прикладі міжнародної агенції нерухомості «Estate Invest».*

*Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління діловими комунікаціями організації на ринку нерухомості*

*Об'єктом дослідження є процеси управління діловими комунікаціями в агенції «Estate Invest».*

Для досягнення зазначеної мети в даному дослідженні поставлено такі завдання:

- 1) розкрити сутність управління діловими комунікаціями в системі менеджменту організації;
- 2) аргументувати специфіку ділових комунікацій в організації на ринку нерухомості;
- 3) навести характеристику організації діяльності АН «Estate Invest»;
- 4) провести аналіз системи ділових комунікацій організації;
- 5) визначити актуальні напрями оптимізації організації управління діловими комунікаціями у системі менеджменту;
- 6) здійснити експертну оцінку пропозицій з оптимізації системи управління діловими комунікаціями.

Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань використано методи теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, абстрактно-логічний, аналізу та синтезу. Також застосовано спеціальні методи наукових досліджень:

- порівняльного аналізу – при з'ясуванні сутності та виявленні особливостей різних типів комунікацій та комунікаційних мереж у діловому

спілкуванні, а також у процесі аналізу даних аспектів у системі менеджменту агенції нерухомості «Estate Invest»;

- описовий – для характеристики організації та економічних показників діяльності агенції «Estate Invest»;

- системний, експертний, SWOT-аналізу – для ідентифікації, опису та оцінки актуальних проблем та можливих напрямів вдосконалення ділових комунікацій агенції «Estate Invest».

Інформаційну базу наукового дослідження становлять теоретичні дослідження науковців та їх результати, офіційні документи, звітність та особисті спостереження за функціонуванням агенції нерухомості «Estate Invest».

Практична цінність одержаних результатів полягає у тому, що представлені в роботі практичні рекомендації можуть застосовуватися у процесі менеджменту діловими комунікаціями організацій та підприємств із багаторівневою системою управління, великою чисельністю працівників та лінійно-функціональною організаційною структурою, акцентуючи увагу на загальних інструментах та механізмах підвищення ефективності діяльності організації у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

### 1.1 Управління діловими комунікаціями як елемент системи менеджменту організації

У будь-якій сфері людської діяльності комунікація виконує роль невидимого, але потужного інструмента взаємодії. Саме через обмін повідомленнями, емоціями та смислами ми створюємо зв'язки, формуємо спільні цілі й узгоджуємо дії. У діловому середовищі цей процес набуває особливого значення, адже від його якості залежить не лише ефективність роботи, а й репутація організації на ринку. Комунікація у цьому випадку вже не малопомітне явище, а свідомо керований процес, що має свою структуру, правила та інструменти. Вона охоплює не лише вербальні повідомлення, а й невербальні прояви (міміку, жести, інтонації тощо), які передають більше інформації, ніж самі слова. Знання про те, як саме функціонує комунікація, є базовою умовою для побудови здорової організаційної культури.

В умовах конкуренції та високої мобільності бізнес-середовища комунікаційна компетентність працівників постає однією з ключових складових професійного успіху. Особливо це стосується сфери продажів, де вміння налагодити довірливу розмову з клієнтом часто важливіше за технічні знання. Тому увага, приділена регулюванню комунікації, є необхідною передумовою для глибшого розуміння процесів управління в межах організації, у тому числі на ринку нерухомості.

Процес комунікації охоплює численні виміри та слугує основним механізмом людських взаємодій, це підґрунтя, на якому будуються як відносини, так і соціальні структури. Дослідники тлумачать дане поняття як процес, у якому відправник передає повідомлення або інформацію одержувачу з метою інформування, переконання чи мотивації [41]. Комунікація є основоположним елементом, який дозволяє людям встановлювати зв'язки, які підтримують як міжособистісні взаємини, так і ефективність організації.

У межах професійної взаємодії комунікація набуває чітко окреслених цілей, вимог і стандартів, що обумовлені потребами бізнесу. Те, що в повсякденному житті може залишитися на рівні інтуїтивного обміну репліками, у діловому середовищі потребує точності, послідовності й стратегічного підходу. У ньому слова працюють не просто як засіб передавання думок та сенсів, а як інструмент досягнення результатів й побудови репутації. Від того, наскільки вміло побудовані ділові комунікації, залежить не лише імідж організації, а й здатність адаптуватися до змін, утримуватись на ринку, підтримувати зв'язки з партнерами та залучати клієнтів. При цьому у таких сферах, як нерухомість, спілкування – це не просто доповнення до послуг, а їх основоположна складова, тому для організацій є необхідністю приділяти належну увагу даному аспекту роботи.

За своєю суттю ділове спілкування включає різні форми взаємодії, які сприяють розумінню та співпраці між окремими особами в організації. Специфіка бізнес-комунікацій визначається тим, що перевага надається чітким повідомленням та пріоритезується розуміння споживачів повідомлення [48].

Бодяніна Н. визначає ділові комунікації як механізм, який упорядковує офіційні взаємини, у межах яких відбувається взаємообмін знаннями, практичним досвідом та професійними навичками [6]. Його основна мета – досягнення конкретних завдань або розв'язання важливих питань. Цей процес включає як особистісну, так і структуровану взаємодію керівника під час передачі інформації як всередині організації, так і поза її межами. У цей же час Шавкун І. Г. деталізує визначення даного поняття та розглядає його як процес взаємодії між двома або більше особами, під час якого відбувається обмін відомостями, знаннями та професійним досвідом з метою досягнення певного результату чи розв'язання конкретного завдання [36]. Завдяки стрімкому розвитку інформаційних і цифрових технологій та розширенню можливостей комунікації, її значення постійно зростає, особливо в умовах активного функціонування діяльності підприємств та організацій. Дослідниця наголошує також на тому аспекті, що з огляду на значущість ділового спілкування у

суспільному житті, його варто розглядати передусім як інформаційний процес. Його ключове завдання полягає у вирішенні практичних питань або отриманні значущих результатів відповідно до потреб та пріоритетів сторін, що беруть участь у взаємодії [51]. Цей тип комунікації спрямований на впорядкування та координацію різних сфер діяльності, зокрема науки, промисловості чи сервісу.

Вітчизняні дослідники Я. Левченко та І. Брітченко виокремлюють деякі основні завдання ділового спілкування [40, с. 9].

1. Налагодження продуктивної та довгострокової співпраці.

Одним із головних завдань ділового спілкування є створення стабільних та ефективних відносин між учасниками професійної взаємодії. Це передбачає регулярний обмін інформацією, узгодження інтересів та підтримання взаєморозуміння упродовж тривалого часу.

2. Прагнення до досягнення цілей організації.

Ділове спілкування спрямоване на те, щоб усі учасники процесу чітко розуміли цілі організації та діяли узгоджено для їх досягнення. Завдяки ефективній комунікації підвищується результативність спільної роботи, мінімізуються помилки та непорозуміння.

3. Покращення партнерських відносин.

Через спілкування формується взаємна довіра, що є основою для успішного співробітництва з партнерами. Вчасне реагування на запити, відкритість і повага до іншої сторони дозволяють зміцнювати ділові зв'язки та уникати конфліктів.

4. Створення позитивного іміджу та репутації.

Якість ділового спілкування безпосередньо впливає на те, як організація сприймається ззовні – зокрема, клієнтами, партнерами й громадськістю. Коректна, ввічлива та професійна комунікація формує враження про організацію як надійного і відповідального учасника ринку.

З огляду на вищевикладене, варто зазначити, що ділові комунікації виконують низку важливих функцій:

- 1) фактичну: налагодження взаємодії між працівниками різних управлінських рівнів;
- 2) управлінську: ухвалення ефективних управлінських рішень на основі зібраних даних;
- 3) функцію контролю: моніторинг результативності виконання завдань у системі корпоративного управління [40, с.13].

Власне потреба у систематизації та узагальненому підході до спілкування в бізнес середовищі призвела до виокремлення ділових комунікацій як складової системи менеджменту організації. Цей елемент відіграє вирішальну роль в операційному успіху організацій з великою чисельністю працівників. Даний процес, який охоплює систематичний обмін інформацією як всередині організації, так із зацікавленими сторонами ззовні, спрямований на досягнення цілей організації [42].

Окрім цього, орієнтуючись на управління комунікаціями як складову менеджменту організації, деякі дослідники виокремлюють специфічні риси такого спілкування, що ототожнюються з функціональним призначенням. Їх наведено в Додатку А.

У процесі ділового спілкування важливо враховувати не лише зміст повідомлення, а й те, як саме воно подається. Форма передачі інформації, значною мірою впливає на її сприйняття та подальшу реакцію співрозмовника. Вибір структури висловлювання, його логіка й послідовність залежать від того, якої мети прагне досягти комунікатор [28]. Якщо йдеться про аргументацію, вона вимагатиме одних мовленнєвих конструкцій, тоді як для узгодження позицій або оцінки ситуації – зовсім інших. Форми висловлювань підбираються з урахуванням того, який вплив має бути здійснений через повідомлення: переконання, інформування, заохочення чи коригування поведінки. Комунікативна мета виконує роль своєрідного «компасу», що визначає напрямок розмови та її стиль. У результаті спілкування стає не просто обміном думками, а інструментом впливу на ставлення, рішення або дії іншої сторони.

Із огляду на необхідність врахування різних аспектів самого процесу та забезпечення узгодженості, у бізнес-середовищі існує потреба в структуризації та уніфікації підходу до ведення комунікацій, що реалізується в системі менеджменту організації. Гармонійне поєднання чіткої структури й доречно обраних мовних засобів дозволяє комунікації досягти бажаного результату. Дослідниці О. Морушко, Н. Химиця називають основою ефективної ділової взаємодії спільну діяльність, що потребує злагодженості дій, чіткого усвідомлення учасниками своїх обов'язків, стратегічних цілей та методів їх досягнення [11]. При цьому успішна комунікація передбачає не лише розуміння загальних завдань організації, а й прийняття спільної відповідальності за їх реалізацію. Важливим аспектом такого процесу є здатність чути і сприймати думку співрозмовника, що вимагає від комунікаторів навичок як вербальної комунікації, так і невербальної.

Окрім цього, ефективна взаємодія ґрунтується на дотриманні етичних норм і стандартів поведінки, які визначають стиль корпоративного спілкування та професійної комунікації [11]. Використання грамотної, логічно структурованої мови дозволяє створити позитивний імідж співрозмовника, формуючи та посилюючи довіру, а також сприяючи результативності обговорення. Важливим є й уміння обґрунтовувати власну точку зору, послуговуючись чіткими аргументами та логічно вибудованою структурою висловлювань. Таким чином ділове спілкування відіграє визначальну роль для результативного керування колективом, тому менеджер, який володіє навичками стратегічного планування, організації роботи, координації завдань, контролю за їх виконанням, а також мотивації співробітників, реалізуючи їх вдалими мовленнєвими конструктами та комунікаційними стратегіями, здатен ефективно вирішувати бізнес-завдання та досягати поставлених цілей.

З погляду організаційної структури, ділову комунікацію зазвичай поділяють на такі типи: висхідний, низхідний, латеральний і екстернальний. (рис. 1.1.1) [54].

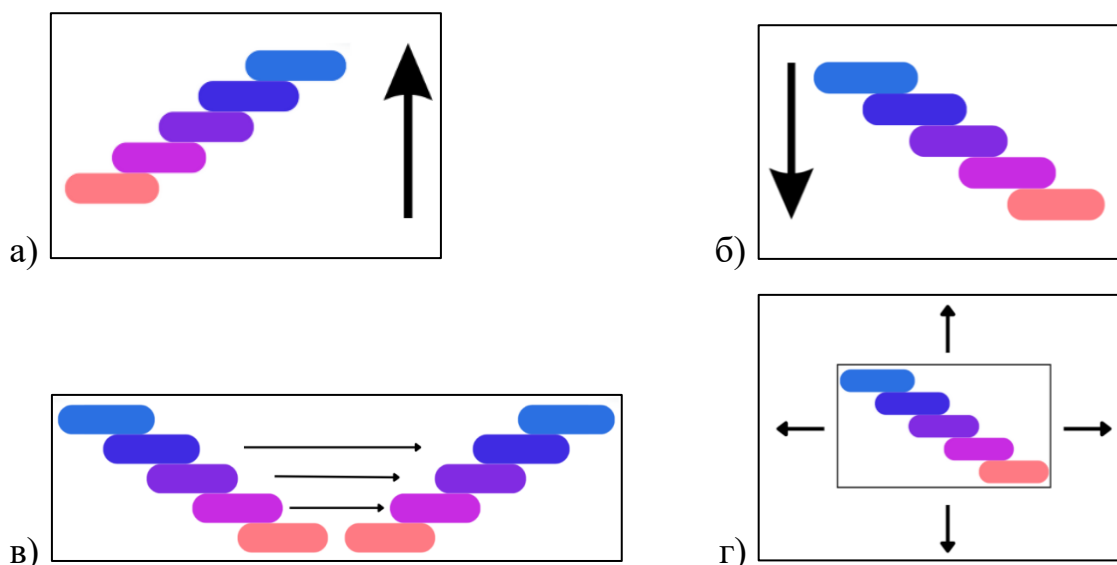


Рис. 1.1.1 Схематичне зображення типів ділової комунікації: а – висхідний, б – низхідний, в – латеральний, г – екстернальний

Висхідна комунікація – це процес передавання інформації від нижчих рівнів управління до вищих. Вона охоплює взаємодію між співробітниками та їхніми безпосередніми керівниками, а також між менеджерами середньої ланки та топменеджментом організації. Цей тип комунікації дозволяє отримувати актуальні дані про поточну діяльність організації керівництву, а також відкриває можливості для працівників висловлювати свої пропозиції щодо покращення умов роботи чи діяльності організації.

Одним із поширених прикладів реалізації висхідної комунікації є регулярна звітність співробітників перед управлінцями вищих рівнів. Така інформація зазвичай узагальнюється і передається в усному (на відповідних зустрічах та нарадах) або письмовому форматі (через друковані повідомлення, ділові листи чи іншим встановленим керівництвом шляхом). Так само може проявлятися поодинокі чи колективна ініціатива співробітників, які подають свої ідеї, зауваження чи пропозиції щодо покращення ефективності внутрішніх процесів. У разі належної реакції з боку керівництва це сприяє посиленню мотивації персоналу та формуванню довірливих відносин у команді.

Іншим способом реалізації висхідних комунікацій можна вважати організацію опитувань працівників, анкетувань або застосування інших

інструментів збору зворотного зв'язку, які дозволяють виявити рівень задоволеності умовами праці, потреби в навчанні, витоки невдоволення або напруження в колективі. Такі дані є цінним джерелом інформації для формування кадрової стратегії та вдосконалення корпоративної культури.

У такому розрізі, можливість для співробітників бути почутими та впливати на прийняття рішень є однією з визначальних переваг даного типу комунікацій. Завдяки такій взаємодії організація може швидше адаптуватися до змін, удосконалювати внутрішні процеси та покращувати робочі умови. Водночас існують і певні труднощі: нерідко підлеглі відчують дискомфорт під час спілкування з керівництвом через різницю в статусі, досвіді тощо, що може перешкоджати відкритості та щирості у висловлюванні думок (наприклад, через страх працівника бути звільненим).

Іншим типом комунікацій є низхідні – процес передавання інформації від керівництва до підлеглих, що відбувається в рамках організаційної ієрархії. Вона забезпечує чітку структуру обміну повідомленнями, де вище керівництво формулює та ставить завдання співробітникам нижчих ланок. Цей тип взаємодії переважно застосовується, коли є необхідність прокомунікувати делегування обов'язків, навчання нових працівників, встановлення стандартів роботи, коригування посадових інструкцій та доведення важливої інформації до всієї команди. Для досягнення максимальної ефективності управління організацією, важливо, щоб і висхідна, і низхідна комунікація були узгодженими та прийнятними для усіх сторін.

Найбільш типовими проявами низхідної комунікації є повідомлення керівництвом планів роботи, окреслення цілей та визначення очікуваних результатів підрозділів чи організації загалом. Таким чином співробітники мають можливість отримати не лише вказівки щодо виконання професійних обов'язків, але й ознайомитись із місією організації, пріоритетами діяльності, напрямками її розвитку та підходами до оцінювання ефективності працівників. Окрім цього, низхідна комунікація часто реалізовується через формалізовані

документи: накази, положення, внутрішні регламенти, службові інструкції, які визначають норми поведінки в межах робочого процесу.

Наявність такої взаємодії зумовлена необхідністю керівників розповсюджувати ключові меседжі, формувати єдине бачення розвитку організації та координувати діяльність команди. Вона відіграє важливу роль у встановленні та підтримці сталої корпоративної політики, роз'ясненні стратегічних цілей та моніторингу дотримання встановлених регламентів. Однак важливо враховувати, що у ієрархічних комунікаціях через наявність багатьох рівнів зміст повідомлення, як і його форма можуть викривлюватись. До того ж більша чисельність рівнів передачі інформації може негативно впливати на швидкість повідомлення необхідних даних, що має безпосередній вплив на погіршення якості роботи організації.

Латеральна комунікація передбачає взаємодію між працівниками одного рівня в організаційній структурі, незалежно від того, чи працюють вони в одному відділі, чи в різних командах. Такий тип спілкування сприяє покращенню міжвідомчої координації, ефективному обміну інформацією та забезпеченню умов для продуктивної співпраці. При цьому може реалізовуватись у різних форматах: під час обговорення робочих питань між колегами, на загальних нарадах, при взаємодії між керівниками різних підрозділів або під час спільної роботи над проектами. Завдяки такому зв'язку організація функціонує більш злагоджено, оскільки співробітники можуть рівноцінно обмінюватись знаннями та ресурсами. Латеральна комунікація може проявлятися і в обговореннях питань, безпосередньо не пов'язаних із вирішенням робочих проблем, а й стосуватись особистих неформальних взаємодій.

Ефективне горизонтальне спілкування дозволяє працівникам швидше вирішувати робочі завдання, сприяє налагодженню командної роботи та допомагає уникнути повторень зусиль, завдань тощо. Також латеральна комунікація сприяє зміцненню корпоративної культури, створюючи атмосферу довіри та взаємопідтримки співробітників. Однак без належного регулювання

існує ризик виникнення внутрішньої конкуренції між підрозділами або окремими групами, що може ускладнити досягнення спільних цілей. Ще однією небезпекою є викривлення інформації при поширенні, що ускладнює процеси прийняття рішень.

Усі процеси обміну інформацією між організацією та зовнішніми сторонами, такими як клієнти, партнери, постачальники або громадськість, охоплює екстернальна комунікація. Вона відіграє ключову роль у формуванні іміджу організації та встановленні ділових відносин. Прикладами таких комунікацій можуть бути рекламні кампанії, взаємодія з медіа, прес-релізи, комерційні пропозиції публікації в соціальних мережах тощо. Завдяки ефективному провадженню екстернальних інтеракцій організація може зміцнити довіру до свого бренду, привернути увагу потенційних клієнтів і підтримувати позитивний зв'язок із наявними партнерами.

Якість зовнішньої комунікації безпосередньо впливає на сприйняття організації як у суспільстві загалом, так і в спільноті зацікавлених у її діяльності осіб. Відповідно, помірковано побудований діалог із цільовими аудиторіями є ресурсом бізнесу, який можна використати для створення позитивної репутації та забезпечення стійкого зростання. Водночас невдале спілкування або недбалість та недоречність фраз у публічних заявах можуть негативно позначитися на іміджі організації та знизити рівень довіри до неї. Саме тому важливо дотримуватися єдиної стратегії комунікації, яка відповідатиме цінностям та цілям організації.

За визначенням Ратніківа В.П. існують такі форми ділових комунікацій: ділова розмова, нарада, переговори, публічне мовлення, конференція, ділове листування [22].

1. Ділова розмова. Ділова розмова – це усний або письмовий обмін інформацією між двома або більше співрозмовниками в офіційному або напівофіційному контексті. Її основною метою є передача важливих відомостей, обговорення завдань, уточнення деталей співпраці або вирішення певних питань. Особливістю ділової розмови є чітка структура, лаконічність та

дотримання норм ділового етикету. Вона може бути формальною або неформальною, залежно від обставин, статусу, рівня професійності чи офіційності відносин між учасниками.

Ділова розмова може відбуватися у форматі особистої зустрічі, телефонного дзвінка, відеоконференції або електронного листування, що суттєво знижує витрату ресурсів, необхідних для проведення такого обговорення. Зв'язок за допомогою технічних засобів та інформаційно-комунікаційних технологій сприяє ефективному використанню часу і є одним із найшвидших способів обговорення нагальних завдань, особливо у ситуаціях, що вимагають миттєвого реагування та кризового менеджменту. Результативність такої бесіди також залежить від уміння комунікатора чітко висловлювати думки, навичок активного слухання співрозмовників та їхньої здатності критично мислити та знаходити компроміс.

2. Нарада. Нарада – це офіційна зустріч групи осіб для обговорення важливих питань, координації дій та прийняття рішень. Вона є ключовим інструментом колективного управління та покликана сприяти підвищенню ефективності взаємодії між співробітниками різних рівнів та підрозділів.

Наради у межах управлінської діяльності можуть бути поділені на кілька основних категорій відповідно до функціонального спрямування менеджменту [18]. Зокрема, виокремлюють такі, що присвячені стратегічному плануванню, під час яких аналізуються майбутні напрямки розвитку організації, визначаються пріоритети та оцінюються потреби в ресурсах для реалізації запланованих заходів. Іншу групу становлять наради, зосереджені на питаннях трудової мотивації. На таких зустрічах обговорюються чинники, що впливають на залученість працівників, продуктивність, рівень задоволеності роботою, а також форми морального й матеріального стимулювання персоналу.

Окремим видом нарад є такі, де обговорюються організаційні аспекти роботи: взаємодія між підрозділами, функціонування внутрішньої структури, оптимізація процесів та передача повноважень між рівнями управління. Вагомими є і такі зустрічі, що стосуються моніторингу діяльності та

оцінювання досягнутих результатів. Їхній зміст полягає у контролі поточного стану виконання персоналом поставлених завдань, актуалізації ступеня реалізації поставлених цілей та аналізі причин відхилень від очікуваних показників. Результатом такого моніторингу переважно є розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації.

3. Переговори. Переговори – це процес комунікації між двома або більше сторонами, метою якого є досягнення домовленостей з визначених питань. Вони можуть проходити як у внутрішньому середовищі організації (між відділами, керівництвом та співробітниками), так і на зовнішньому рівні (зі стейкхолдерами). Особливістю переговорного процесу є необхідність узгодження інтересів сторонами, що вимагає першочергово таких умінь як вміння аналізувати ситуацію, аргументувати свою позицію та знаходити компроміси, а також володіти комунікативною компетентністю.

У процесі переговорів сторони можуть мати різні, а іноді й суперечливі мотиви, що потребує чіткого й обґрунтованого їх формулювання. Для того щоб ефективно визначити свої цілі та розуміти мотивацію опонента, необхідно володіти всебічною інформацією про нього, зокрема щодо об'єктів його зацікавленості, поточних ринкових позицій, мережі партнерських зв'язків тощо [18].

За загальноприйнятим підходом переговори мають 3 основні етапи, що логічно впливають один з одного: стадія аналізу, стадія планування, стадія безпосередньої дискусії [18]. На початковому етапі, що передбачає аналітичну діяльність, сторони зосереджуються на зборі релевантних даних, їх опрацюванні, а також на виявленні власних потреб і зацікавленості іншої сторони. Далі слідує етап підготовки, який вимагає продуманого підходу до побудови стратегії, розробки потенційних сценаріїв розвитку подій, а також оцінки реакцій, які можуть виникнути в ході діалогу. Завершальним і водночас найбільш динамічним етапом є безпосереднє ведення дискусії. На цьому рівні особливо важливим стає дотримання етичних та професійних стандартів

комунікації, що забезпечує конструктивний перебіг обговорення та досягнення рішення, що буде прийняте кожною зі сторін.

4. Публічне мовлення. Публічне мовлення – це виступ перед аудиторією з метою поширення інформації, мотивації або переконання. Специфіка даної форми ділових комунікацій полягає у необхідності володіння спікером навичками ораторського мистецтва, умінням утримувати увагу слухачів та доречно використовувати невербальні засоби комунікації (жести, міміку, інтонацію тощо). Ефективне публічне мовлення сприяє інтерактивності та залученості слухачів до обговорення. Успішний виступ допомагає не лише донести інформацію, а й формувати довіру до спікера та організації.

Зокрема, типовими прикладами публічних мовлень можуть бути виступи під час бізнес-презентацій, коли представник організації демонструє новий продукт або послугу потенційним клієнтам чи інвесторам. У такому контексті оратор не лише надає фактичну інформацію, але й формує позитивне уявлення про бренд, застосовуючи переконливу аргументацію та невербальні засоби впливу у специфічно сформованому середовищі зацікавлених осіб. До форм публічної комунікації також відносять тренінги, майстер-класи, профільні курси чи інші заходи, в яких спікер виконує роль наставника.

5. Конференція. Конференція являє собою масштабну формалізовану подію, що об'єднує представників різних професійних середовищ, установ, організацій або галузей для обговорення актуальних викликів, перспектив розвитку та сучасних трендів у відповідних сферах на визначену тематику. Такий формат зібрань виконує важливу функцію професійної комунікації, оскільки створює платформу для відкритого діалогу, аналітичного обміну думками та пошуку рішень складних проблем, які потребують міждисциплінарного підходу.

Залежно від змістового наповнення та цільової аудиторії, конференції можуть набувати різного спрямування: від науково-дослідницького до практико-орієнтованого. У міжнародному контексті вони також виконують роль інструмента налагодження міжкультурної взаємодії та співпраці на

глобальному рівні. Тематичне наповнення таких заходів зазвичай охоплює широкий спектр питань, що мають стратегічне або інноваційне значення для відповідної галузі. Змістова структура конференцій може включати різні форми активностей, зокрема доповіді провідних фахівців, інтерактивні панельні дискусії, тематичні семінари, аналітичні огляди, демонстраційні презентації тощо. Крім інформаційного обміну, конференції відіграють важливу роль у розвитку професійних мереж, оскільки сприяють налагодженню нових контактів, формуванню партнерств та зміцненню взаємодії між різними учасниками ринку.

6. Ділове листування. Листування – письмова форма ділового спілкування – у сучасних умовах відіграє ключову роль у комунікації організацій із зовнішнім середовищем. Воно не лише виконує інформативну функцію, а й є засобом реалізації діяльності організації у правовому полі та інструментом формування професійного іміджу організації. Діловий лист, будучи офіційним документом, може виконувати конкретні завдання: передавати запрошення, фіксувати домовленості, слугувати відповіддю на звернення або претензії. Залежно від контексту, його зміст може мати як практичне, так і юридичне значення.

Однією з принципів особливостей письмової комунікації є можливість ретельної підготовки тексту: автор має час для опрацювання змісту, що забезпечує його точність і логічно послідовний виклад думок. У цьому форматі відсутні характерні для усного спілкування невербальні прояви, тому особливого значення набуває підбір лексичних засобів та чіткість формулювань. Також, на відміну від живого діалогу, листування не обмежене часовими рамками, що створює умови для виваженої відповіді та дозволяє обговорювати питання триваліший період, дозволяючи актуалізувати інформацію та вчасно її передавати. Саме тому письмова взаємодія в діловому середовищі не лише сприяє ефективному вирішенню комунікативних завдань, а й слугує показником професіоналізму організації.

Важливо зазначити, що у межах організаційної структури будь-якої організації формуються два ключові типи процесів спілкування: формальні та неформальні, котрі займають більшу частину комунікативного простору [18]. Формалізоване спілкування функціонує відповідно до вертикальних та горизонтальних зв'язків, передбачених регламентами, посадовими обов'язками й інструкціями та слугує основою для реалізації службових завдань, оперативного управління та адміністративного контролю. Ці комунікації є невід'ємною складовою щоденної діяльності, яка забезпечує стабільне функціонування всіх ланок. У цей же час, на противагу офіційним взаємодіям існує неформальна комунікація, яка виникає у будь-якому колективі стихійно, в межах міжособистісної взаємодії працівників. При цьому, дослідники Крисько Ж. та Скишляк О. зазначають, що серед усіх комунікацій в організаціях саме неофіційні складають близько 70% [14]. Такі контакти не регламентуються внутрішніми документами чи інструкціями. Їх природа пов'язана із соціальними потребами людини (у визнанні, спілкуванні, обміні думками, почуттями та емоціями тощо) [4]. Незважаючи на те, що ці зв'язки не мають офіційного статусу, вони виконують важливу функцію в комунікативному просторі організації, зокрема компенсують недоліки формальних каналів, сприяють швидкому обміну інформацією, формуванню здорового психологічного клімату в колективі та підтримці корпоративної культури організації [14].

До характерних рис неформальних комунікацій можна віднести спонтанність, відкритість і динамічність [10]. Вони здебільшого виникають між співробітниками на підґрунті особистих симпатій, спільних інтересів або дружніх зв'язків. У зв'язку з цим, тематики інтеракцій є досить гнучкими та ситуативними. Для цих комунікацій характерне використання такого мовного стилю, що сприяє створенню невимушеної атмосфери, в якій легше обговорювати робочі, соціальні або особисті питання [14].

Вищевикладене свідчить про те, що неформальні взаємодії хоча й не входять до офіційної структури комунікацій, проте відіграють вагомий роль у

підтриманні інформаційного балансу в колективі, прискорюють адаптацію нових працівників, сприяють згуртованості команди.

Надійна система ділової комунікації є ключовим фактором успіху будь-якої організації, оскільки сприяє оперативному обміну інформацією, зміцненню взаємодії між відділами та прийняттю виважених розглянутих різнопрофільними фахівцями рішень. Відтак, існує необхідність у наявності управлінського інструментарію, котрий може формувати, підтримувати та вдосконалювати ділові комунікації на всіх рівнях. Дослідники Бучинська Т. В. та Юркевич Г. Й. наводять такі приклади інструментів як:

- визначення цілей комунікації – сформулювати мету взаємодії, визначити аудиторію та основні повідомлення;
- вибір каналів комунікації – обрати відповідні засоби передачі інформації залежно від змісту та доступності для співробітників;
- створення єдиного комунікаційного простору – впровадити уніфікований стиль спілкування, спільну термінологію та централізовану систему документування;
- забезпечення зворотного зв'язку – налагодити механізми збору думок співробітників, регулярно аналізувати їх і вносити корективи;
- розвиток комунікаційних навичок співробітників – організувати тренінги, заохочувати саморозвиток і формувати відкриту культуру спілкування [8].

Окрім вищенаведеної характеристики типів комунікацій, дослідники також виділяють комунікаційні мережі як складову системи ділового спілкування. Поняття комунікаційних мереж тлумачать як «поєднання учасників комунікаційного процесу інформаційними потоками» [19]. Іншими словами, це спосіб організації комунікаторів відповідно до змісту повідомлення. У контексті ділового спілкування дослідники виділяють два види таких мереж: децентралізовані, для яких допустима хаотична влаштованість, не систематизованість, не регламентованість (моделі «Колесо», «Багатоканальна», «Всеканална») та централізовані, які визначені

інструкціями, посадовими обов'язками тощо («Ланцюг», «Хрест», «Y-мережа»)  
[19]. В наочному форматі їх представлено на рис. 1.1.2.

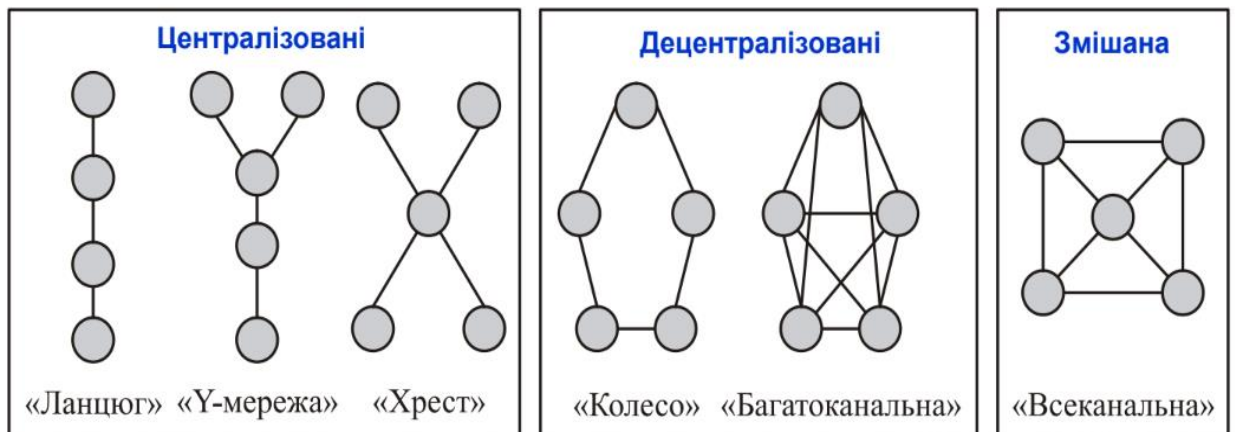


Рис. 1.1.2 Базові типи формалізованих комунікаційних мереж [37]

Централізовані мережі зосереджують передавання інформації в обмеженому колі учасників, де ключовою фігурою може бути один співробітник, через якого відбувається комунікація. Наприклад, у конфігурації типу «Ланцюг» обмін даними відбувається поетапно через послідовно пов'язаних учасників, що у контексті виконання простих завдань демонструє високу результативність. Водночас при ускладненні завдань центральний учасник може не впоратися з обсягом інформації, що негативно позначається на ефективності роботи та оперативності у прийнятті рішень. Отже, найкраще застосування даної мережі – виконання рутинних і добре систематизованих завдань.

У мережі «Y» структура менш жорстка: ключова фігура має декілька довірених осіб, через яких циркулює частина інформації. Це створює певну гнучкість та знімає перенавантаженість ключового співробітника, однак усе одно зберігає ієрархічну логіку. Проте так само в умовах багаторівневої взаємодії масштабної організації з великою кількістю підрозділів та інформаційних потоків така мережа не буде ефективною для комплексного вирішення завдань.

Модель «Хрест» є ще одним прикладом централізованої мережі, де всі зв'язки сходяться до одного комунікаційного вузла. Її зміст полягає у тому, що

один співробітник, центральний для взаємодії, стає єдиним розподільником інформації між іншими працівниками чи підрозділами, що загрожує перевантаженням, особливо за умов складного функціонального середовища. Відповідно, ефективність за такого типу мережі є прийнятною лише у стабільних, передбачуваних умовах.

Децентралізовані мережі, порівняно з централізованими, передбачають більшу рівність між учасниками як у відповідальності, так і у можливостях обміну. Наприклад, у типі «Колесо» інформація циркулює вільно між усіма учасниками, що забезпечує активність і обмін думками. При цьому варто зважати на те, що відсутність ключової фігури, яка може регулювати інформаційні потоки, синхронізувати їх між учасниками мережі та задавати відповідні теми для обговорення, сприяє нестійкості таких мереж і створює небезпеку втрати точності даних.

«Багатоканальна» мережа демонструє ще більшу відкритість, адже комунікаційні шляхи функціонують одночасно в усіх напрямках, що створює умови для високого рівня залученості учасників. Це дозволяє зробити висновок про її доцільність у динамічних командах, які постійно мають справу зі складними задачами. Проте така мережа здебільшого потребує внутрішньої координації, адже великі обсяги інформації, що циркулює мережею, можуть призвести до втрати пріоритетів.

Щодо «Всеканалної» комунікаційної мережі, то її зміст виражений ідеєю повної відкритості: кожен учасник має прямий доступ до будь-якого джерела інформації. Такий підхід, по суті, стирає традиційну роль лідера. У результаті формується специфічна система, до якої залучені усі учасники, що сприяє колективній відповідальності, однак ускладнює процес прийняття рішень у кризових умовах.

У підсумку, можна стверджувати, що вибір типу комунікаційної мережі має бути обґрунтованим з огляду на характер завдань, їхню складність, чисельність співробітників, залучених до вирішення проблемного питання та їхньої профільної спеціалізації. Стандартним, повторюваним процесам

найкраще відповідають централізовані моделі, тоді як у ситуаціях, які вимагають креативного підходу та колективного аналізу, ефективнішими виявляються децентралізовані мережі. Із огляду на це можна стверджувати, що ключем до успішної комунікації є не форма, а здатність адаптувати її до реальних викликів.

## **1.2 Специфіка ділових комунікацій в організації на ринку нерухомості**

У широкому значенні, ринок нерухомості – це система економічних відносин, що виникають у процесі обігу нерухомого майна, включаючи операції з купівлі-продажу, оренди, застави, управління об'єктами, а також інвестування в них. Дана сфера охоплює сукупність інституційних, правових і комунікативних механізмів, які забезпечують функціонування цього сегменту економіки [13]. Його особливістю є тривала динаміка угод, високий рівень вартості активів, обмежена чисельність пропозицій, а також значна регуляторна залежність.

Вітчизняні дослідники Красневич О., Павлов К., та Ющак А. визначають ринок нерухомості як структуровану систему економіко-правових відносин, у межах якої відбувається взаємодія суб'єктів, зацікавлених у здійсненні операцій з об'єктами нерухомого майна [13]. Цей ринок функціонує через застосування інституційних та комунікаційних інструментів, які забезпечують перехід прав власності, формування цінової політики в поточних умовах економіки, а також переміщення ресурсів. У його межах реалізуються як операції з купівлі-продажу, оренди та обміну, так і процеси регулювання, оцінки, фінансування та маркетингу нерухомості [25]. Специфіка ринку полягає у його багаторівневій природі, поєднанні економічних інтересів різних сторін. Окрім цього, під час проведення відповідних угод, даний ринок здатний виступати простором для стратегічної взаємодії між продавцями, покупцями, інвесторами й іншими учасниками через механізми ціноутворення, домовленостей та комунікаційних зв'язків.

На думку науковців Стрішенець О. та Павлова К., визначати поняття «ринок нерухомості» варто через такі підходи:

- як систему взаємних дій учасників процесу купівлі-продажу;
- як явище обміну в контексті ведення господарської діяльності;
- як сукупність засобів управління нерухомістю;
- як договірні відносини між зацікавленими сторонами, що виникають та регулюються ціноутворенням на майно [13].

Дана сфера економічної діяльності охоплює як інвестиційно-будівельну зайнятість, пов'язану з передачею майнових прав, так і сферу оренди та купівлі-продажу житла, що включає укладання договорів між сторонами щодо володіння й користування об'єктами на первинному та вторинному рівнях [44]. Ринок нерухомості являє собою складну соціально-економічну систему, функціонування якої зумовлене взаємодією численних суб'єктів із різними інтересами, ресурсами та рівнем впливу. І враховуючи те, що кожна операція на ньому має високий рівень вартості, довгострокові наслідки та правове підґрунтя, комунікація між учасниками набуває особливої ваги.

Специфіка діяльності організації у даній сфері визначається сукупністю чинників, що впливають на характер її функціонування у складному економіко-правовому середовищі. Цей ринок відзначається високим рівнем регламентованості, значними обсягами капіталу, довготривалістю наслідків угод та необхідністю врахування як економічних, так і соціальних інтересів клієнтів [5]. Відповідно, організація, персонал якої спеціалізується на наданні послуг у такій сфері, має не лише орієнтуватися в правових нормах та ринкових тенденціях, а й ефективно управляти інформаційними потоками, комунікувати із зовнішніми стейкхолдерами та внутрішніми структурами. Вагомою особливістю є також необхідність формування довіри до бренду організації, оскільки рішення клієнтів у цій сфері приймаються з урахуванням високого ризику та значущості інвестицій. Попри те, що клієнт фізично співпрацює лише з одним фахівцем, враження формується про експертність всієї організації, тому репутація юридичної особи є вагомою. Наявність інституціоналізованої

структури, що несе відповідальність у межах, визначених законодавством, може створити почуття безпеки та довіри у споживача послуг організації, що позитивно впливатиме на прибутковість, оскільки вища довіра сприяє вищій ймовірності вибору саме її з-поміж інших.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що діяльність організації в межах ринку нерухомості передбачає комплексний підхід, де стратегічне планування, юридична грамотність і налагоджені комунікації виступають ключовими умовами успіху бізнесу.

Ще однією особливістю ринку є те, що попит та зацікавленість в об'єктах певного цінового сегменту є високим, проте чисельність ресурсів та релевантних пропозицій – обмеженою [24, с. 383]. Відповідно, агенції нерухомості функціонують в умовах високої конкуренції, що зумовлює необхідність шукати нові підходи та вдосконалювати наявні з метою бути поміченими. Вихід на інші географічні ринки, охоплення сегментів об'єктів та клієнтів різного формату є лімітованим інструментом підвищення результативності організації [24]. Відповідно є необхідність акцентувати на тих механізмах покращення показників, які мають ширший спектр способів реалізації послуг агентів і ріелторів та вищу їх ефективність.

Покращення показників роботи агенцій нерухомості як комерційних установ, метою яких є отримання прибутку, передбачає впровадження комплексних підходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та посилення конкурентно спроможних позицій на ринку [12]. Одним із ключових напрямів покращень роботи організації у сучасних умовах є цифрова трансформація: впровадження CRM-систем, автоматизація обліку клієнтів, використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкової динаміки [55]. Також значну роль відіграє професійна підготовка персоналу: регулярне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток навичок міжособистісного спілкування сприяють формуванню стійких довірчих відносин із клієнтами [47]. До засобів підвищення ефективності можна також віднести впровадження системи

внутрішнього контролю якості послуг, розробку гнучких моделей ціноутворення, налагодження партнерських зв'язків із банками, забудовниками, страховими організаціями [45]. І також не менш важливим є перегляд комунікаційної стратегії агенцій, у тому числі через розвиток онлайн-присутності, професійний супровід у соціальних мережах, прозорість у взаємодії з клієнтами та створення репутації надійного партнера.

На сучасному етапі розвитку економіки ринок нерухомості відіграє роль не лише у формуванні інвестиційного клімату, а й у структуризації соціального середовища, що зумовлює посилене значення комунікаційних процесів у діяльності учасників цього ринку [2]. Ділова комунікація в межах цієї сфери охоплює обмін повідомленнями як усередині організацій, що надають відповідні послуги, так і з суб'єктами ринку: забудовниками, банківськими установами, державними органами, інвесторами та споживачами. До кожного учасника ринку спеціалістові з нерухомості або організації, що надає профільні послуги, необхідно напрацювати унікальні підходи до взаємодії, що вимагає високого рівня експертності, фаховості, аргументованості та дотримання професійної етики.

Варто зважати і на те, що відміну від інших сегментів економіки, ринок нерухомості характеризується підвищеною чутливістю до змін у нормативно-правовій базі, макроекономічних умовах, а також до соціальних очікувань і поведінкових моделей споживачів [1]. У такому контексті ділові комунікації виступають ключовим механізмом координації дій між ріелторами, агенціями нерухомості, забудовниками, інвесторами, органами державної влади, банками та кінцевими споживачами. Таким чином, у межах теми, що розглядається, ринок нерухомості можна визначати як специфічне комунікативне середовище. Особливості структури ринку, його регуляторна насиченість і соціальна значущість формують унікальний контекст для вибудовування внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики організацій.

Як зазначає Сушко О., комунікаційна стратегія організацій, що працюють у сфері реалізації об'єктів нерухомості, спрямована на побудову ефективної

взаємодії з усіма учасниками маркетингового середовища з метою стабільного функціонування, формування попиту на відповідне майно та їх просування на ринку [27]. При цьому головною метою ведення комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх є задоволення потреб цільової аудиторії задля досягнення комерційної успішності роботи організації.

Раціональна комунікаційна стратегія агентства нерухомості передбачає системне планування та організацію взаємодії з ключовими учасниками ринку – партнерами, конкурентами та клієнтами [21]. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій, підвищити ефективність операцій та зміцнити позиції на ринку. Особливу увагу слід приділяти побудові довірчих відносин із клієнтами, що сприяє формуванню лояльності та підвищує шанси повторних звернень та рекомендацій клієнтів іншим. Згідно з дослідженнями, ефективна комунікація є ключовим чинником успіху в сфері нерухомості, оскільки вона забезпечує прозорість процесів та задоволення потреб клієнтів [21]. Таким чином, ретельний підхід до управління комунікаціями є невід’ємною складовою успішної діяльності агенції на цьому ринку.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективність діяльності організації на ринку нерухомості значною мірою залежить від якості та продуманості комунікаційної політики. Успішна стратегія взаємодії передбачає цілісну систему управління інформаційними потоками як всередині організації, так і в межах взаємин із клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку. Комунікації в цій сфері виконують не лише інформативну, а й репутаційну та мотиваційну функцію, формуючи довіру до організації та забезпечуючи сталість попиту. Отже, комунікативна діяльність в умовах конкурентного ринку нерухомості є не просто допоміжною ланкою, а ключовим чинником формування цінності послуг і довгострокового успіху.

## **Висновки до розділу 1**

Результати здійсненого теоретичного аналізу дозволяють зробити висновок про тлумачення ділових комунікацій як процесу, механізму та

водночас інструменту регулювання корпоративними взаєминами, а також встановлення контактів із зовнішнім середовищем. Якісна комунікація є основою професійного середовища, де цінуються злагодженість, взаємна повага та спільна відповідальність. Із одного боку, через регулярний обмін інформацією забезпечується координація дій та узгодження інтересів, а з іншого, дотримання принципів відкритості та ввічливості сприяє укріпленню ділової репутації, що зі свого боку впливає на рівень довіри з боку партнерів і громадськості. Резюмуючи, можна стверджувати, що ефективна комунікація є запорукою стабільного розвитку як окремої організації, так і ширшого соціального середовища, в якому вона функціонує.

Залежно від спрямованості комунікації виділяють: висхідну (від рядових співробітників до керівництва), низхідну (від менеджерів вищої ланки до підлеглих), латеральну (горизонтальні взаємодії) та екстернальну (зовнішні контакти). Кожен з наведених видів має свої формати та підходи до встановлення зв'язків та подачі інформації через ділові розмови, наради, переговори, публічне мовлення тощо. При цьому реалізація комунікацій відбувається через централізовані та децентралізовані керівництвом мережі.

На ринку нерухомості та у сфері продажів загалом комунікації відіграють вирішальну роль у взаємодії з клієнтами і, часто, мають більшу вагу в укладенні угоди, ніж технічні знання з її реалізації. Тому для ефективної та результативної роботи агенцій нерухомості важливо встановлювати, розповсюджувати серед працівників та моніторити реалізацію політики ділового спілкування.

## **РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ «ESTATE INVEST»**

### **2.1 Загальна характеристика організації діяльності АН «Estate Invest»**

Агенція нерухомості «Estate Invest» – це міжнародна агенція, яка спеціалізується на комплексному управлінні інвестиційними проектами у сфері нерухомості «під ключ». Організація пропонує повний цикл послуг – від підбору об'єкта до супроводу угоди та управління інвестиційним портфелем.

Організація була заснована у 2013 році в Харкові підприємцем із розумінням ринку нерухомості та стратегічним баченням розвитку інвестиційного сектору. На момент створення організації її засновник вже мав значний досвід в даній сфері: ще у 2008 році він розпочав кар'єру ріелтора, спеціалізуючись спочатку на операціях з оренди житлової нерухомості, а згодом – на купівлі-продажу об'єктів [56].

Завдяки поєднанню практичного досвіду, підприємницької ініціативи та чіткого розуміння потреб клієнтів, АН «Estate Invest» змогла стрімко заявити про себе на ринку, адже з моменту заснування організація демонструє стабільне зростання, поступово розширюючи спектр послуг та географію своєї діяльності. Уже у перші роки роботи вона увійшла до числа провідних гравців ринку нерухомості Харкова, а згодом – Києва та почала активно виходити на міжнародний [57]. За 12 років активної діяльності агенція здобула репутацію надійного партнера як серед приватних інвесторів, так і серед корпоративних клієнтів.

Основним напрямом роботи агенції є реалізація проектів за моделлю «під ключ», яка включає підбір об'єктів, розробку інвестиційної стратегії, проведення ремонтно-будівельних робіт, а також подальший вихід з проекту із фіксацією прибутку та пошуком нових інвестиційних можливостей [56]. У рамках такого підходу клієнтам також можуть пропонувати об'єднання в інвестиційні пули з метою отримання вигідніших умов на етапі придбання об'єктів (особливо, коли йдеться про покупку майна від забудовників).

Серед ключових видів послуг, які надає організація, – інвестиційне консультування, управління активами, дизайн та ремонт приміщень, юридичний супровід угод та післяпродажне обслуговування, при цьому організація працює як з житловою, так і з комерційною нерухомістю. Окремим напрямом є надання послуг з управління нерухомістю, що передбачає технічний та адміністративний супровід об'єкта. Даний сервіс, передбачений для власників нерухомого майна, пропонує клієнтам вирішення побутових і інших питань, пов'язаних із експлуатацією об'єкта, включно з організацією ремонтів, комунікацією з орендарями тощо.

Також агенція здійснює експертну оцінку об'єктів нерухомості, у тому числі в рамках підготовки до угод купівлі-продажу або за запитом клієнта, який самостійно знайшов об'єкт. Для забезпечення юридичної безпеки угод надається юридичний супровід, що включає перевірку документів, участь у переговорах та організацію підписання договорів. Сфера діяльності «Estate Invest» розповсюджується і на послуги з оренди та продажу нерухомості, розробку інтер'єрних рішень, а також виконання будівельних та оздоблювальних робіт. Таким чином організація може комплексно реалізовувати інвестиційні проекти та забезпечувати їхнє подальше обслуговування.

Клієнтами агенції «Estate Invest» є переважно представники малого та середнього бізнесу, а також великі корпоративні замовники з різних секторів економіки. Основу клієнтської бази становлять підприємці з торговельної, виробничої та ІТ-сфери. Серед корпоративних клієнтів – такі організації, як Plarium, Global Logic, Logity, а також міжнародні організації, включаючи OSCE, ООН, Nestlé, KFC та інші.

За результатами 2023 року, загальний обсяг угод купівлі-продажу нерухомості, здійснених із клієнтами за посередництва Estate Invest, становив 82,5 млн доларів США. У середньому щомісяця організація супроводжувала продаж приблизно 65 об'єктів житлової нерухомості. Станом на грудень 2024 року в активному портфелі організації перебувало 95 житлових об'єктів та

понад 5000 м<sup>2</sup> комерційних приміщень, які знаходяться під управлінням. Крім того, організація реалізовує 11 інвестиційних проєктів з реновації нерухомості в Туреччині та Об'єднаних Арабських Еміратах (зокрема в Дубаї), загальний бюджет яких становить 21 млн доларів США.

Таблиця 2.1.1

## Показники економічної діяльності АН «Estate Invest» [52]

Показник	Значення
Загальний обсяг угод купівлі-продажу за 2023 рік	82,5 млн доларів США
Середня чисельність проданих об'єктів житлової нерухомості на місяць	65 об'єктів
Чисельність житлових об'єктів в активному портфелі станом на грудень 2024 року	95 об'єктів
Загальна площа комерційних приміщень під управлінням	понад 5000 м <sup>2</sup>
Чисельність інвестиційних проєктів з реновації нерухомості	11 проєктів
Географія інвестпроєктів	Україна, Туреччина, ОАЕ, Індонезія
Загальний бюджет інвестпроєктів з реновації	21 млн доларів США

Наведені дані свідчать про високий рівень операційної активності організації, а також про її здатність працювати одночасно як на українському, так і на міжнародному ринку нерухомості.

Станом на кінець 2024 року організація «Estate Invest» здійснює діяльність у чотирьох країнах: Україні, Туреччині, Об'єднаних Арабських Еміратах та Індонезії, що регулюється діяльністю офісів, відкритих у таких містах як: Київ і Харків (Україна), Аланія, Мерсін та Стамбул (Туреччина), Дубай (ОАЕ), а також Балі (Індонезія). Оскільки такий обсяг роботи складно регулювати виключно централізовано генеральному директорові, агенція має розгалужену внутрішню структуру та сформовану штатну команду. Загальна чисельність персоналу – 121 співробітник, кожен з яких розподілений за профільними підрозділами відповідно до напрямів діяльності.

Організація «Estate Invest» функціонує за принципом горизонтально-структурованої моделі управління з розподілом функцій між окремими

департаментами та командами. Такий підхід дозволяє ефективно реалізовувати як щоденні операційні завдання, так і комплексні інвестиційні проекти.

Агенція складається із 11 відділів лінійно-функціональної організаційної структури організації.

#### 1. Відділ оренди житлової та комерційної нерухомості

Цей підрозділ відповідає за пошук орендодавців і орендарів, супровід угод оренди, ведення бази об'єктів, а також взаємодію з клієнтами, зацікавленими у коротко- та довгостроковій оренді. Співробітники цього відділу працюють як із фізичними особами, так і з корпоративними клієнтами.

#### 2. Відділ продажу житлової та комерційної нерухомості

Традиційні завдання відділу: пошук покупців та об'єктів для продажу, підготовку об'єктів до реалізації, ведення переговорів, супровід угод та постійний моніторинг ринку. Відділ тісно співпрацює з фахівцями юридичної сфери, задля забезпечення повного циклу підготовки та укладення угод. Окрім цього, фахівці відділу надають послуги післяпродажного сервісу, що передбачає супровід клієнтів після укладення угоди і допомоги їм у владнанні питань, пов'язаних з експлуатацією придбаної нерухомості, взаємодією з комунальними службами тощо.

#### 3. Маркетинговий відділ

Займається розробкою іміджу організації, маркетингових стратегій, позиціонуванням бренду, плануванням рекламних кампаній та просуванням дороговартісних об'єктів. Також відділом координується співпраця з зовнішніми підрядниками з питань рекламного оформлення, дизайну й копірайтингу.

#### 4. Бухгалтерський відділ

Цей підрозділ відповідає за фінансову звітність, облік доходів і витрат агенції, нарахування заробітної плати та податкове планування. Відділ веде документацію щодо угод з нерухомістю, в тому числі супроводжує розрахунки між клієнтами, інвесторами та з партнерами. Також фахівці обов'язково залучаються до процесу формування щомісячного та щорічного бюджету,

прогнозування прибутків та створення плану з оптимізації фінансових процесів агентства.

#### 5. Відділ SMM

Забезпечує представлення організації в соціальних мережах, створення контенту та взаємодію з цільовою аудиторією через платформи, включаючи Instagram, Facebook, TikTok та YouTube. У межах роботи відділу у тому числі, відбувається зйомка відеооглядів об'єктів, освітніх матеріалів, експертних відео, запис подкастів на пов'язані з діяльністю організації теми тощо.

#### 6. Дизайнерський відділ

Відповідає за розробку інтер'єрних рішень, підготовку візуалізацій, технічну документацію для ремонтно-будівельних робіт. Підрозділ працює як з інвестиційними об'єктами, так і з індивідуальними запитами клієнтів щодо оформлення чи ре дизайну майна.

#### 7. Відділ управління нерухомістю

Займається обслуговуванням об'єктів, переданих в управління власниками. Відповідальні співробітники здійснюють контроль оплати комунальних послуг та оренди приміщень, моніторинг їхнього стану, комунікацію з орендарями та організацію поточних ремонтів, що є затребуваним сервісом серед орендодавців майна, які знаходяться за межами міста чи країни.

#### 8. Юридичний відділ

Надає правову підтримку в усіх процесах організації, включаючи перевірку правового статусу об'єктів, підготовку договорів, захист інтересів організації та клієнтів у питаннях законодавчого регулювання.

#### 9. HR-департамент

Фахівці відділу здійснюють підбір персоналу, організацію адаптації нових співробітників, супровід внутрішніх кадрових процесів, підвищення кваліфікації працівників і моніторинг корпоративної культури. Окрім цього, співробітники, які мають відповідний досвід, разом із засновником залучені до

діяльності зі встановлення партнерських взаємин з колегами, забудовниками, туристичними агенціями тощо в Україні та на міжнародному ринку.

#### 10. Відділ кваліфікації клієнтів та контакт-центр

Відповідає за первинну взаємодію з потенційними клієнтами, проведення анкетування, збір інформації про запити, які надходять з сайту та рекламних ресурсів, роботу з холодними дзвінками, первинними продажами, лідогенерацією та перенаправленнями звернень до відповідних підрозділів.

#### 11. Адміністративний відділ

Цей підрозділ виконує широкий спектр організаційних та технічних завдань, що забезпечують безперебійну роботу агенції. До обов'язків адміністраторів філіалів входять: координація внутрішніх процесів, комунікація між відділами, контроль офісної логістики та адміністративної документації. Адміністративний відділ також відповідає за ведення рекламних платформ та особистих профілів агентів на популярних сайтах з продажу/оренди нерухомості (OLX, DIM.RIA, Lun.ua тощо), наповнення та оновлення контенту на офіційному сайті організації, розміщення рекламних оголошень, візуалізацій та описів об'єктів. Додатково підрозділ забезпечує облік і супровід усіх даних у CRM-системі, підтримує актуальність баз даних об'єктів, клієнтів та угод. Фахівці адміністративного відділу є ключовою ланкою між усіма командами, синхронізуючи процеси в єдину систему.

Таким чином, наявність спеціалізованих департаментів дозволяє реалізовувати як індивідуальні запити клієнтів, так і комплексні інвестиційні проекти за участі міждисциплінарних команд.

Організаційна структура агенції нерухомості «Estate Invest» побудована за лінійно-функціональним принципом, що поєднує чітку вертикаль управління з функціональним розподілом обов'язків між спеціалізованими підрозділами. Вища ланка ієрархії закріплена за генеральним директором організації, який здійснює загальне стратегічне керівництво всією організацією. Безпосередньо йому підпорядковуються керівники семи регіональних офісів, кожен з яких відповідає за операційну діяльність свого підрозділу. Окрім цього, у прямому

підпорядкуванні генерального директора перебувають керівники ключових функціональних відділів: маркетингового, бухгалтерського, SMM, дизайнерського, юридичного, HR-департаменту, відділу кваліфікації клієнтів та контакт-центру, а також адміністративного відділу.

Керівники регіональних офісів координують роботу трьох основних відділів у межах кожного офісу: відділу оренди житлової та комерційної нерухомості, відділу продажу житлової та комерційної нерухомості, а також відділу управління нерухомістю. Крім того, в кожному офісі працюють фахівці, що виконують функції у межах окремих спеціалізованих напрямів: один або кілька адміністраторів (залежно від завантаженості офісу), бухгалтер, фахівець з SMM, дизайнер, юрист, фахівець з персоналу (HR), кваліфікатор клієнтів та два оператори контакт-центру.

Особливістю функціонального розподілу є те, що вищезазначені фахівці та професіонали підпорядковуються одночасно двом управлінським ланкам: з одного боку, вони звітують безпосередньому керівнику відповідного офісу, а з іншого – залишаються у функціональному підпорядкуванні профільного керівника відповідного відділу на рівні центрального офісу. Такий підхід забезпечує як гнучкість в ухваленні рішень на місцях, так і дотримання єдиних стандартів корпоративної політики в межах усієї організації. Таким чином, структура «Estate Invest» дозволяє ефективно поєднувати централізоване управління функціональними процесами з автономією регіональних офісів, що сприяє високій адаптивності та стабільності бізнесу в умовах динамічного ринку нерухомості. В узагальненому вигляді організаційна структура агенції представлена на рис. 2.1.1.

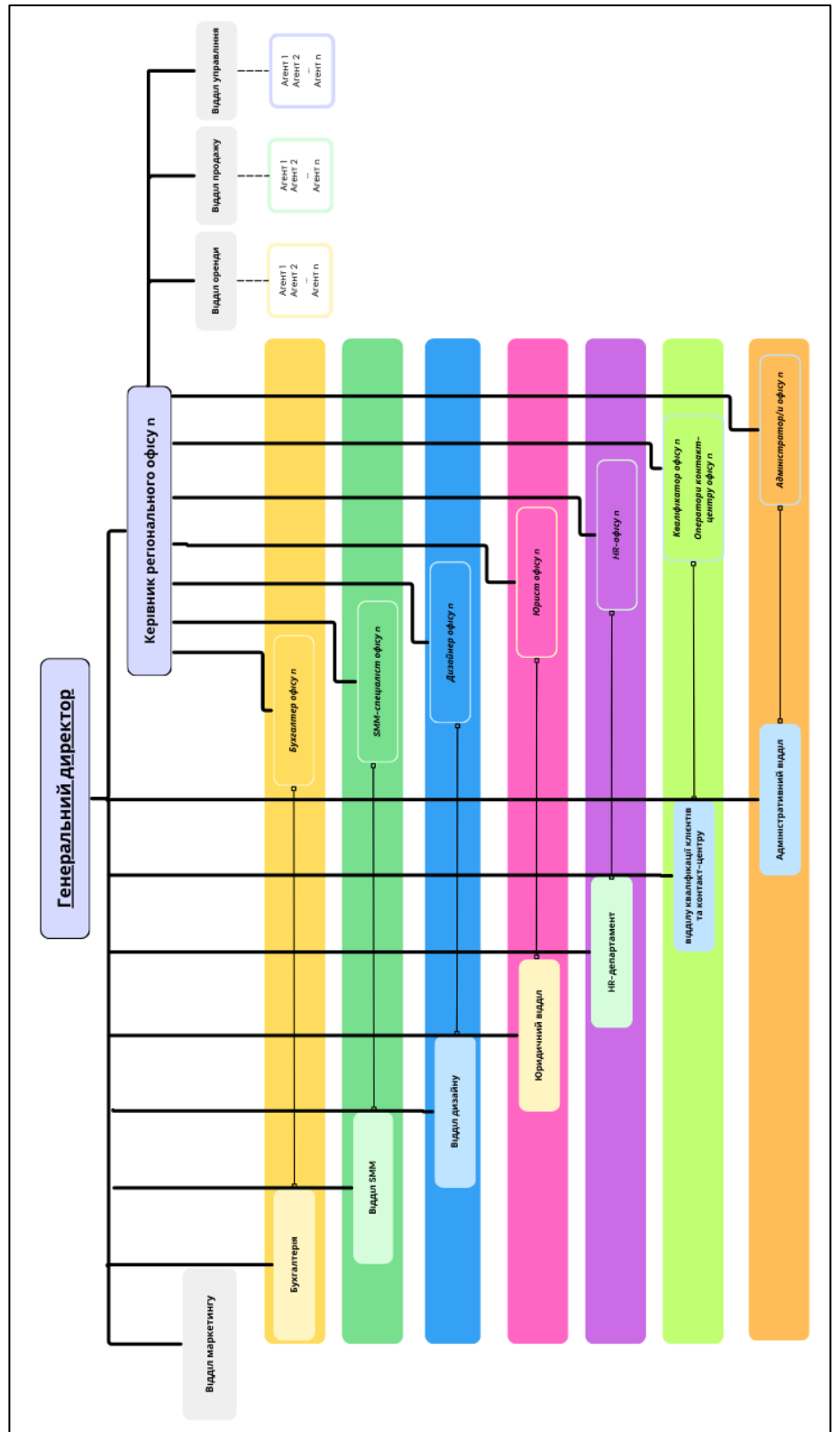


Рис. 2.1.1 Організаційна структура агенції нерухомості «Estate Invest»\*

\*Джерело: розроблено автором

## 2.2 Характеристика та аналіз системи ділових комунікацій організації

Розглянути систему ділових комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest» можна відповідно до класичної класифікації видів таких інтеракцій залежно від суб'єкта, наведеної в теоретичному розділі кваліфікаційної роботи.

Перш за все проаналізуємо висхідні комунікації організації. Вони реалізуються через кілька стабільно функціонуючих каналів взаємодії між працівниками та керівництвом.

### 1. Щотижнева звітність агентів з оренди та продажу

Ріелтори, які працюють із житловою та комерційною нерухомістю, щовівторка готують узагальнений звіт про результати своєї роботи за попередній тиждень. Звіт включає дані про чисельність проведених показів, укладених угод, відмов від угод із зазначенням причин, а також перелік об'єктів, які не вдалося реалізувати. Крім цього, співробітники вказують відгуки клієнтів про роботу працівників організації, що допомагає відділу маркетингу адаптувати стратегії позиціонування об'єктів. Усі звіти передаються керівнику напрямку у структурованій електронній формі через CRM-систему організації та розглядаються на нарадах.

### 2. Подання ініціатив від працівників контакт-центру та відділу кваліфікації клієнтів

Щомісяця в межах планових нарад оператори контакт-центру та фахівці з кваліфікації клієнтів мають можливість висловити свої ідеї щодо покращення стандартів телефонних розмов, внесення змін до структури дзвінків або критеріїв відбору клієнтів. Ці пропозиції спочатку обговорюються всередині підрозділу, після чого передаються вищому менеджменту. У разі впровадження змін ініціатор пропозиції залучається до адаптації нових алгоритмів роботи.

### 3. Збір зворотного зв'язку HR-департаментом

HR-відділ раз на квартал проводить анонімне онлайн-опитування співробітників усіх департаментів всіх семи офісів. Опитування включає блоки питань щодо задоволеності умовами праці, поточного навантаження, потреби в професійному розвитку, а також характеристики взаємодії з керівництвом.

Отримані дані узагальнюються у цілісний звіт з аналітичними висновками, який подається генеральному директору (засновнику агенції). Окремі статистичні результати за погодження засновника можуть бути опубліковані у внутрішньому корпоративному каналі з подальшими планами змін.

#### 4. Щомісячна звітність відділів: юридичного, бухгалтерського, керівників офісів

До прикладу, юридичний департамент формує щомісячні аналітичні документи, що містить дані про чисельність угод, які потребували особливого правового супроводу, типові запити клієнтів, виявлені ризики або прогалини в актуальних шаблонах договорів. У звіті також можуть бути зафіксовані законодавчі зміни, котрі прийняли за поточний період, що можуть вплинути на операційну діяльність агенції або її клієнтів. Такі зміни обов'язково доводяться до всіх працівників у форматі інфографіки, розробленої юристами агенції. Також у рамках такого типу комунікацій надаються звіти по проведених угодах, обсягу отриманих комісійних, рейтинг топрієлторів, звіти по витратах на рекламні ресурси тощо.

#### 5. Пропозиції від працівників на щотижневих/щоквартальних та щорічних нарадах

Пропозиції від працівників збираються під час регулярних щотижневих, щоквартальних та щорічних нарад, що проводяться у форматі відкритого обговорення. Це дозволяє керівництву агентства оперативно реагувати на ініціативи, проблеми чи ідеї з боку персоналу. Такий зворотний зв'язок сприяє залученості працівників до процесів ухвалення рішень та підвищує ефективність внутрішньої комунікації.

Усі наведені види висхідної комунікації активно реалізуються за участі всіх структурних підрозділів організації «Estate Invest». Це дозволяє підтримувати постійний зв'язок між оперативним рівнем і управлінською ланкою організації, сприяючи більш ефективному прийняттю рішень та швидкому реагуванню на виклики. Такий підхід формує відкриту

комунікативну культуру в організації, де кожен співробітник має можливість впливати на робочі процеси через зворотний зв'язок, пропозиції або звітність.

Таблиця 2.2.1

## Основні види висхідних комунікацій в АН «Estate Invest»\*

№	Вид комунікації	Зміст	Періодичність	Формат/ Механізм
1	Звітність агентів з оренди та продажу	Інформація про чисельність показів, угод, причини відмов, зворотний зв'язок клієнтів	Щотижня (щовівторка)	Електронна звітність у CRM, подається керівнику напрямку
2	Ініціативи від контакт-центру та відділу кваліфікації клієнтів	Пропозиції щодо покращення скриптів, критеріїв відбору клієнтів	Щомісячно	Обговорення на нараді, передача узагальненої форми до керівництва
3	Опитування HR-відділом	Задоволеність працею, баланс навантаження, потреба в навчанні	Щоквартально	Анонімне онлайн-опитування, аналітичний звіт для керівництва
4	Звітність юридичного департаменту	Аналітика угод, юридичні ризики, зміни в законодавстві	Щомісячно	Документований звіт для генерального директора
5	Пропозиції від працівників на щотижневих/щоквартальних та щорічних нарадах	Ідеї щодо покращення роботи агенції, зауваження тощо	За потреби на нарадах	Усне повідомлення, пропозиція

У межах агенції нерухомості «Estate Invest» активно функціонує низхідна комунікація, яка реалізується через декілька механізмів управління.

## 1. Передача стратегічних цілей і ключових показників ефективності

Вищий менеджмент проводить наради щокварталу, на яких презентуються цілі зростання, плани щодо запуску нових інвестиційних проєктів, обсягів угод та прибутковості. Ці зустрічі відбуваються у змішаному

форматі: офлайн – у головному офісі, онлайн – для представників закордонних філій через Zoom. За результатами наради готується короткий звіт або презентація, яка розсилається у внутрішній корпоративний чат у месенджері та на e-mail усім керівникам підрозділів для подальшого доведення до своїх команд.

## 2. Роз'яснення нових правил, процедур та корпоративних оновлень

Зміни у внутрішніх регламентах або впровадження нових інструментів роботи (наприклад, перехід на нову CRM-систему або оновлення шаблонів договорів) публікуються адміністраторами у вигляді PDF-інструкцій або відео інструктажів за вказівкою керівників філій чи відділів. Така інформація надсилається через месенджер у корпоративний чат «ЕІ внутрішній канал» та дублюються у хмарному сховищі Google Drive, доступ до якого відкритий до всіх працівників організації. За необхідності додаткових пояснень менеджери середніх ланок проводять для співробітників онлайн-брифінги з Q&A-сесіями.

## 3. Делегування поточних завдань

Даний процес відбувається переважно під час щоденних або щотижневих нарад, проте може реалізовуватись і під час ділових зустрічей між окремими співробітниками, залежно від рівня завантаженості. Якщо йдеться про зміни обов'язків працівників у межах конкретних проектів або передавання об'єктів між агентами, то такі завдання фіксуються керівниками відділів через корпоративну CRM-систему. Через неї співробітники отримують сповіщення про конкретні задачі із вказаним терміном на виконання, зазначеними відповідальними особами та очікуваними результатами.

## 4. Інструктаж нових співробітників

Адаптаційний період кожного нового працівника в організації починається з Welcome-файлу у форматі PDF, який містить посадову інструкцію, опис процесів департаменту та відеоогляд структури організації. За новачком закріплюється куратор з відповідного відділу, який проводить щоденні зустрічі у перший тиждень і щотижневі – протягом випробувального терміну – місяця від моменту проходження навчання (7 робочих днів). Також

організуються спільні onboarding-сесії в Google Meet із HR-відділом для фасилітації процесу пристосування до нових робочих умов та колективу.

#### 5. Роз'яснення щодо запуску нових проєктів

Перед стартом нового інвестпроєкту або виходом на новий ринок керівники підрозділів отримують презентаційні матеріали з описом концепції, цільової аудиторії, особливостей об'єкта і стандартів роботи з клієнтами.

#### 6. Мотиваційні повідомлення

У організації активно функціонує внутрішній канал для працівників – «Estate Invest – Команда», де регулярно публікуються досягнення організації, вітання з професійними успіхами, особистими святами співробітників, відкриттями нових офісів або завершенням великих проєктів. Також щомісяця HR-відділ готує дайджест «Підсумки місяця», який розсилається всім працівникам і містить рейтинг найуспішніших агентів, новини відділів, фотозвіти з корпоративів або навчальних подій. Це підсилює залученість співробітників і дозволяє керівництву підтримувати моральний дух команди навіть у дистанційному форматі.

#### 7. Тренінги з підвищення кваліфікації для фахівців відділу продажу нерухомості

Раз на півроку агенцією організується тренінги з підвищення кваліфікації для фахівців відділу продажу нерухомості. Під час занять учасники ознайомлюються зі змінами в законодавстві, що регулює ринок нерухомості, та розглядають актуальні юридичні аспекти укладання угод. Особливу увагу приділяють відпрацюванню комунікаційних навичок у роботі з власниками та покупцями. Такі заходи проводять досвідчені фахівці та експерти організації. Тренінги сприяють професійному розвитку команди й підвищенню якості клієнтського сервісу.

Здебільшого всі низхідні комунікації реалізуються у межах централізованих комунікаційних мереж типів «Ланцюг» та «Y».

## Основні види низхідних комунікацій в АН «Estate Invest»\*

№	Вид комунікації	Зміст	Періодичність	Формат/Механізм
1	Передача стратегічних цілей і ключових показників	Повідомлення про стратегічні напрями, цілі зростання, нові проєкти	Щоквартально	Стратегічні наради (офлайн та Zoom), звіти/презентації в канал та на e-mail
2	Повідомлення нових правил та процедур	Інструкції щодо оновлень у регламентах, зміни в CRM, нові шаблони документів	За потребою	PDF/відеоінструкції в дублювання в Google Drive, онлайн-брифінги з Q&A
3	Делегування поточних завдань	Постановка завдань або зміни у них для співробітників у межах департаментів	Щоденно або щотижнево	Zoom/Google Meet, CRM-система, месенджер для уточнень
4	Інструктаж нових співробітників	Вступ до роботи: посадові обов'язки, структура організації, адаптація через куратора	Перший тиждень – щодня; далі – щотижнево	Welcome-файл, зустрічі з куратором, onboarding-сесії в Google Meet з HR
5	Роз'яснення запуску нових проєктів	Навчання щодо нових ринків/об'єктів, стандарти продажу, особливості клієнтів	Перед стартом кожного проєкту	Презентації, вебінари, наради
6	Мотиваційні повідомлення	Публікації досягнень, рейтинги менеджерів, новини відділів, підтримка командного духу	Постійно, дайджест – щомісяця	Внутрішній канал «Команда», щомісячний дайджест від HR відділу, фотозвіти, внутрішні новини
7	Тренінги з підвищення кваліфікації	Навчання щодо змін у законодавстві, практика комунікативної компетенції	Раз на півроку / за потреби	Онлайн зустрічі в Zoom або сесії наживо в офісі

\*Джерело: розроблено автором

У структурі зовнішніх і внутрішніх комунікацій «Estate Invest» здебільшого реалізуються централізовані комунікаційні мережі, зокрема «Ланцюг» та «Y-мережі», що природно виникають у ієрархічно організованому бізнесі. Модель «Ланцюг» реалізується як у низхідному, так і у висхідному напрямку комунікації і забезпечує послідовний зв'язок передання інформації між керівниками різного рівня та співробітниками, забезпечуючи чіткість, контроль і послідовність передачі змісту. Тип «Y-мережа» в агенції стає особливо помітною у ситуаціях, коли у рамках виконання поточних задач виникає необхідність у комунікації між кількома підрозділами, які мають передати інформацію одному керівнику або координатору. Наприклад, якщо агент через оператора контакт-центру отримує нестандартний запит від інвестора чи іншого потенційного клієнта організації, то передає цю інформацію керівникові відділу, який може звернутись водночас по консультацію до фахівця юридичного відділу та керівника вищої ланки. У результаті, інформаційні потоки з різних напрямків сходяться до однієї особи – менеджера відділу, який має узагальнити отриману інформацію, синтезувати і ухвалити рішення.

На основі спостереження за внутрішньою взаємодією працівників агенції нерухомості «Estate Invest», можна стверджувати, що латеральні комунікації є невіддільною частиною щоденної операційної діяльності організації. Їх наявність не лише свідчить про високий рівень налагоджених горизонтальних зв'язків, а й формує передумови для гнучкої координації, спільного прийняття рішень та підвищення продуктивності роботи в межах усієї організаційної структури.

Серед латеральних комунікацій агенції можна виділити кілька видів.

1. Зв'язки між агентами відділу продажів та оренди житлової та комерційної нерухомості різних офісів

Ріелтори різних напрямків, у тому числі з різних філій підтримують щоденний зв'язок через внутрішні чати та e-mail для уточнення наявності об'єктів, деталей умов угод або домовленостей із власниками, що є прикладом

«Багатоканальної» мережі комунікацій. Вона дозволяє оперативно пропонувати клієнтам ширший вибір об'єктів, включаючи ті, що розміщені в інших районах, містах чи навіть країнах, а також сприяє обміну досвідом та партнерській взаємодії всередині організації.

2. Взаємодія керівників функціональних підрозділів (маркетинг, юриспруденція, HR, SMM)

Під час підготовки рекламних кампаній керівник відділу маркетингу відповідальний за синхронізацію дій між керівниками SMM-відділу та дизайнерів, що реалізується комунікаційною мережею типу «Хрест». Фахівці спільно обговорюють ключові повідомлення кампаній, таргетинг, візуальні рішення та терміни виконання через ділові зустрічі в Zoom або Google Meet, а оперативні питання вирішуються в спільних чатах месенджерів.

3. Латеральні комунікації між колегами з питань забезпечення міжвідомчої взаємодії

Більш досвідчені співробітники в кожному офісі (наприклад, у користуванні рекламними ресурсами, сайтом або CRM-системою) надають оперативну підтримку колегам – допомагають зареєструватися, налаштувати особисті сторінки, пояснюють логіку роботи. Таке навчання здійснюється у форматі коротких відеоінструкцій, індивідуальних дзвінків або зустрічей у Zoom. До того ж використовуються месенджери для миттєвого обміну короткими повідомленнями. Дана комунікація найчастіше реалізується у «Всеканальній» мережі, оскільки допомога іншим співробітникам може бути ініційована як працівником, який потребує консультації, так і менеджером відділу.

4. Взаємодія між HR-менеджерами для уніфікації процесів адаптації та оцінювання персоналу

HR-фахівці з різних офісів проводять регулярні зустрічі для обміну результатами опитувань, оновлення чек-листів з адаптації новачків, обговорення проблемних ситуацій. Це дозволяє зберігати єдиний стандарт кадрової політики. Наради проходять раз на два тижні у форматі зустрічі на

платформі Google Meet, протоколи зберігаються в Google Drive. При цьому, комунікаційна мережа на таких зустрічах може бути реалізована як у типі «Колесо», так і у «Всеканалній», залежно від поточних завдань відділу.

Таблиця 2.2.3

## Основні види латеральних комунікацій в АН «Estate Invest»\*

№	Вид комунікації	Зміст	Періодичність	Формат/Інструменти
1	Зв'язки між агентами з продажу та оренди різних офісів	Обмін інформацією щодо об'єктів, умов угод, стану ринку та домовленостей із власниками; координація щодо клієнтів між філіями	Щоденно	Чати в месенджерах, електронна пошта
2	Взаємодія між керівниками функціональних підрозділів і керівниками офісів	Спільне планування кампаній, обговорення меседжів і візуальних рішень, обмін досвідом щодо управління командами	Під час запуску кампаній; ситуативно	Zoom, Google Meet, месенджери
3	Латеральна міжвідомча підтримка	Допомога у впровадженні нових цифрових інструментів	Ситуативно	Відеоінструкції, Zoom, індивідуальні дзвінки
4	Взаємодія HR-менеджерів з різних офісів	Уніфікація процесів адаптації та оцінювання персоналу, обмін кейсами та чек-листами	Раз на два тижні	Google Meet, Google Drive

\*Джерело: розроблено автором

Оскільки діяльність організації передбачає роботу у сфері продажів, тож найбільша чисельність інтеракцій припадає саме на екстернальні комунікації. У агенції нерухомості «Estate Invest» реалізуються різноформатні підходи до взаємодії із стейкхолдерами.

#### 1. Рекламні кампанії

Організація активно реалізує просування нових об'єктів через таргетовану рекламу у Facebook, Instagram та Google Ads. Кожна кампанія адаптована під конкретний сегмент клієнтів – інвесторів, молоді родини, комерційних орендарів тощо.

#### 2. Комунікація з потенційними клієнтами через онлайн-запити

Оператори контакт-центру обробляють щоденні звернення, які надходять із CRM-форми на сайті, через месенджери або прямі дзвінки. Усі запити автоматично фіксуються, розподіляються за напрямками (оренда, купівля, комерційна нерухомість), і далі – передаються відповідним агентам. Також запити надходять у спеціально розроблений бот у месенджері організації, де обравши відповідні фільтри, можна отримати інформацію про актуальні об'єкти та залишити заявку на зворотній зв'язок від агента.

#### 3. Взаємодія з міжнародними інвесторами

У агенції працюють над залученням партнерів і покупців з-за кордону, зокрема з країн Європи, США, Туреччини тощо. Комунікація ведеться переважно англійською та турецькою мовами через LinkedIn, а також офіційні e-mail-звернення з пропозиціями співпраці.

#### 4. Участь у галузевих заходах та форумах

Команда «Estate Invest» регулярно бере участь у професійних конгресах, бізнес-форумах, профільних панельних дискусіях, тематично пов'язаних з девелопментом, будівництвом, управлінням майном, розвитком інфраструктури. Такі заходи є ефективним інструментом налагодження зв'язків із потенційними стейкхолдерами, водночас будучи способом продемонструвати експертність агенції.

## 5. Оновлення інформації на офіційному сайті

Контент на вебресурсі організації систематично оновлюється: додаються нові об'єкти, публікуються актуальні пропозиції, новини організації, блоги про ринок нерухомості. Це забезпечує прозорість інформаційної політики та знижує навантаження на контактний центр особливо в контексті пошуку майна.

## 6. Комерційні пропозиції для корпоративних клієнтів

В агенції вже роками напрацьована система співпраці з бізнесами, клієнти яких отримують персоналізовані пропозиції з детальними розрахунками прибутковості, прогнозами окупності та інвестиційними паспортами об'єктів. Така комунікація ведеться переважно через e-mail.

## 7. Ведення соціальних мереж організації

На сторінках організації та регіональних офісів регулярно публікується контент, що висвітлює актуальні об'єкти, експертні матеріали, заходи, проведені агенцією. При цьому клієнти мають можливість залишити коментарі, відгуки або задати запитання безпосередньо у Facebook або Instagram. SMM-команда оперативно реагує на звернення, координує передачу інформації відповідним агентам, а також систематизує отримані фідбеки для поліпшення сервісу.

## 8. Публічні оголошення про соціальні ініціативи

Соціально відповідальна діяльність нині є обов'язковою умовою ведення бізнесу. «Estate Invest» також долучається до подібних активностей та інформує громадськість про свою участь у благодійних проєктах, волонтерських ініціативах на сторінках у соціальних мережах. Це підсилює корпоративну репутацію та формує позитивне сприйняття бренду серед населення.

## 9. Співпраця з локальними постачальниками та підрядниками

Під час реалізації інвестиційних проєктів організація веде регулярну комунікацію з будівельними фірмами, дизайнерськими студіями, юридичними консультантами. Ця взаємодія відбувається, як у форматі офіційних листувань, ділових зустрічей, так і у вигляді комерційних контрактів, договорів, угод щодо співпраці тощо

## 10. Первинний контакт із власниками об'єктів нерухомості

У штаті організації функціонує команда кваліфікаторів, які щоденно моніторять онлайн-платформи з оголошеннями про продаж або оренду житла (OLX, DIM.RIA, ЛУН тощо). Виявивши приватне оголошення, фахівець ініціює телефонний дзвінок до власника об'єкта з метою встановлення першого контакту. У процесі розмови кваліфікатор презентує переваги співпраці з агентством, пояснює умови ріелторського супроводу, домовляється про зустріч або консультацію з профільним агентом. Цей канал комунікації забезпечує регулярне надходження нових ексклюзивних об'єктів у базу організації та сприяє розширенню партнерської мережі.

## 11. Публічна комунікація засновника через канали у месенджерах

Засновник організації активно веде персональні соціальні мережі, що реалізовує водночас функцію репутаційного та маркетингового інструменту. У публікаціях регулярно з'являються повідомлення про нові міжнародні проекти, об'єкти преміальної нерухомості, результати діяльності організації, динаміку ринку та ключові внутрішні новини. Такий формат відкритої комунікації формує образ лідера думок, сприяє прозорості бізнесу, привертає нових клієнтів і дозволяє встановити більш особистісний контакт з аудиторією. Канал слугує також майданчиком для реалізації PR-технологій, адже читачі мають можливість бути залученими до процесів, які відбуваються в організації.

## 12. Рекламні брошури для власників нерухомості

«Estate Invest» розробляє та поширює спеціалізовані друковані та цифрові брошури, адресовані власникам житлової та комерційної нерухомості. У цих матеріалах викладено систематизовану інформацію про переваги співпраці з агенцією, зокрема: юридичний супровід, широкий пул перевірених клієнтів, маркетингове просування об'єктів, професійну фото- та відеозйомку приміщень, підготовку документації та інші послуги. Брошури розповсюджуються через e-mail-розсилки, особисті зустрічі агентів з власниками, а також під час галузевих заходів.

### 13. Створення рекламних оголошень на спеціалізованих платформах

Співробітники агентства регулярно розміщують професійно оформлені оголошення про продаж або оренду нерухомості на ключових онлайн-ресурсах – зокрема OLX, DIM.RIA, LUN.ua та інших спеціалізованих платформах. Для кожного об'єкта готуються індивідуальні описи, проводиться фотозйомка, а також визначаються оптимальні канали просування з урахуванням особливостей приміщення та потреб цільової аудиторії. Це забезпечує стабільно високу конверсію запитів і розширює охоплення потенційних клієнтів.

### 14. Організація переглядів та супровід угод

Ріелтори з продажу та оренди здійснюють прямий супровід клієнтів на всіх етапах взаємодії – від першого контакту до підписання договору. Зокрема, вони координують зустрічі з власниками, супроводжують клієнтів під час переглядів, надають пояснення щодо правового статусу об'єкта, умов фінансування та організують юридичний супровід. Комунікація з клієнтами відбувається телефоном, через месенджери або в особистому форматі.

### 15. Неформальні контактні взаємодії з потенційними клієнтами

Співробітники агентства активно використовують соціальний капітал і неформальні ситуації як додатковий ресурс для встановлення зовнішніх зв'язків. У випадках, коли під час повсякденного спілкування (наприклад, під час коротких діалогів у таксі, кав'ярні або в приватних бесідах зі знайомими) з'ясується, що особа має потребу у послугах з купівлі, продажу чи оренди майна, агент може запропонувати співпрацю, надавши контакти або направивши потенційного клієнта до відповідного офісу.

### 16. Членство у бізнес-клубах та професійних спільнотах

Засновник організації, а також керівники деяких офісів, беруть активну участь у діяльності бізнес-клубів – зокрема, Young Business Club, а також їхніх міжнародних аналогів. Така інтеграція у ділове середовище сприяє не лише репутаційному зміцненню бренду, але й відкриває доступ до стратегічних партнерств та експертних ресурсів.

## 18. Банерна реклама та брендування офісних просторів

Для підтримки впізнаваності бренду у публічному просторі агентство активно використовує зовнішню рекламу – розміщення банерів на білбордах, у транспортних вузлах, а також брендovanі вивіски на фасадах офісів. У деяких містах використовуються й транспортні носії (наприклад, реклама на задньому склі автомобілів агентів). Це забезпечує сталість візуального контакту з потенційною аудиторією та зміцнює асоціативний образ організації.

Таблиця 2.2.4

### Основні види екстернальних комунікацій в АН «Estate Invest»\*

№	Вид комунікації	Зміст	Періодичність	Формат / Інструменти
1	Рекламні кампанії	Таргетована реклама для сегментів: інвестори, родини, бізнес	Кампанії – щомісяця	Facebook, Instagram, Google Ads
2	Онлайн-запити	Обробка звернень з CRM-форм, месенджерів, дзвінків	Щоденно	CRM, бот у месенджері, телефонія
3	Міжнародна взаємодія	Презентації для іноземних інвесторів, e-mail-пропозиції	За запитом / подією	LinkedIn, Zoom, e-mail
4	Галузеві заходи	Участь у форумах, конгресах, виставках	Раз на квартал / за подією	Офлайн-формати, нетворкінг, публічні виступи
5	Офіційний сайт	Публікація нових об'єктів, пропозицій, блогів	Щоденно	Публікації на сайті
6	Комерційні пропозиції	Презентації для B2B-клієнтів	Персонально, за запитом	E-mail, відео, PDF, особисті зустрічі
7	Соцмережі	Контент про об'єкти, заходи, відгуки	Щоденно / кілька разів на тиждень	Facebook, Instagram, SMM-планер
8	Соціальні ініціативи	Інформування про благодійні проекти	Неперіодично / подією	Соцмережі, публікації у ЗМІ
9	Взаємодія з підрядниками	Контракти, техзавдання, Zoom-зустрічі	За потребою	E-mail, месенджери, документація

## Продовження табл. 2.2.4

10	Первинний контакт із власниками	Дзвінки кваліфікаторів, презентація переваг співпраці	Щоденно	Телефонія (здійснення телефонних дзвінків) та комунікація в месенджерах
11	Telegram-канал засновника	Публікації про діяльність організації, аналітика, ринок	Щотижнево	Месенджер, особистий канал
12	Рекламні брошури	PDF / друковані матеріали для власників об'єктів	Квартально / при кампаніях	E-mail-розсилки, особисті зустрічі, профільні заходи
13	Онлайн-оголошення на платформах	Професійні описи та фото об'єктів	Щоденно	OLX, DIM.RIA, LUN.ua
14	Перегляди та супровід угод	Координація зустрічей, пояснення правових питань, допомога в угодах	Щоденно	Телефон, месенджери, особисті зустрічі
15	Неформальні контакти	Спонтанні рекомендації у побутовому спілкуванні	Спорадично	Усна комунікація, візитки, месенджери
16	Бізнес-клуби та професійні спільноти	Нетворкінг, участь у ділових клубах, налагодження стратегічних зв'язків	Щомісячно / подієво	Young Business Club, міжнародні бізнес-спільноти
17	Банерна реклама та брендування	Зовнішня реклама, вивіски, реклама на транспорті	Сезонно / за кампаніями	Білборди, банери, брендування авто та офісів

*\*Джерело: розроблено автором*

Відповідно до вивчених особливостей різних типів ділових комунікацій в агенції нерухомості «Estate Invest» на основі спостереження за роботою організації було здійснено аналіз за допомогою використання SWOT-матриці з метою виявити потенційно вразливі місця та зони розвитку її ділового спілкування.

Перш за все варто зазначити, що SWOT-аналіз – це інструмент, що дозволяє вивчити слабкі та сильні сторони досліджуваного об'єкта, а також виявити його потенційні загрози та можливості [39]. Даний метод дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що складають бізнес-

середовище організації або організації та дозволяє побудувати найбільш результативну стратегію розвитку [38].

Щодо сильних сторін висхідної комунікації, то можна зазначити такі як:

- регулярність та структурованість звітності агентів, керівників офісів та функціональних відділів забезпечує *системність прийняття рішень*;
- *можливість для працівників зробити пропозицію* щодо покращення системи виконання завдань, шаблонів, змін у матеріальному заохоченні тощо та бути почутими керівництвом відділів та агенції в цілому;
- *використання цифрових інструментів* – застосування в комунікаціях CRM-системи та активне використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій сприяє зручності комунікації та систематизації інформації;
- *аналітичний підхід* до отримання та аналізу результатів діяльності (оскільки звіти відділів містять не лише дані, а й висновки фахівців щодо поточних проблемних зон), що сприяє прийняттю зважених управлінських рішень;
- *наявність каналів для зворотного зв'язку* – працівники мають простір для вираження думок (через опитування, на нарадах).

Слабкими сторонами можна зазначити:

- *неформалізовану систему зворотного зв'язку* (наявні канали комунікації не інтегровані в єдину систему, що ускладнює працівникам процес подання пропозицій, зауважень чи скарг);
- *недостатній рівень поінформованості щодо можливостей впливу* (більшість нових працівників не володіють чітким уявленням про механізми, які дозволяють їм впливати на управлінські рішення, що може призвести до відчуття дистанційованості від керівництва та знизити мотивацію до активної участі в діяльності організації та уповільнювати процес адаптації);

- *одностороння спрямованість структурованих комунікаційних потоків* (добре налагоджена комунікація всередині організації здебільшого орієнтована на передачу інформації згори вниз, натомість висхідна комунікація відбувається переважно в хаотичному порядку);

- *низька швидкість реалізації ініціатив* – затвердження змін переважно є тривалим процесом, котре мусить обговоритись із відповідним відділом, суміжними підрозділами та бути узгодженою з генеральним директором за необхідності, що сповільнює процес.

Потенційними зонами розвитку за поточних умов (можливостями) можуть стати:

- *автоматизація та діджиталізація* процесів подання ідей та отримання зворотного зв'язку через впровадження ботів для збору короткого щотижневого фідбеку з підрозділів;

- *створення єдиної внутрішньої платформи для ідей, обговорень та голосувань* – корпоративний портал, на якому можна буде подати пропозицію керівникам, а система нагадуватиме отримувачеві про необхідність надати зворотній зв'язок;

- *підвищення залученості HR-фахівців* до навчального процесу працівників з метою його покращення присутність співробітників даного департаменту до щотижневих нарад у офісах.

Зонами ризику або «загрозами» в контексті висхідних комунікацій можна вважати такі як:

- *втрата залученості працівників*, якщо їхні пропозиції не реалізуються або ігноруються;

- *інформаційна фрагментація*, оскільки наявність кількох різних несинхронізованих каналів комунікації створює ризик дублювання або втрати цінної інформації;

- *витік важливої інформації* через невідповідно обрану комунікаційну мережу для її передавання;
- *перевантаження менеджменту інформацією* – надмірна чисельність пропозицій поданих через різні канали, у різних формах, не класифікованих на категорії на момент подання пропозицій чи зауважень може ускладнити процес надання зворотного зв'язку прийняття рішень.

Аналіз висхідних комунікацій у організації «Estate Invest» представлений у таблиці.

Таблиця 2.2.5

SWOT-аналіз висхідних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
• Системність прийняття рішень	- Неформалізована система зворотного зв'язку
• Відкритість до пропозицій працівників	- Недостатній рівень поінформованості щодо можливостей впливу
• Використання цифрових інструментів	- Одностороння спрямованість комунікаційних потоків
• Аналітичний підхід	- Повільне впровадження змін
• Наявність каналів для фідбеку	
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
➤ Автоматизація: впровадження ботів для регулярного фідбеку.	○ Втрата залученості працівників
➤ Єдина внутрішня платформа	○ Фрагментація інформації
➤ Підвищення залученості HR-фахівців	○ Витоки важливої інформації
	○ Перевантаження керівництва

\*Джерело: розроблено автором

Щодо низхідних комунікацій організації, то серед сильних сторін можемо зафіксувати такі як:

- *чітка багаторівнева структура передачі інформації*: стратегічні цілі, завдання, новини, правила (кожен тип інформації має свій канал та формат);
- *регулярність та системність повідомлень*, що реалізуються через щоквартальні стратегії, щомісячні дайджести, щотижневі наради;

- *застосування інтерактивних форматів та дидактичних матеріалів* для інформування (відеоінструкції, презентації, вебінари, Q&A-сесії, тренінги);
- *доступність інформації* для працівників, які працюють віддалено та для закордонних представництв.

Серед слабких сторін таких комунікацій можна зазначити:

- *інформаційне перевантаження*: серед надмірної чисельності каналів (месенджери, листування електронною поштою, Zoom, Google Meet, Google Drive, сайт організації, CRM-система тощо) та форматів періодично втрачаються важливі повідомлення (зокрема через вимкнення сповіщень деяких каналів комунікації співробітниками);
- *відсутність зворотного зв'язку по всіх каналах* (не всі канали та повідомлення передбачають можливість двосторонньої комунікації);
- *фрагментація інформації*: різні формати та платформи можуть ускладнювати доступ до матеріалів (наприклад, частина в месенджерах, частина в хмарному сховищі, частина в CRM-системі або на рекламних ресурсах тощо);
- *відсутність персоналізації*, позаяк більшість повідомлень адресовано колективно, без урахування ролі чи індивідуальних потреб.

Потенційними зонами розвитку за поточних умов (можливостями) є:

- *інтеграція комунікацій у єдину внутрішню платформу* (наприклад, на корпоративному порталі) з навігацією за темами/відділами;
- *використання аналітики* переглядів (яка налаштована для месенджерів) для оцінки ефективності повідомлень і подальшого вдосконалення каналів комунікації;
- *побудова персоналізованих ланцюгів комунікації* (або розроблених відповідно до фахової спеціалізації співробітника, проекту, для якого формується комунікація чи відділу);

- використання сучасних технологій (у тому числі інструментів штучного інтелекту) у створенні коротких підсумків (резюме) великих текстових повідомлень під різні аудиторії.

Зонами ризику або «загрозами» для низхідних комунікацій можна вважати такі:

- зниження уваги до інформації, що надається, через перевантаження (співробітники можуть почати ігнорувати навіть важливі повідомлення через обтяження потоків інформації);
  - дезорієнтація через дублювання даних або суперечливі інструкції у різних каналах (особливо в умовах несинхронізованості повідомлень);
  - ризик виникнення технічних проблем в ситуації одночасного використання великої кількості платформ;
  - ускладненість швидкої адаптації нових співробітників ще на етапі ознайомлення із каналами комунікації та пошуку інформації.

Таблиця 2.2.6

SWOT-аналіз низхідних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Чітка багаторівнева структура передачі інформації	- Інформаційне перевантаження
• Регулярність та системність повідомлень	- Відсутність зворотного зв'язку по всіх каналах
• Застосування інтерактивних форматів та дидактичних матеріалів	- Фрагментація інформації
• Аналітичний підхід	- Відсутність персоналізації
• Доступність інформації	
Можливості (O)	Загрози (T)
➤ Інтеграція комунікацій	○ Зниження уваги до інформації, що надається
➤ Використання аналітики	○ Дезорієнтація через дублювання інформації або суперечливі інструкції

➤ Побудова персоналізованих інформаційних ланцюгів комунікації	○ Ризик виникнення технічних проблем
➤ Використання сучасних технологій	○ Складність швидкої адаптації нових співробітників

*\*Джерело: розроблено автором*

Горизонтальна або латеральна комунікація безперечно посідає вагомому частку корпоративного спілкування, і має свої сильні сторони:

- *високий рівень горизонтальної взаємодії між ріелторами* (агенти постійно спілкуються між собою та з іншими відділами, що сприяє оперативному знаходженню релевантних пропозицій для клієнтів та комерційної вигоди для організації);
- *ефективна крос-функціональна координація*: відбувається постійна взаємодія між керівниками підрозділів (маркетингу, SMM, дизайну тощо), що дозволяє створювати комплексні рекламні кампанії без дублювання зусиль;
- *неформальне спілкування, навчання та підтримка серед працівників*, позаяк співробітники обговорюють не лише робочі питання, так і зачіпають особисті теми, що підтримує згуртованість колективу, підвищує рівень взаємоповаги та взаємовиручки у кризових ситуаціях;
- *стабільна HR-комунікація між офісами* (в агенції регулярно проходять зустрічі HR-менеджерів, що сприяє забезпеченню уніфікованості кадрової політики агенції).

Слабкими сторонами горизонтальної комунікації є:

- *перевантаження оперативними повідомленнями у месенджерах*: у організації практикується розрізнення інформаційних потоків різними бесідами у відповідних застосунках для комунікацій (як робочих, так і неформальних), тому через велику чисельність бесід у месенджерах і відсутність уніфікованих стандартів повідомлень може втрачатись інформація;

- *нерівномірна залученість працівників до обміну досвідом, адже не кожен співробітник готовий ділитися знаннями або брати участь у внутрішньому неофіційному наставництві;*

- *залежність від особистої ініціативи, оскільки ефективність горизонтальних зв'язків значною мірою базується на готовності окремих людей до співпраці, а не на формалізованих механізмах примусу.*

Потенційними зонами розвитку горизонтальних комунікацій агенції за поточних умов (можливостями) визначено такі:

- *створення умов для неформальних комунікацій (організація внутрішніх корпоративних заходів, а також заохочення працівників різних відділів до участі у профільних подіях на кшталт конгресів чи форумів);*

- *створення єдиного порталу знань для обміну інструкціями, шаблонами, кейсами та тощо;*

- *запуск менторських програм (офіційне закріплення наставників у межах команд або офісів для посилення обміну досвідом).*

Зонами ризику або «загрозами» для латеральних комунікацій фіксуємо:

- *ризик неузгодженості дій, оскільки одночасне ведення спільних задач без єдиного планування може призвести до дублювання зусиль або контраверсійних дій відносно конкретного завдання;*

- *інформаційне навантаження на співробітників: постійне перебування в багатьох чатах (бесідах відділів, окремих проєктів, працівників одного офісу, чатів організації, листувань неформальних комунікацій тощо) може знижувати продуктивність і створювати відчуття тривоги або перевантаження;*

- *залежність від технічного забезпечення та стабільності Інтернет-підключення (особливо актуально для персоналу, який працює віддалено): у разі технічних збоїв латеральні комунікації миттєво втрачають ефективність.*

Таблиця 2.2.7

SWOT-аналіз латеральних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень горизонтальної взаємодії між ріелторами</li> </ul>	- Перевантаження оперативними повідомленнями у месенджерах
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективна крос-функціональна координація:</li> </ul>	- Нерівномірна залученість працівників
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неформальне спілкування, навчання та підтримка серед працівників</li> </ul>	- Залежність від особистої ініціативи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільна HR-комунікація між офісами</li> </ul>	
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Створення умов для неформальних комунікацій</li> </ul>	○ Ризик неузгодженості дій
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Створення єдиного порталу знань</li> </ul>	○ Інформаційне навантаження на співробітників
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Запуск менторських програм</li> </ul>	○ Залежність від технічного забезпечення та стабільності Інтернет-підключення

*\*Джерело: розроблено автором*

Заключним є аналіз екстернальних (зовнішніх) комунікацій агенції нерухомості і, перш за все, виділяємо такі сильні сторони:

- *різноманітність каналів взаємодії*: організація використовує широкий спектр зовнішніх каналів – від таргетованої реклами й створення контенту для соціальних мереж до участі в заходах та залученості в професійних спільнотах;
- *цифровізація процесів*: використання ботів у соціальних мережах, CRM-системи, створення можливостей для онлайн-запитів забезпечують оперативність та ефективність обробки звернень;
- *індивідуалізований підхід*: для різних сегментів цільової аудиторії та клієнтів (наприклад, інвесторів, власників майна, корпоративних клієнтів) розробляються адаптовані пропозиції та унікальні рекламні брошури;

- *активна присутність у медіа-просторі засновника організації як лідера думок*, зокрема через ведення сторінок у соціальних мережах, що формують довіру до бренду та експертності організації;

- *публічність та регулярні оновлення інформації* про агенцію, її нові проєкти, актуальні об'єкти тощо через публікації на вебресурсах організації.

Водночас слабкими сторонами комунікації із середовищем організації вважаємо такі:

- *навантаження на контакт-центр*, адже попри автоматизацію деяких процесів, велика чисельність каналів комунікації створює ризик перевантаження операторів, які мають вчасно передати інформацію про клієнта та його запит відповідальному агенту;

- *залежність від особистого бренду засновника*: хоч організація і позиціонується як організація з власними внутрішніми процесами, особистість засновника та його медіа-присутність в роботі агенції є вагомою частиною репутації організації, проте прив'язаність до особистої комунікації може знизити стабільність бренду в разі змін;

- *обмежене охоплення старшої аудиторії*: основні платформи для щоденної комунікації з клієнтами та іншими зацікавленими особами – вебплатформи та сторінки у соціальних мережах, які можуть бути менш ефективними для певних вікових груп, що не користуються ними активно.

Із огляду на вищевикладене, можливостями розвитку екстернальних комунікацій агенції «Estate Invest» зазначимо:

- *посилення партнерських взаємодій* із закордонними стейкхолдерами задля виходу на нові ринки та розширення діяльності організації;

- *зміцнення іміджу через соціальні ініціативи*: хоч агенція і займається благодійністю, зокрема підтримує співробітників організації та їхні родини, інформації про це небагато, що може складати враження низької зацікавленості організації у підтримці соціальних ініціатив;

- *застосування алгоритмів штучного інтелекту* для пришвидшення обробки клієнтських запитів.

Зрештою, ризиками (загрозами) для зовнішніх комунікацій агенції зафіксовані такі як:

- *інформаційна конкуренція*: на ринку нерухомості (як українському, так і міжнародному) існує велика чисельність агенцій, що теж активно комунікують із своїми аудиторіями за допомогою сучасних інформаційних технологій, що ускладнює утримання уваги;
- *ризик негативного сприйняття організації* через чисельність контенту та його якість, адже публічність підвищує ймовірність критики особливо в соціальних мережах;
- *зміни в алгоритмах рекламних платформ*: фактично залежність від фіксованого переліку рекламних платформ і не освоєння нових можливостей створює ризик втрати охоплення оголошень при зміні користувацької політики платформ або умов показу реклами;
- *непередбачуваність міжнародних ринків* (геополітичні чинники можуть ускладнювати співпрацю з іноземними інвесторами, особливо якщо нова країна та економічні умови лише починають освоюватись).

Таблиця 2.2.8

SWOT-аналіз екстернальних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
• Різноманітність каналів взаємодії	- Навантаження на контакт-центр
• Цифровізація процесів	- Залежність від особистого бренду засновника
• Індивідуалізований підхід	- Обмежене охоплення старшої аудиторії
• Активна присутність у медіа-просторі засновника організації	
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
➤ Посилення партнерських взаємодій	○ Інформаційна конкуренція
➤ Зміцнення іміджу через соціальні ініціативи	○ Ризик негативного сприйняття організації
➤ Застосування алгоритмів штучного інтелекту	○ Зміни в алгоритмах платформ
	○ Нестабільність міжнародного середовища

\*Джерело: розроблено автором

## Висновки до розділу 2

Міжнародна агенція нерухомості «Estate Invest» вже більше 11 років успішно функціонує на ринку як організація, що об'єднує професіоналів своєї сфери. Засновник агенції зумів зібрати команду, яка якісно виконуючи свою роботу дозволила розширити межі роботи не лише в Україні, а й закордоном.

У агенції лінійно-функціональної організаційної структури, в якій налічуються вже 7 філіалів у різних містах та країнах, сукупно працюють понад 120 співробітників у межах 13 відділів різного профілю: агентські, відділ кваліфікаторів та контакт-центру, маркетингу, юриспруденції, адміністрування, фінансової справи, дизайну тощо. Із огляду на це, організація має розгалужену мережу ділових комунікацій, що можна розмежувати на висхідні, низхідні, горизонтальні та зовнішні. Вони реалізуються у різних формах, залежно від цілей та суб'єктів взаємодії, переважно через обмін миттєвими повідомленнями в месенджерах. При цьому аналіз поточного стану комунікацій виявив, що передавання даних таким шляхом є однією з найбільших зон ризику спілкування в агенції. Надмірна завантаженість інформаційними повідомленнями одних і тих самих каналів комунікації створює ситуації перевтоми співробітників від цих потоків, на тлі якої ненавмисне губляться та ігноруються важливі оголошення щодо діяльності організації.

При цьому, розрізнення інформаційних потоків різними каналами їх передачі за вмілого регулювання є і зоною розвитку та має потенціал стати сильною стороною комунікації. За умови технічного регулювання форм та процедур подання даних організація може фасилітувати взаємодію між співробітниками різних відділів, покращувати якість комунікації усередині організації. Також це сприятиме оперативності реагування на поточні виклики, підвищенню рівня розуміння співробітниками способу дій у кризових ситуаціях, що матиме позитивний вплив на взаємодію з клієнтами: швидкість опрацювання їхніх запитів буде швидшою та точнішою.

Також було визначено, що висхідні та латеральні комунікації в агенції недостатньо структуризовані, що стає підґрунтям для непорозумінь та

викликом у кризових ситуаціях, що вимагають оперативного прийняття рішень. Це підтверджує і переважання централізованих комунікаційних мереж у висхідних та низхідних комунікаціях, де основне навантаження покладається на керівника відділу, а у філіалах з невеликим штатом – на керівника офісу.

Одним із найбільш сильних та ресурсних елементом системи управління діловими комунікаціями є використання цифрових технологій та постійне освоєння нових інструментів. Це дозволяє співробітникам агенції оперативно обробляти запити, підтримувати якісну взаємодію з клієнтами через зручні для них канали та уникати втрат даних. Також постійне впровадження нових інструментів підвищує гнучкість організації та її здатність адаптуватися до змін ринку. Усе це зміцнює довіру до бренду та покращує клієнтський досвід.

## РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ «ESTATE INVEST»

### 3.1. Актуальні напрями оптимізації організації управління діловими комунікаціями у системі менеджменту

Для оптимізації ділових комунікацій агенції було здійснено SWOT-аналіз, що дозволило виявити ключові сильні та слабкі сторони внутрішньої комунікаційної системи, а також оцінити потенційні можливості та загрози в її розвитку. На основі отриманих результатів було побудовано матрицю стратегічних заходів, що поєднує внутрішні характеристики комунікаційного середовища з зовнішніми чинниками впливу.

Матриця розділена на чотири типи стратегій:

- SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей),
- WO-стратегії (подолання слабких сторін завдяки наявним можливостям),
- ST-стратегії (застосування сильних сторін для нейтралізації загроз),
- WT-стратегії (мінімізація слабкостей та уникнення ризиків).

Таблиця 3.1.1

Матриця стратегічних заходів щодо вдосконалення системи висхідних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

	<b>Opportunities (Можливості)</b>	<b>Threats (Загрози)</b>
<b>Strengths (Сильні сторони)</b>	<i>SO-стратегії</i>	<i>ST-стратегії</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція CRM-системи та ІКТ у єдину внутрішню платформу для ідей, обговорень і голосування.</li> <li>- Аналітичний підхід до оцінки ефективності зворотного зв'язку через автоматизовані щотижневі звіти.</li> <li>- Використання цифрових інструментів для нагадувань керівникам про відповіді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка системи обробки пропозицій.</li> <li>- Встановлення прозорих механізмів обробки коментарів працівників для зменшення ризику втрати їхньої залученості.</li> <li>- Автоматичне архівування звітності для уникнення дублювання.</li> </ul>

## Продовження табл. 3.1.1

<b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>	<b>WO-стратегії</b>	<b>WT-стратегії</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формалізація каналів зворотного зв'язку через корпоративний портал із функцією нагадувань.</li> <li>- Навчальні модулі від HR щодо способів подачі ідей та ініціатив.</li> <li>- Візуалізація шляху обробки ініціативи (від подачі до реалізації).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уніфікація каналів комунікації задля запобігання інформаційній фрагментації.</li> <li>- Регламентація етапів та термінів розгляду пропозицій.</li> <li>- Введення централізованої бази знань із відповідями на типові фідбеки для зниження навантаження на менеджмент.</li> </ul>

*\*Джерело: розроблено автором*

Нижче подано рекомендації з огляду на потенційні стратегії змін, які пропонуємо інтегрувати в систему внутрішніх процесів організації як складову стратегічного плану з розвитку висхідних інтеракцій системи управління діловими комунікаціями організації.

### **1. Розширити функціонал CRM-системи**

- ❖ Додати окремий розділ для фіксації ініціатив працівників (пропозиції, ідеї, зауваження) з можливістю відстежування статусу («розглядається», «підтримано», «відхилено»).

- ❖ Доступ до ознайомлення з реалізованими ініціативами для усіх співробітників.

### **2. Формалізувати креативи**

- ❖ Розширити практику творчих нарад, залучаючи не лише маркетологів і SMM-фахівців, а й інших працівників (наприклад, самих агентів, юристів).

- ❖ Запровадити внутрішню платформу для генерації ідей (на основі наявної CRM-системи, або застосунків Notion, Slack, Trello), де працівники зможуть обговорювати концепції до безпосередніх нарад.

### **3. Встановити чіткий механізм зворотного зв'язку на ініціативи працівників**

- ❖ Після кожної наради або перегляду ініціатив сигналізувати про отримання пропозиції та автоматично сповіщати співробітника про статус її розгляду.

- ❖ Для відхилених ідей додавати коротке обґрунтування причини.

#### **4. Інтегрувати звітність з різних підрозділів у єдину систему аналітики**

- ❖ Використати цифрові ресурси (наприклад, Google Data Studio) для візуалізації ключових показників з усіх департаментів.

#### **5. Класифікувати важливі дані, оголошення та пропозиції шляхом впровадження автоматичного сортування тем у CRM-системі та тегування.**

#### **6. Встановити чіткі правила та терміни обробки зворотного зв'язку: хто відповідає, у який строк, у якій формі.**

#### **7. Автоматизувати архівування звітів, щоб завжди можна було перевірити історію комунікації, оцінити її ефективність.**

#### **8. Покращити публічну візуалізацію реалізованих ініціатив у внутрішній комунікації**

- ❖ У корпоративному каналі публікувати дайджест «Які покращення роботи ми реалізували завдяки ініціативності співробітників цього місяця».

#### **9. Оновити політику внутрішніх комунікацій**

- ❖ Розробити короткий кодекс зворотного зв'язку та участі у стратегічних ініціативах з чітким описом процедури.

Матриця стратегій змін низхідних комунікацій агенції викладена у таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Матриця стратегічних заходів щодо вдосконалення системи низхідних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

	<b>Opportunities (Можливості)</b> <i>SO-стратегії</i>	<b>Threats (Загрози)</b> <i>ST-стратегії</i>
<b>Strengths (Сильні сторони)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уніфікація цифрових каналів в єдиний корпоративний портал або мобільний застосунок.</li> <li>- Використання мультимедійного контенту для коротких курсів та інтерактивного навчання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення чітких шаблонів для офіційних повідомлень, для уникнення непорозумінь та плутанини.</li> <li>- Впровадження системи тегування та архівації повідомлень у Google Drive або Notion.</li> <li>-</li> </ul>
<b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Додавання функцій зворотного зв'язку (реакції, опитування, коментарі) після важливих повідомлень.</li> <li>- Використання дашбордів або дайджестів для узагальнення основного контенту та пріоритетів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регламентация потоків інформації: хто, коли і що публікує (зменшення дублювань і перевантаження).</li> <li>- Створення бази знань із постійним доступом до важливих інструкцій та оновлень.</li> </ul>

\*Джерело: розроблено автором

Нижче наведені рекомендації для покращення низхідних комунікацій.

**1. Інтегрувати всі основні канали комунікації в єдиний корпоративний портал або мобільний застосунок для забезпечення централізованого доступу до інформації.**

**2. Оптимізувати інструктаж нових співробітників через відеоуроки з авто-тестуванням.**

**3. Розширити можливості надання співробітниками зворотнього зв'язку на офіційні повідомлення.** Можна розширити даний функціонал додаванням:

- коротких опитувань,
- опції «поставити запитання» до конкретного повідомлення чи його частини.

**4. Створювати щомісячні дашборди або дайджести** для узагальнення, систематизації інформації та акцентуванні уваги на ключових повідомленнях для різних команд.

**5. Розробити єдині шаблони та стандарти повідомлень** (наприклад, підсумків нарад), щоб уникнути перевантаження інформацією та забезпечити послідовність.

❖ Також можна використовувати короткі підсумкові брифінги після масштабних змін для уникнення дезорієнтації співробітників.

**6. Напрацювати політику інформаційної гігієни:** чітко визначити відповідальних за контент осіб, обмежити дублювання повідомлень у різних каналах, контролювати навантаження інформаційних потоків.

**7. Регулярно переглядати стандарти комунікації,** залучаючи представників усіх відділів до обговорення ефективності поточних форматів.

У межах аналізу внутрішньоорганізаційної комунікації важливим аспектом є латеральна взаємодія, яка охоплює обмін інформацією між колегами одного рівня або з різних підрозділів без залучення вертикальних управлінських ланок. У випадку агенції, латеральні комунікації забезпечують гнучкість, оперативність та взаємодопомогу між співробітниками з різних філій і функціональних департаментів. На основі SWOT-аналізу було визначено ключові сильні й слабкі сторони таких комунікацій, а також зовнішні чинники, які створюють потенційні можливості або загрози для їх подальшого розвитку.

Таблиця 3.1.3

Матриця стратегічних заходів щодо вдосконалення системи латеральних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

	<b>Opportunities (Можливості)</b> <i>SO-стратегії</i>	<b>Threats (Загрози)</b> <i>ST-стратегії</i>
<b>Strengths (Сильні сторони)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запуск внутрішнього порталу з інтеграцією відеоінструкцій і шаблонів від досвідчених працівників.</li> <li>- Використання діючих горизонтальних зв'язків для запуску менторської програми між філіями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формалізація каналів комунікації та встановлення правил користування.</li> <li>- Використання CRM для документування ключових домовленостей у горизонтальній взаємодії.</li> </ul>
<b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження рейтингу/гейміфікації за активність у менторстві та допомозі колегам (наприклад, «найактивніший наставник місяця»).</li> <li>- Уніфікація шаблонів комунікації та розробка коротких гідів з користування чатами та цифровими інструментами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка регламенту збереження корпоративної інформації: хто, що, куди публікує (із закріпленням відповідальних осіб).</li> <li>- Централізація важливої інформації у внутрішньому архіві (доступ до протоколів, інструкцій).</li> </ul>

\*Джерело: розроблено автором

Для покращення якості латеральних комунікацій в агенції рекомендуємо наведене нижче.

**1. Формалізувати менторську підтримку**, яка вже спонтанно існує між колегами, через створення програми наставництва «рівний-рівному», з можливістю публічного визнання активних учасників.

**2. Оптимізувати обмін інформацією через CRM-систему**, передбачивши можливість коротких позначок/міток про домовленості, що були досягнуті у процесі вирішення поточних завдань співробітниками.

**3. Провести серію коротких тренінгів чи інтерактивних інструктажів** щодо ефективного використання месенджерів, Zoom, Google Meet тощо.

**4. Уніфікувати формат зберігання внутрішніх документів і матеріалів, у централізованому репозиторії (Google Drive), призначивши відповідальних за оновлення осіб (наприклад, адміністраторський склад).**

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення екстернальних комунікацій агенції нерухомості сформовано матрицю стратегічних заходів. Вона дозволяє визначити пріоритети розвитку, скориставшись наявними сильними сторонами та можливостями, а також передбачити дії щодо подолання слабкостей і нейтралізації ризиків.

Таблиця 3.1.4

Матриця стратегічних заходів щодо вдосконалення системи латеральних комунікацій агенції нерухомості «Estate Invest»\*

	<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<b>Сильні сторони (S)</b>	<p><b>SO-стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання CRM та чат-ботів для персоналізованої взаємодії з іноземними інвесторами.</li> <li>- Залучення нових аудиторії через контент про соціальні ініціативи організації.</li> <li>- Розвиток англомовних комунікацій для залучення партнерів.</li> </ul>	<p><b>ST-стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення контент-плану із акцентом на унікальність та експертність для отримання переваги в між агентській інформаційній конкуренції.</li> <li>- Проводити репутаційний моніторинг у соцмережах.</li> <li>- Використати багатоканальність для диверсифікації комунікацій та уникнення залежності від алгоритмів.</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<p><b>WO-стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту в чат-боти та процес обробки запитів для зниження навантаження.</li> <li>– Розробка додаткових офлайн-матеріалів (листівок, e-mail-розсилок) для старшої аудиторії.</li> </ul>	<p><b>WT-стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Поступово трансформувати бренд організації в самостійний, менш залежний від засновника (створення корпоративного обличчя).</li> <li>– Забезпечення контролю за якістю інформаційних повідомлень перед оприлюдненням.</li> </ul>

\*Джерело: розроблено автором

На основі виявлених характеристик зовнішніх комунікацій агенції розроблено низку практичних рекомендацій. Вони спрямовані на зміцнення позицій організації у медіапросторі, підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами та зменшення комунікаційних ризиків.

**1. Запровадити окремий напрям комунікацій щодо соціальної відповідальності організації,** регулярно публікуючи інформацію про благодійні ініціативи, волонтерську участь та підтримку працівників на корпоративному сайті й у соціальних мережах.

**2. Розвантажити контакт-центр за допомогою алгоритмів штучного інтелекту,** зокрема інтегрувавши відповідні інструменти для попереднього аналізу звернень і автоматичної відповіді на типові запити через чат-боти.

**3. Розширити способи комунікації зі старшою аудиторією,** створивши друковані рекламні матеріали у зрозумілому візуальному стилі, а також організовуючи виїзні консультації у партнерстві з банками.

**4. Диверсифікувати публічну комунікацію організації,** поступово зміщуючи акцент з особистого бренду засновника на бренд самої агенції – через розповіді про команду, успішні кейси клієнтів і участь організації в профільних заходах.

**5. Проводити регулярний моніторинг змін в алгоритмах рекламних платформ,** адаптуючи рекламні кампанії до актуальних умов та тестуючи нові платформи для просування (наприклад, YouTube Shorts, TikTok, Threads).

**6. Активізувати присутність організації в професійних середовищах,** не лише через участь у галузевих форумах, вебінарах, створення експертного контенту у форматі колонок, а і залученням до створення авторських оглядів ринку нерухомості.

### **3.2. Експертна оцінка пропозицій з оптимізації системи управління діловими комунікаціями**

Задля аргументації ефективності, доречності та можливості впровадження розроблених нами рекомендацій було проведено усне експертне інтерв'ю на платформі для проведення відео-зустрічей Google Meet з однією з ключових експерток організації зі сфери менеджменту та адміністрування – фахівчиня з

10-річним стажем роботи в організації у відділах: адміністрування, оренди та продажу житлової та комерційної нерухомості, управління нерухомістю. На поточний момент фахівчиня суміщає посади керівника філії агенції у Харкові та адміністративного відділу організації.

Оцінка ефективності створених на основі аналізу рекомендацій відбувалась у чотири етапи, обговорюючи пропозиції до кожного типу комунікацій агенції.

*1) Експертна оцінка блоку рекомендацій щодо покращення висхідних комунікацій*

Загалом пропозиції даного блоку були оцінені як такі, що є актуальними для практики агенції та мають високий потенціал покращити роботу організації. Було зазначено, що ідея розширення функціоналу CRM-системи є цілком доречною та технічно здійсненою, але враховуючи поточний рівень використання системи саме як комунікаційного каналу такі нововведення потребуватимуть часу на реалізацію, освоєння співробітниками та залучення IT-фахівців, що надають послуги з покращення CRM-платформ. Така ж ремарка стосувалась і пропозиції щодо інтеграції єдиної системи звітності і візуалізації результатів, адже в окремих підрозділах (відділах SMM та кваліфікації клієнтів) така ідея, які вже частково реалізуються в деяких, але не централізовано. При цьому експертка високо оцінила реалістичність впровадження такого інструменту, але за умови наявності внутрішнього IT-фахівця або залучення такого професіонала.

Досить актуальною та низько затратною була визнана рекомендація щодо тегування та автоматизації архівів, а також дайджестів у внутрішній комунікації. Водночас на думку респондентки, розробка та подання у письмовому вигляді кодексу чи опису процесу комунікацій різного формату, у тому числі для розуміння співробітниками та систематизації отримання від них зворотного зв'язку є пропозицією, що позитивно вплине на діяльність працівників (особливо на адаптацію нових), але потребує значної кількості ресурсів для систематизації.

## *2) Експертна оцінка блоку рекомендацій щодо покращення низхідних комунікацій*

Загалом блок рекомендацій був оцінений як такий, що є практичним та адаптованим до застосування у агенції, враховуючи поточний стан розвитку. Більшість запропонованих змін оцінені як технічно здійсненні. Водночас, для їх ефективного втілення критично важливо визначити відповідальних осіб або мікрогрупи за реалізацію окремих пунктів та забезпечити системний підхід.

Було визнано стратегічно сильною ініціативою інтегрувати всі канали комунікації у єдиний портал чи застосунок, проте в поточних реаліях це має низьку ймовірність реалізації та потребуватиме значної кількості ресурсів, у тому числі фінансових і часових, адже в такий портал необхідно буде перенести всю важливу інформацію, а за майже 12 років роботи агенції таких даних накопичилось багато. Проте навіть часткова реалізація цієї пропозиції (наприклад, зібрати посилання на всі активні канали в одному вікні сайту чи CRM-системи) полегшить навігацію матеріалами.

Розробка інструктажу через відеоуроки з тестуванням відзначена експерткою як одна з найбільш влучних рекомендацій, адже його створити його можна наявними ресурсами організації і це допоможе зняти навантаження з адміністраторів, особливо у процесі адаптації нових співробітників.

Позитивно була сприйнята і рекомендація щодо створення щомісячних дашбордів /дайджестів, яка ускладнюється хіба що потребою в регулярності. Такі матеріали в агенції можуть готувати адміністратори, але в такому випадку керівникам регіональних офісів варто реалістично оцінювати їх навантаження, щоб не допустити вигорання співробітників.

Пункти щодо розробки чіткої інформаційної політики, регулярного перегляду стандартів комунікаційних процедур та запровадження шаблонів повідомлень та брифінгів експертка назвала тими, над якими щороку працює генеральний директор та топ-професіонали організації, проте за браком часу та інших ресурсів такі ініціативи досі не є реалізованими і не можуть бути здійснені наявними силами агенції у короткій перспективі.

*3) Експертна оцінка блоку рекомендацій щодо покращення латеральних комунікацій*

Експертка зазначила, що для агенції нерухомості «Estate Invest» міжособистісна довіра, швидка комунікація й обмін досвідом є критично важливими та особливо цінними, тому організація приділяє значну увагу даному типу комунікацій. Загалом блок рекомендацій оцінений позитивно, проте особливо відзначена ідея централізації зберігання внутрішніх матеріалів. Як очільниця відділу адміністраторів, респондентка прокоментувала, що планує винести це питання на обговорення під час щомісячної наради керівників відділів з генеральним директором. Ця ініціатива оцінена як реалістична й цілком здійсненна, яку можна реалізовувати поступово вже зараз для найуживаніших документів.

Формалізація менторської підтримки у форматі «рівний-рівному» вже частково реалізовується, проте у незатвердженому вигляді через постійну комунікацію з топ-фахівцями агенції. Так само наразі в організації активно проходить процес освоєння співробітниками доступного на поточний момент функціоналу CRM-системи, у тому числі можливості залишати там нотатки для заявок, клієнтів чи об'єктів.

*4) Експертна оцінка блоку рекомендацій щодо покращення екстернальних комунікацій*

Загалом рекомендації даного блоку були оцінені як такі, що сприяють позитивній репутації агенції та є інвестицією у стійкість бренду. Зокрема актуальною пропозицією було визначено виділення напряму соціальної відповідальності. Проте серед співробітників є пересторога, що публікація інформації про внутрішню допомогу працівникам організації може бути негативно сприйнятою аудиторією, а також може нашкодити самим співробітникам, яким надається допомога. Тому на даний момент агенція дотримується політики нерозповсюдження та нерозголошення інформації, яка потенційно може бути чутливою та поставити у вразливе становище персонал.

На думку експертки, інтеграція інструментів штучного інтелекту для автоматизації запитів має високий потенціал ефективності. Автоматичні відповіді на типові звернення точно значно зменшують навантаження на операторів і підвищують швидкість реагування. Проте це потребує значних фінансових вкладень у адаптацію чат-бота, налаштування сценаріїв, відповідних модулів та кодів, а також періодичного аудиту його ефективності.

Перенесення акценту з особистого бренду засновника на команду та бренд організації на поточний момент визначено недоцільним, адже саме його регулярна участь у бізнес-заходах та багаторічний досвід є найбільш значущим капіталом організації, який слугує підтвердженням фаховості організації.

Регулярне відстеження алгоритмів рекламних платформ та тестування нових каналів, а також участь у профільних заходах респондентка значила не як рекомендацію, а як обов'язковий стандарт в умовах сучасного цифрового середовища. Оскільки це є критично важливими елементами роботи агенцій нерухомості для збереження ефективності, особливо в умовах динамічних змін ринку.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження особливостей функціонування системи ділових комунікацій агенції було проаналізовано слабкі та сильні сторони, а також потенційні загрози та зони розвитку за допомогою SWOT-матриці. Відповідно до отриманих результатів було описано стратегії щодо підвищення ефективності роботи організації, а на їх основі – розроблено рекомендації щодо оптимізації організації управління діловими комунікаціями у системі менеджменту.

Пропозиції було розділено на чотири ключові блоки за типами комунікацій, із якими вони співвідносяться. Таким чином було викладено рекомендації щодо поліпшення системи висхідних (від співробітників до менеджерів вищих ланок), низхідних (ієрархізованих взаємодій від керівників до підлеглих), латеральних (або горизонтальних комунікацій між

працівниками) та екстернальних (зовнішніх взаємодій із зацікавленими особами).

З метою оцінки доречності та можливості впровадження в сьогоденну практику агенції нерухомості розроблених рекомендацій, було проведено усне експертне інтерв'ю з фахівцем організації, яка вважається топ-експертом у сфері менеджменту та адміністрування завдяки якісній та ефективній багаторічній роботі в організації. Загальна оцінка виявилась позитивною, а також фахівчиня прокоментувала окремі пункти та вказала на ті, котрі на поточний момент планує взяти до розгляду для покращення роботи агенції.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, присвяченого аналізу організації ділових комунікацій в міжнародній агенції нерухомості «Estate Invest», виявлено, що ефективна комунікаційна система є однією з ключових умов стабільного функціонування будь-якої сучасної організації, особливо в умовах висококонкурентного середовища, яким є сфера продажів, у тому числі реалізація об'єктів нерухомості. Комунікація у діловому контексті виступає не лише як засіб передавання інформації, але й як основа стратегічного управління, побудови довіри всередині колективу та підтримки взаємозв'язків із зовнішніми стейкхолдерами.

Теоретичний аналіз поняття ділових комунікацій дозволив окреслити їх багатогранну природу як механізму координації, інструменту соціальної взаємодії, способу впливу на корпоративну культуру та засобу реалізації управлінських рішень. Загально прийнятою виявилась думка, що комунікація в організації є не суто технічним процесом обміну інформацією, а й соціально обумовленим явищем, що формує цінності, моделі поведінки та рівень залученості працівників всередині організацій. У цьому процесі злагоджене спілкування забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями організаційної структури (від підлеглих до керівництва) і водночас зміцнює імідж організації на ринку.

Емпіричний аналіз діяльності організації «Estate Invest» виявив складну і багаторівневу організаційну структуру, яка функціонує в межах розгалуженої мережі з понад сотнею співробітників у різних відділах і країнах. Комунікація в організації реалізується як у формальному, так і в неформальному форматах. Серед її головних типів чітко виокремлюються низхідна, висхідна, латеральна (горизонтальна) та екстернальна (зовнішня) комунікації. Кожен із них має як свої переваги, так і проблемні ділянки. Зокрема, було встановлено, що домінування централізованої моделі передачі інформації обмежує можливості швидкого реагування на кризові ситуації, а відсутність чіткої структури

висхідних та горизонтальних комунікацій негативно впливає на рівень ініціативності працівників і уповільнює процеси зворотного зв'язку, котрі переважно є рушіями змін в організаціях.

Одним із ключових викликів, із яким стикається організація, є перенасичення інформаційних каналів через використання месенджерів та створення великої кількості окремих бесід як головного інструмента взаємодії. Це призводить до втрати чи ігнорування важливих повідомлень та перенавантаженості інформаційних потоків, що через перевтому може сприйматись співробітниками як шум. Це явище, з одного боку, є загрозою ефективності внутрішніх процесів, але з іншого — вказує на наявність значного потенціалу для оптимізації: за умови технічного вдосконалення цифрової інфраструктури, зокрема впровадження регламентів комунікації, чіткого розмежування каналів за типами повідомлень і автоматизації рутинних повідомлень, організація здатна суттєво покращити якість обміну інформацією як усередині, так і назовні.

Сильною стороною агенції є відкритість до технологічних нововведень. Позаяк постійно оновлюються цифрові інструменти, освоюються нові формати взаємодії з клієнтами, що свідчить про стратегічну орієнтацію організації на підвищення якості клієнтоорієнтованого сервісу та адаптивності до динаміки ринку.

Також у рамках проведеного дослідження було здійснено комплексний SWOT-аналіз ділових комунікацій організації, завдяки чому було окреслено ключові можливості розвитку, зони ризику, слабкі та сильні сторони комунікацій. На основі отриманих даних були сформульовані прикладні рекомендації щодо оптимізації комунікаційної системи, включаючи пропозиції з формалізації зворотного зв'язку, удосконалення механізмів горизонтальної взаємодії, модернізації цифрових каналів, розвитку культури конструктивного діалогу, а також впровадження механізмів управління корпоративною комунікацією на стратегічному рівні.

Особливо цінним аспектом дослідження стало залучення експертної думки: коментарі досвідченої представниці організації підтвердили актуальність запропонованих змін і окреслили практичну площину їх реалізації. Такий підхід не лише посилив обґрунтованість теоретичних положень, а й продемонстрував зацікавленість організації у впровадженні якісних змін у сфері комунікаційного менеджменту.

У підсумку можна стверджувати, що ефективна система ділових комунікацій є не просто допоміжним елементом управління, а стратегічною складовою конкурентоспроможності агенції нерухомості. Її вдосконалення повинно відбуватись як на рівні щоденної операційної діяльності, так і в межах загальної стратегії розвитку організації. Запропоновані заходи мають потенціал підвищити ефективність роботи команди, зміцнити зовнішній імідж бренду, сприяти підвищенню клієнтського задоволення та забезпечити довгострокову стабільність бізнесу в умовах постійних змін ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану ринку нерухомості в Україні та інструментів його державного регулювання // Theoretical and empirical scientific research: concept and trends : матеріали VII Міжнар. наук. конф. (м. Оксфорд, 16 серп. 2024 р.). – С. 14–19.
2. Асаул, А. М., Брижань, І. А., Чевганова, В. Я. Економіка нерухомості : підручник. Київ : Лібра, 2004. 304 с.
3. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9
4. Берн, Е. Ігри, у які грають люди: світовий бестселер із психології стосунків / пер. з англ. К. Меньшикової ; ред. К. В. Сінченко. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019.
5. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 4. С. 98–103.
6. Бодякіна, Н. Особливості ділової комунікації у професійній діяльності менеджера // Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства : матеріали конф. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. – С. 602–604.
7. Бреус, С., Сігіда, Т. Основні напрями функціонування ринку нерухомості // Економіка та суспільство. 2024. № 63.
8. Бучинська, Т., Юркевич, Г. Формування ефективних ділових комунікацій в організаціях // Інноваційна економіка. 2024. № 2. С. 106–111.
9. Гаврилюк О., Талах Т. Ділові комунікації в системі наукових досліджень. Економіка та суспільство. 2023. № 52.
10. Денисюк, С. Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. – 102 с.
11. Ділова комунікація : навч. посіб. / Н. О. Химиця, О. О. Морушко ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. – С. 203–205.

12. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів : навч. посіб. / І. В. Причепа, Л. П. Руда. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.
13. Красневич, О., Павлов, К., Ющак, А. Теоретичні аспекти дослідження ринку житлової нерухомості України під час воєнної економіки // Економіка та суспільство. 2023. № 48.
14. Крисько, Ж. Л., Скишляк, О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 131–136.
15. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. Економіка та суспільство. 2021. № 24
16. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посіб. з етикету для студентів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. 208 с.
17. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48.
18. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Житомирська політехніка, 2021. 856 с.
19. Моргулець, О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
20. Мухін, О., Юрченко, О. Державне регулювання ринку нерухомості в Україні // Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 513–517.
21. Осауленко, В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку організації // Маркетинг в умовах цифрової трансформації. Організація маркетингового менеджменту на організаціях : зб. наук. ст. студентів. 2023. С. 193–198.
22. Ратників, В. П. Ділові комунікації. Київ, 2014. 527 с.

23. Романовський О. Г., Серета Н. В., Квасник О. В. та ін. Риторика: навчально-методичний посібник для студентів. Харків : НТУ «ХП», 2008. 160 с.
24. Сидоренко, Р. С., Пекна, Г. Б. Розробка конкурентної стратегії підприємств на ринку нерухомості // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : тези доп. V Міжнар. конф. (Київ, 7 груд. 2023 р.). Київ : Ун-т «КРОК», 2023.
25. Стрішенець, О. М., Павлов, К. В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості // Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Сер. «Економіка». 2016. № 1(47). С. 35–38.
26. Стрішенець, О. М., Павлов, К. В. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості // Економічний часопис Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. 2017. № 3(11). С. 7–12.
27. Сушко, О. Комплексна система управління маркетинговими комунікаціями на ринку нерухомості // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Т. 1, № 1. С. 276–281.
28. Таратухіна, Ю. Ділові та міжкультурні комунікації : підручник і практикум. – 2015.
29. Фісуненко, П., Кузьмін, В. Комплексний підхід до управління маркетинговими комунікаціями на ринку нерухомості: аналіз ситуації та пошук перспектив // Економіка та суспільство. 2024.
30. Фісуненко, П. А., Кузьмін, В. В. Управління маркетинговими комунікаціями організацій на ринку нерухомості в період повномасштабного воєнного вторгнення: теоретико-методологічні аспекти // Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2(11). С. 198–201.
31. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.
32. Холод, О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : КиМУ, 2011. – 313 с.

33. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 464 с.
34. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
35. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ : Вікар, 2003. 233 с.
36. Шавкун, І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація // Гуманітарний вісник Запорізької держ. інж. академії. 2009. Вип. 38. С. 67–74.
37. Щербина, О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 229 с.
38. Шляхта, О. М. Swot-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту організації // Економічний простір. 2012. № 68. С. 301–309.
39. Юрик, Н. Swot-аналіз в діагностуванні стану організації // Соціально-економічні аспекти розвитку економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (Тернопіль, 27–28 квіт. 2017 р.). – Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 77–78. (Секція 2. Маркетингові технології організації: актуальні питання, досягнення та інновації).
40. Business communications / Y. Levchenko, I. Britchenko ; rev. Maria Borowska, Maksym Bezpartochnyi, Radostin Vazov. – Sofia : Prof. Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, 2021. – 124 p. : ill. – Bibliogr.: p. 150.
41. Communication – Introduction, Meaning & Definition. English Communication ВНМАЕСС-II. Uttarakhand Open University, 2022.
42. Doan, A. What Is Business Communication (Benefits for Your Company). 2024.
43. Ferreira, M. S., Simões, J., Lopes, R., Ferreira, J. Improving Real Estate CRM User Experience and Satisfaction: A User-Centered Design Approach // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2023. P. 100076.

44. Fraser, W. D. Principles of Property Investment and Pricing. London : The Macmillan Press Ltd., 1993.
45. Grover, R., Grover, C. Quality management in real estate // Total Quality Management. 1998. Vol. 9, no. 4–5. P. 104–108.
46. Hartley P., Chatterton P. Business Communication. Routledge, 2015. 400 p.
47. Ingman, E. Excellent quality in customer service: Aktia Bank Plc – Contact Center : Master’s Thesis. Arcada, 2017. 71 p.
48. Mirville, P. Communication Strategies for Increasing Nonprofit Organizations. 2021.
49. Neely P. R., Mosley M. Communication problems in management. International journal of research -GRANTHAALAYAH. 2018. Vol. 6, no. 9. P. 34–40.
50. Osborne S., Hammoud M. S. Effective Employee Engagement in the Workplace. International Journal of Applied Management and Technology. 2017. Vol. 16, no. 1.
51. Thill, J., Bovée, C., Cross, A. Excellence in Business Communication. Canada : Pearson, 2010. 672 p.
52. Закордонна нерухомість. Estate Invest [Електронний ресурс]. URL: <https://myestateinvest.com/>
53. Estate Invest. Нерухомість у Харкові 2024: хто купує та як вигідно продавати! #нерухомістьукраїна. – 2024. – YouTube [Електронний ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=n1Efh1bEWtk>
54. 4 Types of Business Communication and How They Benefit Your Business |24/7 Live Receptionists, Outreach & Web Chat [Електронний ресурс]. URL: <https://smith.ai/blog/types-of-business-communication>
55. Digital Transformation in Real Estate (Examples, Challenges) // The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption [Електронний ресурс]. URL: <https://whatfix.com/blog/real-estate-digital-transformation/>

56. Estate Invest. Estate Invest Kyiv [Електронний ресурс]. URL: <https://ei.kiev.ua/o-nas/>

57. Estate Invest. Estateinvest | Агентство нерухомості [Електронний ресурс]. URL: <https://estateinvest.com.ua/o-nas/>

58. REAL ESTATE 2025 | UA economic outlook // UA Economic Outlook [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/uk/real-estate-invest>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Функціональне призначення ролей ділових комунікацій у менеджменті  
організацій [18]

	<b>Роль комунікації</b>	<b>Характеристика</b>
1	Засіб прийняття рішень	До того як ухвалити певне управлінське рішення, особи, відповідальні за цей процес, мають отримати повний і достовірний обсяг відомостей, що стосуються ситуації. Якість прийнятих рішень безпосередньо залежить від точності та своєчасності комунікаційних потоків. У разі, якщо передана інформація виявиться неповною або викривленою, існує високий ризик помилкових управлінських дій, що, своєю чергою, може негативно вплинути на загальну ефективність функціонування організації
2	Засіб виконання завдань	Ефективна комунікація, у свою чергу, створює надійну основу для формування та реалізації управлінських дій, спрямованих на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей. Без чітко налагодженого обміну інформацією неможливо забезпечити узгодженість дій між різними структурними підрозділами, що неминуче впливає на результативність діяльності. Таким чином, якісна комунікація виступає передумовою для побудови цілісної, послідовної та досяжної системи управлінських заходів.
3	Мотиваційна роль	Конструктивна взаємодія між керівництвом і персоналом здатна стати потужним стимулом до підвищення трудової активності, поліпшення внутрішньоорганізаційної атмосфери та зростання загальної ефективності управлінських функцій. Злагожене, доброзичливе спілкування в межах колективу забезпечує довіру, зменшує напругу й укріплює командний дух, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.
4	Засіб підкріплення лідерських ролей	Успішне лідерство значною мірою ґрунтується на здатності до результативного спілкування, яке забезпечує розуміння, натхнення та згуртованість серед учасників колективу. Комунікація виступає ключовим каналом взаємозв'язку між лідером і його командою, створюючи простір для довіри,

		мотивації та узгодженого руху до спільної мети. Саме через ефективну комунікативну взаємодію лідер формує бачення, пояснює цілі й надихає підлеглих до активних дій.
5	Координаційна роль	Кожен працівник повинен мати ясне уявлення про те, як його індивідуальні цілі вписуються в загальну стратегію та завдання організації. Для досягнення цієї мети необхідно застосовувати відповідні методи і засоби комунікації, що дозволяють ефективно донести інформацію до всіх рівнів персоналу та налаштувати їх на спільну роботу.
6	Партнерська роль	Комунікація служить основою для створення спільних стратегій, досягнення поставлених цілей і підтримки довгострокових партнерських зв'язків. Вона забезпечує механізм для обговорення та узгодження умов співпраці, визначення прав та обов'язків кожної зі сторін, а також встановлення стандартів і критеріїв ефективності.
7	Консенсусна роль	Консенсус передбачає досягнення спільної згоди щодо конкретного питання або позиції, яку поділяють усі учасники обговорення. Такий рівень взаєморозуміння можливий лише за умови, що сторони володіють належними навичками ефективного спілкування, що дозволяє врахувати думки кожного й прийти до єдиного рішення без конфліктів.
8	Засіб забезпечення виробничих відносин	Комунікація виконує важливу функцію у формуванні ефективних трудових відносин між управлінською ланкою та персоналом організації. Покращення загальної результативності можливе лише тоді, коли взаємодія всередині колективу побудована на довірі, відкритості та стабільному обміні інформацією.
9	Контролююча роль	Комунікація забезпечує передачу важливої аналітичної інформації щодо діяльності підрозділів або окремих працівників, що є основою для управлінського контролю. Такі дані дозволяють своєчасно реагувати на відхилення та підтримувати стабільність функціонування організації.

## АНОТАЦІЯ

Хоменко Д. В. Управління діловими комунікаціями організації на ринку нерухомості. – Рукопис

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів ділових комунікацій в організації на ринку нерухомості та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо їх вдосконалення на прикладі міжнародної агенції нерухомості «Estate Invest». Робота присвячена питанням управління діловими комунікаціями в системі менеджменту організації. У межах дослідження розкрито сутність ділових комунікацій як елемента управлінської діяльності, охарактеризовано особливості їх функціонування в умовах ринку нерухомості, здійснено комплексний аналіз комунікаційної системи агенції «Estate Invest». Визначено переваги та проблемні аспекти наявної комунікаційної практики, обґрунтовано напрями її оптимізації з урахуванням сучасних управлінських підходів. Проведено експертну оцінку ефективності запропонованих рішень щодо вдосконалення системи управління діловими комунікаціями.

Ключові слова: ділові комунікації, агенція нерухомості, оптимізація управління, SWOT-аналіз, комунікативна компетентність, стратегія.

## SUMMARY

Khomenko Daria, V. Managing corporate communications in the real estate market. Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The master's thesis aims to critically summarize theoretical foundations, analyze practical aspects of corporate communications within an organization operating in the real estate market, and develop applied recommendations for their improvement based on the case of the international real estate agency "Estate Invest". The thesis focuses on the role of corporate communications in the organizational management system. It reveals the essence of communication processes in business management, outlines the specific features of corporate communications in the real estate sector, and presents a detailed overview of "Estate Invest's" operational structure. The research includes a comprehensive analysis of the agency's communication system, identifying its strengths and weaknesses, and substantiates directions for its optimization in line with modern management approaches. An expert evaluation of the proposed solutions for enhancing corporate communications management is also provided.

**Keywords:** corporate communications, real estate market, agency, management optimization, SWOT analysis, communication competence, strategy.