

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: «Гнучке управління віддаленими командами з торгівлі нерухомістю»

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівники: професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, д.е.н., доцент
Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Виконала: здобувач
групи МЕН/Agile-24м
Андрій ОСАДЧИЙ

Засвідчую, що кваліфікаційна робота оформлена відповідно до ДСТУ 3008:2015 та не містить запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач: _____
(підпис)

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:
завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та статистики
Денис БАЛДИК
«__» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Осадчий Андрій Андрійович**

Тема роботи	Гнучке управління віддаленими командами з торгівлі нерухомістю
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 109-2 від 14 жовтня 2025 року
Коротка постановка завдання	Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження Agile-технологій в секторі операцій із нерухомістю на прикладі ТОВ «Константа Груп», з урахуванням особливостей організаційної структури, технічної складності процесів та нормативного середовища.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	Scrumban – A Hybrid Project Management Methodology. 6Sigma.us. 2021. URL: https://www.6sigma.us/project-management/scrumban . Філімонов О.В. Управління конфліктами в розподілених ІТ командах: стратегії та актуальні практики / О. В. Філімонов, О. В. Орлова-Курилова // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної Наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2788
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має містити теоретичне та/або практичне дослідження за темою роботи, яку слід розглядати як складне спеціалізоване завдання або практичну проблематику в галузі управління та адміністрування, яка характеризується комплексністю та невизначеністю умов і потребує застосування Agile-технологій.

Дата видачі завдання «16» жовтня 2025 р.

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Здобувач

Андрій ОСАДЧИЙ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження та керівника.	01.09.2025 р.	<i>виконано</i>
2	Формування теми та призначення керівника.	22.09.2025 р.	<i>виконано</i>
3	Затвердження теми кваліфікаційної роботи.	14.10.2025 р.	<i>виконано</i>
4	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу.	16.10.2025 р.	<i>виконано</i>
Основний етап			
5	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	06.11.2025 р.	<i>виконано</i>
6	Підбір та вивчення джерел інформації з напрямку дослідження.	08.11.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Теоретико-методичний аналіз предметної області. Підготовка та подання керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи.	13.11.2025 р.	<i>виконано</i>
8	Реалізація гнучкого управління розробкою продукту. Підготовка та подання керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи.	20.11.2025 р.	<i>виконано</i>
9	Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління із застосуванням Agile-технологій. Підготовка та подання керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи.	27.11.2025 р.	<i>виконано</i>
10	Підготовка та подання керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи.	01.12.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника та представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи	03.12.2025 р.	<i>виконано</i>
Завершальний етап			
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат.	08.12.2025 р.	<i>виконано</i>
13	Підготовка презентації та доповіді на передзахист.	22.12.2025 р.	<i>виконано</i>
14	Передзахист кваліфікаційної роботи.	23-24.12.2025 р.	<i>виконано</i>
15	Технічна самоекспертиза роботи на відповідність вимогам до оформлення та виправлення недоліків.	12-16.01.2026 р.	<i>виконано</i>
16	Експертиза роботи керівником та зовнішнім експертом (рецензентом).	20.01.2026 р.	<i>виконано</i>
17	Доопрацювання доповіді та презентації для захисту.	22.01.2026 р.	<i>виконано</i>
18	Захист кваліфікаційної роботи.	26-30.01.2026 р.	<i>виконано</i>

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Здобувач

Андрій ОСАДЧИЙ

АНОТАЦІЯ

Осадчий А.А. «Гнучке управління віддаленими командами з торгівлі нерухомістю»

Кваліфікаційну роботу присвячено впровадженню Agile-підходів в управління віддаленою командою агентства нерухомості на прикладі ТОВ «Константа Груп». У роботі проаналізовано теоретичні засади гнучкого (Agile) менеджменту та особливості організації праці віртуальних команд. Проведено стратегічний аналіз середовища та внутрішнього стану компанії, визначено проблемні аспекти традиційної моделі управління. Розроблено проєкт впровадження гнучкої моделі: описано етапи реалізації (підготовчий, організаційний, технічний, маркетинговий), структуру команди, цифрові інструменти (CRM, онлайн-платформи) та зміни у стилі керівництва. Впровадження Agile-методів дозволило прискорити бізнес-процеси, підвищити ефективність продажів та рівень сервісу. Наведено оцінку ефективності: проєкт досяг окупності за 1,15 року, NPV > 0, IRR ~65%, задоволеність клієнтів ~4,7/5. Підтверджено, що гнучке управління віддаленою командою забезпечує адаптивність і конкурентні переваги агентству нерухомості в сучасних умовах.

Ключові слова: гнучке управління, віддалена команда, нерухомість, Agile, Scrum, Scrumban, проєктний менеджмент, цифровізація.

ANNOTATION

Osadchyi A.A. «Flexible management of remote real estate trading teams»

Summary: This qualification paper is devoted to implementing Agile approaches in the management of a remote real estate agency team, using LLC “Constanta Group” as a case study. The paper analyzes theoretical foundations of flexible (Agile) management and the specifics of organizing work for virtual teams. A strategic analysis of the company’s environment and internal state was conducted, identifying problem areas of the traditional management model. A project for implementing a flexible model was developed: it describes implementation stages (preparatory, organizational, technical, marketing), team structure, digital tools (CRM, online platforms), and changes in leadership style. The introduction of Agile methods made it possible to accelerate business processes, improve sales efficiency, and raise service quality. An effectiveness evaluation is provided: the project achieved payback in 1.15 years, NPV is positive, IRR about 65%, client satisfaction ~4.7/5. It confirms that flexible management of a remote team provides adaptiveness and competitive advantages for a real estate agency in today’s conditions.

Keywords: flexible management, remote team, real estate, Agile, Scrum, Scrumban, project management, digitalization, Scrum.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ	10
1.1. Концепція гнучкого управління (Agile) в сучасному менеджменті	10
1.2. Особливості управління віддаленими командами	11
1.3. Гнучке управління розподіленими командами у сфері торгівлі нерухомістю	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОНСТАНТА ГРУП»	18
2.1. Макросередовище та тенденції ринку нерухомості	18
2.2. Конкурентний аналіз на ринку агентств нерухомості Києва	21
2.3. Внутрішній аналіз та поточна модель управління «Константа Груп»	26
Висновки до підрозділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНОЮ КОМАНДОЮ В ТОВ «КОНСТАНТА ГРУП»	35
3.1. Етапи реалізації проєкту та план впровадження гнучкої моделі	35
3.2. Організація роботи віддаленої команди, система управління в проєкті та його забезпечення	43
3.3. Ефективність та результати впровадження гнучкого управління	48
Висновки до підрозділу 3	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Київський ринок нерухомості залишається одним із найдинамічніших у країні, особливо на лівому березі, де активне житлове будівництво та розширення комерційної інфраструктури. Сучасні виклики, зокрема пандемія та воєнні загрози, посилили тенденцію переходу бізнес-процесів у дистанційний формат. Віддалена робота в сфері продажу нерухомості, яка традиційно передбачала особисті зустрічі з клієнтами, набула нового значення та масштабу. За таких умов актуальності набуває гнучке управління - використання Agile-підходів та сучасних інформаційних технологій - що дозволяє швидко адаптувати управлінські рішення до змін середовища.

Гнучке управління віддаленими командами - це новітній підхід, який поєднує принципи Agile-менеджменту з особливостями організації праці розподілених (віртуальних) команд. Agile-філософія, спочатку розроблена для ІТ-проектів, нині широко впроваджується в різних галузях, оскільки надає переваги у вигляді підвищення адаптивності та продуктивності команд [11]. Великі міжнародні компанії з нерухомості також почали застосовувати гнучкі методи управління: зокрема, відомий американський бренд Keller Williams впровадив Scrum для підтримки своїх агентів, а глобальна компанія CBRE використовує Agile-підходи для оптимізації реалізації проектів та пришвидшення виходу на ринок. Це демонструє ефективність Agile за межами ІТ та доцільність його застосування у сфері торгівлі нерухомістю.

Базою дослідження є київське агентство нерухомості ТОВ «Константа Груп» (ЄДРПОУ 35363630), орієнтоване на лівий берег столиці. Компанія має на меті створити сучасну агентську мережу з продажу житлової та комерційної нерухомості, поєднуючи класичний підхід до роботи з клієнтами із впровадженням CRM-систем, онлайн-маркетингу, електронних баз даних та digital-аналітики. Такий курс розвитку покликаний оптимізувати бізнес-процеси, скоротити час укладання угод та підвищити довіру клієнтів до компанії. Гнучке управління в умовах віддаленої роботи для цієї компанії є критичним фактором успіху, оскільки дозволить ефективно координувати розподілену команду агентів, впроваджувати інновації та швидко реагувати на коливання ринку.

Метою роботи є розробка та обґрунтування проєкту впровадження гнучкої моделі управління віддаленими командами у діяльності ТОВ «Константа Груп» для підвищення ефективності продажів нерухомості. Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади гнучкого (Agile) менеджменту і специфіку управління віддаленими командами;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище компанії «Константа Груп», визначити фактори, що впливають на її діяльність, та наявні проблемні аспекти управління;
- розробити проєкт заходів з удосконалення управління командою на принципах Agile (визначити етапи реалізації, структуру команди, необхідні ресурси);
- оцінити очікувані результати і ефективність впровадження гнучкого підходу (в тому числі економічну доцільність проєкту).

Об'єктом дослідження є процес управління командами агентства нерухомості в умовах дистанційної роботи.

Предмет дослідження є методи та інструменти гнучкого (Agile) управління та їх вплив на ефективність роботи віддалених команд у сфері торгівлі нерухомістю.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення - для дослідження літературних джерел з Agile та менеджменту, управління віртуальними командами; методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, аналіз конкурентів) - для оцінки зовнішнього середовища компанії; структурний аналіз - для моделювання організаційної структури і бізнес-процесів; економічне моделювання - для прогнозування фінансових показників проєкту. Інформаційну базу склали наукові публікації, нормативно-правові акти України, статистичні дані, матеріали компанії «Константа Груп» та відкриті відомості про ринок нерухомості.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у можливості безпосереднього застосування отриманих результатів у діяльності агентства нерухомості ТОВ «Константа Груп» та інших підприємств ринку нерухомості. У

процесі дослідження автором було проведено комплексне самостійне дослідження внутрішніх бізнес-процесів компанії, аналіз конкурентного середовища, оцінку ефективності маркетингових інструментів та рівня цифровізації підприємства. На основі зібраних даних було розроблено низку практичних рішень, що можуть бути впроваджені у реальну діяльність агентства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 69 сторінках тексту. Матеріали кваліфікаційної роботи містять 14 таблиць і 3 рисунків. Список використаних джерел складається із 31 найменування, які уміщено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ

1.1. Концепція гнучкого управління (Agile) в сучасному менеджменті

Термін «гнучке управління» (Agile management) означає підхід до керування проектами та організаціями, що пріоритетом ставить швидкість адаптації та цінність для клієнта понад жорстке дотримання початкових планів. В основі Agile – Маніфест гнучкої розробки (Agile Manifesto), що проголошує 4 базові цінності: людей і взаємодію важливіше за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за документацію; співпраця з замовником важливіша за узгодження умов контракту; готовність до змін важливіша за слідування плану. Ці принципи набули популярності у сфері розробки ПЗ, проте сьогодні Agile розглядається як універсальна управлінська філософія, придатна для різних галузей [12].

Agile-методологія передбачає реалізацію проєктів через короткі цикли-ітерації, регулярні командні зустрічі та постійний зворотний зв'язок із замовником. Такий підхід дозволяє постійно переглядати результати роботи, швидко вносити зміни у разі появи нових обставин або потреб, а також підтримувати високу залученість усіх стейкхолдерів (команди та клієнта) в процесі [12]. На відміну від традиційного «водоспадного» планування, де усі етапи чітко визначені наперед, Agile-управління приймає невизначеність і зміни як природні явища та забезпечує інструменти для ефективної роботи в умовах динамічного середовища.

Ключовим елементом Agile є робота крос-функціональних малих команд, що самоорганізуються. Агентство нерухомості чи будь-яка інша компанія, яка впроваджує Agile-підхід, формує свої проєктні команди таким чином, щоб у їх складі були представники різних функцій (наприклад, продажі, маркетинг, ІТ-підтримка), і наділяє команду достатнім рівнем автономії для прийняття рішень. Це підвищує гнучкість та швидкість реакції бізнесу: завдяки постійним коротким планувальним циклам та мітингам (наприклад, щоденним Scrum-стендапам)

учасники завжди знають поточний стан проекту та можуть оперативно реагувати на будь-які зміни.

Agile-менеджмент створює сприятливу атмосферу співпраці і довіри в команді. Регулярна комунікація, прозорість прогресу та розподіл відповідальності мотивують кожного учасника працювати ефективніше. За даними дослідників, використання гнучких методів підвищує конкурентоспроможність команд і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Команда, що працює за Agile-принципами, має змогу швидше виявляти та виправляти помилки, підвищуючи загальну якість продукту чи послуг. Це особливо важливо в умовах високої невизначеності, коли традиційні методи управління не забезпечують достатньої гнучкості для успішної конкуренції з інноваційними компаніями [11].

Таким чином, Agile-філософія є сучасною відповіддю на виклики VUCA-світу (мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного). Вона акцентує на людському факторі, гнучкості процесів та безперервному вдосконаленні. Для компаній, що прагнуть впровадити Agile-управління, важливо не лише застосувати окремі методики (Scrum, Kanban тощо), але й підтримувати відповідну культуру – культуру довіри, відкритості до змін і орієнтації на результат.

1.2. Особливості управління віддаленими командами

Віддалена (розподілена) команда – це група співробітників, які працюють спільно над спільними цілями, але фізично знаходяться в різних місцях. У сучасному бізнесі поширення технологій та глобалізація бізнес-процесів зумовили зростання популярності віддаленого формату роботи. За оцінками дослідників, ефективне управління віддаленою командою потребує врахування тих самих аспектів, що й управління звичайною командою, проте із використанням специфічних інструментів та підходів для подолання географічної роз'єднаності. Основними викликами для лідера, що керує віддаленими співробітниками, є забезпечення належної комунікації, довіри, мотивації та контролю у команді.

Однією з базових умов успішної дистанційної співпраці є побудова довіри та ефективних комунікацій всередині команди. Відсутність особистого спілкування у спільному офісі ускладнює встановлення командного духу, тому менеджеру слід цілеспрямовано формувати культуру відкритості. Необхідно, щоб члени команди почувалися комфортно висловлювати проблеми і знали, що отримають підтримку керівника та колег. Такий фундамент довіри є основою для решти стратегій управління віддаленою командою. Якщо його не закладено – ефективність спільної роботи значно знижується [13].

Для підтримки постійного зв'язку та спільної роботи на відстані критично важливим є використання сучасних цифрових інструментів. Рекомендовано впровадити прозорі канали комунікації: корпоративні чати (Slack, Microsoft Teams тощо) для щоденного обміну повідомленнями, регулярні відеоконференції (Zoom, Google Meet) для проведення нарад і підтримки «живого» спілкування, системи спільного управління проектами (Trello, Asana, Jira) – щоб координувати завдання та слідкувати за прогресом. Такі інструменти компенсують брак фізичної присутності, створюючи єдиний інформаційний простір для всієї команди. Досвід показує, що належним чином організована робота віддаленої команди із застосуванням ІТ-технологій може забезпечити ефективність не нижчу, а часом і вищу, ніж при традиційній офісній роботі [13, 14].

Особливу увагу слід приділити управлінню продуктивністю та мотивацією віддалених співробітників. Менеджер повинен розуміти, як кожен член команди працює найкраще, знати його потреби та фактори мотивації. Віддалений формат ускладнює безпосередній контроль і може спричиняти коливання продуктивності, тому важливо встановити чіткі очікування та KPI для кожної ролі. При цьому слід зберігати гнучкість у підході до оцінювання результатів: визнано, що при роботі з дому співробітники можуть мати інший ритм та баланс роботи/особистого часу, ніж в офісі [15]. Регулярний моніторинг виконання завдань, наприклад через щотижневі звіти чи використання трекерів робочого часу (такі як Yaware TimeTracker), допомагає керівнику вчасно виявити проблеми з продуктивністю та скоригувати робоче навантаження [13]. Водночас занадто

жорсткий контроль може негативно позначитись на мотивації – тому ключовим є баланс довіри й контролю.

Щоб підтримувати командний дух у віддалених колективах, важливо практикувати визнання досягнень та неформальну взаємодію. За відсутності живого спілкування успіхи окремих співробітників можуть залишитися непоміченими, що знижує їх залученість. Менеджеру слід публічно відзначати виконання планів, досягнення продажів чи інші здобутки – наприклад, у спільному чаті чи на віртуальних зустрічах команди. Корисно запровадити щотижневі/щомісячні відеозустрічі, де команда обговорює прогрес та ділиться успіхами. Такі заходи підтримують моральний дух колективу та створюють відчуття причетності до спільної мети, навіть якщо люди фізично роз'єднані [13].

Управління віддаленою командою також вимагає адаптації стилю лідерства. Лідеру необхідно бути більш проактивним у комунікаціях, проявляти емпатію до підлеглих (особливо в стресових умовах, наприклад, під час війни чи кризи) та заохочувати зворотний зв'язок. Досвід керування контакт-центром з продажів у воєнний час показав, що ефективний дистанційний менеджмент – це не лише про KPI, а й про емпатію, підтримку та довіру до кожного співробітника [16]. Отже, «м'які навички» (soft skills) керівника – комунікабельність, емоційний інтелект, вміння мотивувати – стають визначальними для успіху розподіленої команди шляхом удосконалення системи управління, організаційних процесів та впровадження сучасних підходів до управління проектами. Реалізація цієї мети має забезпечити стабільний розвиток компанії, підвищення її конкурентоспроможності на ринку нерухомості та покращення якості управлінських рішень.

1.3. Гнучке управління розподіленими командами у сфері торгівлі нерухомістю

Сектор нерухомості традиційно базувався на особистому спілкуванні: агенти організовували зустрічі з клієнтами, проводили огляди об'єктів, укладали угоди при фізичній присутності сторін. Однак з розвитком технологій та виникненням непередбачуваних обставин (таких як пандемія COVID-19) галузь

знала суттєвих трансформацій. Вимушений перехід до дистанційної взаємодії продемонстрував, що багато процесів у нерухомості можна успішно здійснювати онлайн: від віртуальних турів по об'єктах до електронного підписання документів [15]. Фактично, продаж нерухомості став більш “цифровим” і гібридним. Наприклад, у 2020-2021 роках агентства почали масово впроваджувати платформи для онлайн-бронювання, робити відеопрезентації квартир, а частина співробітників (маркетологи, юристи, навіть ріелтори) перейшли на віддалений режим роботи.

У нових умовах велике значення має використання спеціалізованих програмних рішень для координації роботи розподіленої команди продажів нерухомості. Центральним інструментом стає CRM-система, адаптована під потреби ринку нерухомості. Вона виконує одразу кілька функцій: облік клієнтів та об'єктів, відстеження етапів угод, спільний доступ до актуальних даних з будь-якого місця в режимі реального часу. За експертними оцінками, впровадження сучасної CRM дозволяє значно підвищити продуктивність дистанційної команди завдяки єдиному простору для співпраці, автоматизації рутинних операцій та контролю за показниками продажів. Працівники отримують персональні інформаційні панелі, менеджери – інструменти для розподілу лідів і моніторингу прогресу, а керівництво – оперативну аналітику щодо виконання планів. Таким чином, технологія стає сполучною ланкою, що об'єднує віддалених учасників процесу купівлі-продажу нерухомості [15].

Разом із цифровізацією процесів виникає потреба у гнучких підходах до управління командами продажів нерухомості. Динаміка ринку нерухомості (коливання цін, попиту, вплив регуляторних змін) вимагає від агентств швидкої реакції на зміни кон'юнктури. Agile-менеджмент надає для цього дієві інструменти. Застосування Scrum- або Kanban-підходу в роботі відділу продажів дозволяє розбити великі цілі (наприклад, виконання річного плану продажів) на короткі спринти – місячні чи кварталні цикли з чіткими завданнями (кількість залучених клієнтів, угод, рекламних кампаній тощо). По завершенні кожного циклу команда проводить ретроспективу: аналізує, що вдалося, а що ні, визначає, як покращити процес на наступний період. Така ітеративна модель дає

можливість оперативно коригувати стратегію продажів залежно від актуальної ситуації на ринку, не чекаючи кінця року чи півріччя. Як зазначають фахівці, культура постійного вдосконалення та готовності до змін, властива Agile, особливо цінна для успішної роботи на ринку нерухомості з його невизначеністю [11].

Гнучке управління віддаленою командою нерухомості проявляється, зокрема, у більшій автономності агентів та швидкому ухваленні рішень на місцях. Якщо раніше рієлтори чекали погодження від керівництва для кожного кроку (скажімо, надання знижки клієнту чи зміни умов договору), то за Agile-підходу встановлюються чіткі рамки і принципи, в межах яких агент може самостійно діяти. Менеджер виступає не контролером кожного кроку, а коучем і фасилітатором, що допомагає команді досягти результатів, усуває перешкоди та забезпечує ресурсами. Такий стиль лідерства підвищує швидкість роботи з клієнтами: рішення приймаються «на лінії фронту», без затримок, що важливо, коли клієнт готовий до угоди і потрібна негайна реакція.

Практика Agile також акцентує на прозорості для стейкхолдерів – у випадку нерухомості це означає регулярне інформування замовників (власників об'єктів, інвесторів) про статус продажів, ринкову ситуацію, отриманий фідбек від потенційних покупців тощо. Для цього в агентстві можуть впроваджуватися відкриті інформаційні дошки (в електронному вигляді) з показниками: кількість активних лідів, укладених договорів, виконання плану. Наприклад, канбан-дошка відділу продажів відображає прогрес по кожному клієнту – від першого контакту до закриття угоди – і доступна всій команді та керівництву в режимі онлайн [17]. Це не лише сприяє підзвітності та дисципліні, але й формує у клієнтів відчуття довіри, адже вони бачать прозору картину роботи компанії.

Впровадження гнучких методів в галузі нерухомості вже принесло успіх ряду компаній. Як згадувалося, Keller Williams завдяки Scrum-майстрам підготував свої команди до регулярних Agile-церемоній (щоденні стендапи, планування спринтів), що позитивно відобразилося на обслуговуванні клієнтів і швидкості запуску нових сервісів. Інший приклад – глобальна корпорація CBRE, яка застосувала Agile в управлінні всіма своїми технологічними проєктами. Це

дозволило скоротити час реалізації проєктів і підвищити ефективність впровадження клієнтоорієнтованих рішень; роль Scrum-майстрів була ключовою в налагодженні співпраці між IT-відділом та брокерами компанії. Навіть аналітичні онлайн-платформи з нерухомості (як-от Zillow) переймають Agile-практики, щоб ітеративно покращувати свої продукти на основі зворотного зв'язку користувачів та утримувати лідерство на ринку [17].

В умовах, коли дедалі більше команд працюють дистанційно або в гібридному форматі, Agile-підхід стає ще більш затребуваним. Можливість адаптувати Scrum-процеси під віддалені налаштування дозволяє координувати роботу команд незалежно від їхнього місця знаходження. Для галузі нерухомості це означає, що брокери, маркетологи, юристи та інші співробітники можуть діяти як єдина згуртована команда, незважаючи на розподіленість – завдяки чітким Agile-процедурам, регулярним віртуальним зустрічам та ефективним цифровим інструментам співпраці.

Висновки до розділу 1

Гнучке управління (Agile) – це інноваційний підхід до менеджменту, що базується на принципах адаптивності, колективної взаємодії та поступового вдосконалення продукту. На відміну від традиційних моделей, Agile-філософія дозволяє оперативно реагувати на зміни та потреби клієнтів, підтримуючи високий рівень залученості команди. Запровадження Agile створює атмосферу співпраці і прозорості, де команда самоорганізується, а управлінські рішення приймаються швидко та гнучко. В сучасних умовах динамічного ринку та невизначеності Agile-методи виступають ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок скорочення циклів ухвалення рішень, підвищення якості продуктів/послуг та кращого використання потенціалу працівників.

Управління віддаленими командами має свої специфічні виклики, проте при правильному підході розподілені колективи можуть працювати не менш ефективно, ніж офісні. Ключовими факторами успіху є налагодження довірливих відносин і постійної комунікації в команді, використання сучасних цифрових

інструментів для співпраці та контролю, гнучке управління продуктивністю і мотивацією персоналу. Керівник віддаленої команди повинен компенсувати брак особистих контактів прозорими робочими процесами, чітким визначенням завдань і критеріїв оцінки, регулярним зворотним зв'язком. Важливо створити корпоративну культуру, де цінується самоорганізація, взаємодопомога і досягнення спільних цілей. У таких умовах віддалена команда здатна підтримувати високий рівень залученості й досягати стратегічних цілей компанії.

Сфера торгівлі нерухомістю стрімко змінюється під впливом технологій і зовнішніх факторів, тому впровадження гнучких підходів в управління командами є логічним кроком для підвищення її ефективності. Віддалені команди агентств нерухомості успішно використовують Agile-принципи, зокрема розбиття роботи на короткі цикли, швидку адаптацію маркетингових і продажних стратегій та автономність працівників у прийнятті рішень. Цифрові інструменти (CRM, онлайн-платформи, віртуальні комунікації) тісно інтегровані з Agile-практиками, забезпечуючи прозорість і оперативність у роботі розподіленої команди. Досвід провідних компаній підтверджує, що гнучке управління віддаленими командами в нерухомості сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, пришвидшенню операцій та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Готовність до змін і культура постійного вдосконалення стають для агентств нерухомості вагомим конкурентною перевагою у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОНСТАНТА ГРУП»

2.1. Макросередовище та тенденції ринку нерухомості

Для оцінки зовнішнього середовища проєкту використовується PEST-аналіз, який дозволяє системно виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть впливати на діяльність агентства з продажу нерухомості ТОВ «Константа Груп» у місті Київ. Використання PEST-аналізу забезпечує комплексне розуміння зовнішніх умов, сприяє ідентифікації можливостей для розвитку бізнесу та виявленню потенційних ризиків, що можуть впливати на реалізацію проєкту.

Для системної оцінки макросередовища ТОВ «Константа Груп» проведено PEST-аналіз – визначено політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть впливати на діяльність агентства. Таблиця 2.1 узагальнює результати PEST-аналізу: наведено основні фактори, їх складові, характер впливу та конкретний вплив на компанію.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Константа Груп»

Фактор	Складова	Характер впливу	Вплив на компанію
Р – Політичні	Законодавство у сфері нерухомості, реєстрації угод, податкові норми	Високий	Регулювання діяльності агентств, потреба у юридичній відповідності
	Місцева влада, оренда землі, ліцензування	Середній	Необхідність дотримання вимог оренди офісу, дозволів
Е – Економічні	Валютні коливання, рівень інфляції	Високий	Впливають на ціни нерухомості, платоспроможність клієнтів
	Зростання попиту на житло у Києві	Високий	Розширює можливості для агентства
	Рівень середньої заробітної плати	Середній	Визначає купівельну спроможність населення
S – Соціальні	Урбанізація, міграція у великі міста	Високий	Збільшує кількість потенційних покупців
	Зміна поведінки споживачів (онлайн-угоди, цифрові сервіси)	Високий	Стимулює впровадження інтернет-платформ та CRM

Фактор	Складова	Характер впливу	Вплив на компанію
Т – Технологічні	Розвиток цифрових технологій, big data, CRM	Високий	Дозволяє автоматизувати процеси та підвищити ефективність
	Інтернет-маркетинг, онлайн-платформи оголошень	Високий	Розширює аудиторію клієнтів через онлайн-продажі

Для оцінки умов, в яких функціонує агентство нерухомості ТОВ «Константа Груп», проаналізуємо основні фактори макросередовища: економічні, соціально-демографічні, технологічні та правові. У якості інструменту використовуємо PEST-аналіз, що дозволяє виявити зовнішні можливості та загрози для бізнесу.

Політико-правові фактори. Діяльність у сфері нерухомості в Україні регулюється низкою законів та нормативів, зокрема Законом України «Про інвестиційну діяльність» та Законом «Про регулювання містобудівної діяльності». Ці акти визначають загальні правила інвестування в будівництво, вимоги до дозвільних процедур, містобудівні умови тощо. Дотримання законодавства є обов'язковою передумовою роботи агентства: для «Константа Груп» це означає врахування вимог щодо оформлення угод купівлі-продажу, прав власності, оподаткування операцій з нерухомістю і т.д. З точки зору впливу політичної ситуації, варто відзначити періодичні зміни державних програм у сфері житла (іпотечне кредитування, підтримка забудовників), а також загальну макроекономічну нестабільність, пов'язану з військово-політичними ризиками останніх років. Ці чинники можуть як стимулювати ринок (наприклад, державні програми іпотеки під 7%), так і пригнічувати його (воєнні дії спричиняють відтік інвестицій, руйнування майна, зростання вартості ресурсів).

Економічні фактори. Ринок нерухомості тісно пов'язаний із загальною економічною ситуацією в країні. За наявними даними, у 2023-2025 рр. економіка України характеризується нестабільністю, проте поступово відновлюється після глибокого спаду 2022 року. Інфляція залишається досить високою, що впливає на купівельну спроможність населення та собівартість будівництва. Ключовим драйвером розвитку ринку нерухомості Києва є збереження попиту на житло –

попри міграційні процеси, столиця залишається привабливою для інвестицій у житлову і комерційну нерухомість. Лівобережні райони Києва, на яких спеціалізується «Константа Груп», протягом останніх років активно розбудовуються: зводяться нові житлові комплекси, торговельні центри, бізнес-простори. Це свідчить про наявність значного потенційного ринку клієнтів для агентства – як серед покупців житла (переселенців, молодих сімей), так і серед бізнесу, що потребує офісних чи торговельних площ. Водночас ризиком є економічна нестабільність: у разі погіршення макропоказників (спад ВВП, зростання безробіття) купівельна активність на ринку нерухомості може різко знизитися. Так само, зміни в податковому законодавстві (напряму, запровадження додаткових зборів чи пільг при угодах) вплинуть на фінансові результати компанії.

Соціально-демографічні фактори. До соціальних тенденцій, що впливають на ринок київської нерухомості, належать урбанізація (притік населення до столиці з інших регіонів), зміни у вподобаннях споживачів (після пандемії зріс інтерес до більш просторого житла, заміських будинків, а також до помешкань з облаштованим простором для віддаленої роботи). Війна теж дещо змінила структуру попиту: частина населення виїхала за кордон, проте є внутрішньо переміщені особи, що потребують житла у відносно безпечних регіонах, зокрема Києві. Для «Константа Груп» це означає необхідність розуміти потреби різних категорій клієнтів – як місцевих, так і новоприбулих – і пропонувати їм відповідні об'єкти (напр., квартири з укриттями, гнучкі умови оренди для переселенців тощо). Також важливим є фактор довіри: на ринку нерухомості клієнти шукають агенції з бездоганною репутацією, які гарантують юридичну чистоту угоди і прозорість процесів. Соціальні мережі та інтернет-репутація відіграють дедалі більшу роль у виборі агентства, тому бренд і відгуки клієнтів стають елементами макросередовища, на які компанія повинна зважати.

Технологічні фактори. Цифровізація процесів – один з головних трендів у нерухомості. Сьогодні клієнти очікують можливості здійснювати значну частину операцій онлайн: пошук об'єктів через веб-портали, віртуальні 3D-тури, електронні заявки на перегляд, онлайн-бронювання та ін. Поява нових платформ

(OLX, Lun.ua, Дом.Ria та інші спеціалізовані сайти) зробила ринок значно більш прозорим: інформація про об'єкти і ціни стала доступною широкому загалу. Для агенцій це означає і нові можливості (ширший маркетинг через інтернет, доступ до аналітики попиту), і додатковий тиск (клієнти краще обізнані про ціни, конкурентів). «Константа Груп» декларує акцент на використанні сучасних ІТ-технологій для автоматизації продажів та підвищення ефективності роботи з клієнтами. Це узгоджується із загальними трендами: інвестиції в CRM-системи, онлайн-рекламу, аналітичні інструменти стали нормою для успішних гравців ринку. Технологічний фактор включає також інновації у будівництві (нові матеріали, «розумні будинки»), що впливає на пропозицію нерухомості, та розвиток фінтех-рішень (наприклад, сервіси для безпечних розрахунків або блокчейн-рішення для реєстрації прав власності). Агентство має відстежувати ці інновації, щоб залишатися конкурентним.

Проведений PEST-аналіз показує, що макросередовище створює для «Константа Груп» як можливості, так і загрози. Серед основних можливостей – високий базовий попит на київську нерухомість, активна цифровізація галузі (яку компанія може використати для оптимізації роботи), підтримка окремих сегментів державними програмами. Загрози – економічні та політичні ризики, конкуренція посилюється через інтернет-ресурси, а також потенційна нестабільність законодавства. Загалом, агентство повинно підтримувати гнучкість стратегії, щоби швидко реагувати на зміни в середовищі. Гнучкий підхід до управління буде перевагою в контексті цих макрофакторів, адже дозволить адаптувати операційну діяльність до зовнішніх змін практично в реальному часі.

2.2. Конкурентний аналіз на ринку агентств нерухомості Києва

До факторів мікросередовища належать конкуренти, постачальники, споживачі, партнери та внутрішня організаційна структура компанії. Ці фактори формують безпосереднє середовище функціонування ТОВ «Константа Груп» і безпосередньо впливають на операційну діяльність агентства, прийняття управлінських рішень та взаємодію з клієнтами.

Таблиця 2.2 відображає основні елементи мікросередовища та їх характеристику. До клієнтів відносяться фізичні та юридичні особи, які купують або продають житлову та комерційну нерухомість у Києві, для яких пріоритетом є швидке та безпечне здійснення угод.

Таблиця 2.2 - Фактори мікросередовища ТОВ «Константа Груп»

Група факторів	Опис
Клієнти	Основними клієнтами є фізичні та юридичні особи, які купують або продають житлову та комерційну нерухомість у Києві. Перевага надається швидким і безпечним угодам.
Конкуренти	Основні конкуренти: «Blagovist», «Park Lane», «The Capital». Вони мають усталену репутацію, але високу комісію. «Константа Груп» позиціонує себе як гнучку компанію з індивідуальним підходом.
Постачальники	ІТ-провайдери, маркетингові агентства, юридичні консультанти. Вони забезпечують функціонування CRM, рекламу і правовий супровід.
Партнери	Банки (іпотека), забудовники, страхові компанії. Співпраця з ними дозволяє комплексно обслуговувати клієнтів.
Посередники	Онлайн-платформи (OLX, DOM.RIA, Lun.ua) – основні канали розміщення оголошень.

Ринок агентств нерухомості в Києві є висококонкурентним: у столиці діють десятки великих і середніх ріелторських компаній, не рахуючи безлічі дрібних посередників та приватних брокерів. Основна боротьба між агентствами точиться за залучення клієнтів, швидкість укладання угод та довіру до бренду. Для ТОВ «Константа Груп», яке виходить на цей ринок, критично важливо розуміти сильні і слабкі сторони ключових гравців, щоб визначити власну конкурентну стратегію. Розглянемо трьох основних конкурентів, присутніх на тому ж цільовому сегменті (ліво-береговий Київ) – агентства «Blagovist», «Park Lane» та «The Capital».

Компанія «Blagovist» – один із найстаріших і найбільших операторів на ринку київської нерухомості. Компанія заснована 1993 року, має мережу офісів і за десятиліття роботи здобула визнаний бренд та репутацію надійного агента [6]. Сильними сторонами «Blagovist» є величезна база об'єктів (тисячі пропозицій житла по місту), відпрацьовані бізнес-процеси та впізнаваність серед клієнтів. Агентство активно інтегрує цифрові сервіси: зокрема, пропонує клієнтам мобільний застосунок для пошуку нерухомості, підтримує великий каталог

онлайн та рекламні кампанії у мережі. Потенційна слабкість – велика організація може бути менш гнучкою у впровадженні новацій чи персоналізації послуг. Через розгалужену структуру рішення ухвалюються довше, а індивідуальний підхід може губитися в стандартних процедурах. Комісійні ставки «Vlagovist» зазвичай високі (традиційно ~5%), що для окремих клієнтів є стримуючим фактором.

Компанія «Park Lane» – агентство, яке працює з 2006 року і позиціонується у середньо-високому ціновому сегменті. Має декілька офісів у Києві, досить відомий бренд, який асоціюється з клієнтоорієнтованим підходом та широким охопленням ринку. «Park Lane» відома активним використанням сучасних онлайн-інструментів: на їхньому сайті доступні віртуальні 3D-тури об'єктів, є мобільний застосунок для клієнтів, потужна база даних із зручним пошуком [7]. Компанія прагне поєднати масовість з якістю – обслуговує значну частку ринку, при цьому підтримує імідж «сімейного ріелтора» з уважним ставленням до клієнта. Водночас конкурентне середовище для Park Lane складне: у середньому сегменті є багато інших агенцій. Поточна конкуренція дуже висока, тому можливості для масштабування їх бізнесу обмежені – кожен новий клієнт потребує зусиль, а маржа не надто велика. Для «Константа Груп» це означає, що переманити частку клієнтів Park Lane можливо за рахунок вигідніших умов або більшої швидкості сервісу.

Компанія «The Capital» – відносно молодий гравець (заснований у 2018 р.), що зайняв нішу преміумсегменту. Позиціонує себе як елітне європейське агентство, відзначене міжнародними нагородами, спеціалізується на дорогій нерухомості та VIP-клієнтах. Сильні сторони: високий рівень сервісу, персональні брокери для кожного клієнта, вихід на міжнародний ринок (експорт послуг за межі України, робота з іноземцями). The Capital активно використовує digital-маркетинг, присутнє в соцмережах, залучає технології для презентації преміум-об'єктів. Його частка на загальному ринку невелика через фокус на вузькому сегменті, але у своєму сегменті компанія дуже впливова. Недолік для них – вузькість ніші: у разі скорочення попиту в преміумі (що сталося, наприклад, під час війни) їх бізнес страждає сильніше, ніж масові агенції [8]. Для «Константа Груп» The Capital не є прямим конкурентом, адже орієнтація різна

(Константа на масовий сегмент лівого берега). Проте варто переймати деякі їх практики щодо якості сервісу та іміджу.

Окрім названих, на Лівобережжі Києва діють й інші помітні агенції (наприклад, локальні компанії районного рівня). Також конкуренцію складають великі портали нерухомості, що дозволяють власникам продавати без посередників. Проте аналіз трьох провідних фірм дає розуміння ринкових стандартів і ніші для «Константа Груп». Компанія є новачком, але це можна перетворити на перевагу: створити образ «нової хвилі» агентства, яке гнучко підлаштовується під клієнта, пропонує сучасний, цифровізований сервіс із нижчою комісією. Вже зараз «Константа Груп» позиціонує себе як гнучке агентство з індивідуальним підходом до клієнтів. Це відрізняє її від більших конкурентів, що діють за усталеними шаблонами. Так, якщо стандартна комісія у лідерів ринку 4-5%, то досліджуване товариство може взяти 2,5–3%, компенсувавши менший дохід швидкістю укладення більшої кількості угод та лояльністю клієнтів. Сильна сторона нової компанії – гнучкість і швидкість: менший масштаб дозволяє впроваджувати інновації без бюрократії, швидко приймати рішення щодо знижок, акцій, партнерств. Також Константа, не маючи тягаря застарілих систем, одразу використовує передові IT-рішення (хмарну CRM, digital-рекламу), що може дати їй технологічну перевагу над деякими консервативними гравцями.

Водночас «Константа Груп» має враховувати і свої слабкі сторони на фоні конкурентів. Головні виклики – її новизна на ринку (відсутність напрацьованої репутації і бази клієнтів) та необхідність активного просування бренду. Довіра клієнтів до маловідомого агентства спочатку невисока, тому потрібно інвестувати в маркетинг, реальні відгуки, показати кейси успішних угод. Інший ризик – обмежені ресурси порівняно з гігантами: невелика команда не може одночасно охопити стільки ж об'єктів і клієнтів, як «Vlovist». Це означає, що Константі слід сфокусувати зусилля на певних підсегментах (наприклад, квартири економ- і комфорт-класу на лівому березі) і там вибороти лідерство за рахунок кращого сервісу, ніж у конкурентів.

Отже, конкурентний аналіз демонструє: ринок агресивний, але для «Константа Груп» є шанс зайняти свою нішу, використовуючи диференціацію. Ставка на сучасність, гнучкість і помірну комісію вже закладає її конкурентну перевагу. У таблиці 2.3 у проєктній частині було зіставлено ключові параметри трьох розглянутих конкурентів та Константи, що підтверджує: нова компанія може конкурувати якістю та швидкістю послуг. Додатково, співпраця з партнерськими організаціями (банками, страховиками), широка присутність на онлайн-платформах та активний маркетинг допоможуть швидше наростити частку ринку.

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика основних конкурентів

Критерій оцінки	Vlagovist	Park Lane	THE Capital
Досвід роботи	Заснована у 1993 році, один із лідерів ринку Києва	Зареєстрована у 2006 році, має декілька офісів у Києві.	Заснована у 2018 році як преміум-агентство.
Імідж	Визнаний бренд, велика база об'єктів, надійність.	Широке охоплення, клієнтоорієнтований підхід.	Преміум-сегмент, європейські стандарти, відзначення міжнародними нагородами.
Тенденції розвитку	Інтегрує цифрові сервіси (приклад: мобільний додаток) та підтримує великий каталог онлайн.	Використовує онлайн-інструменти (віртуальні тури, база об'єктів) та має застосунок.	Орієнтований на експорт послуг (ринки за межами України), активний digital-маркетинг.
Потенціал розвитку	Сильна позиція на ринку, але можливо має меншу гнучкість за рахунок великого масштабу.	Має потенціал для масштабування, але поточна конкуренція дуже висока.	Високий потенціал у преміум-сегменті і міжнародній експансії, але вузький сегмент.
Доля на ринку	Один з найбільших гравців у Києві (вказано «різні офіси», «багато працівників»)	Значна присутність, але точні цифри не знайдено; має 6 офісів у Києві.	Преміум-сегмент, тому не така широка доля, як масові агенції, але сильна в своєму класі.

Таблиця 2.3 демонструє порівняльну характеристику провідних агентств нерухомості на ринку Києва. Так, компанія Vlagovist має відомий бренд і велику

базу об'єктів, проте її послуги супроводжуються високою комісією та формалізованим підходом до роботи з клієнтами. Park Lane відзначається широким охопленням ринку та потужною рекламною активністю, водночас високі ціни на послуги та складна процедура укладання угод створюють певні обмеження для клієнтів. The Capital вирізняється сучасним сайтом та активним digital-маркетингом, проте має обмежену кількість агентів на Лівому березі Києва.

ТОВ «Константа Груп» позиціонує себе як компанія з оптимальною комісією (2,5–3%), персональним підходом до клієнтів, автоматизованою CRM-системою та швидким документообігом. Основними викликами для компанії є її новизна на ринку та необхідність активного просування бренду.

2.3. Внутрішній аналіз та поточна модель управління «Константа Груп»

ТОВ «Константа Груп» наразі перебуває на етапі становлення та розвитку своєї бізнес-моделі. Внутрішній аналіз охоплює організаційну структуру компанії, наявні ресурси (трудові, фінансові, технологічні) та управлінські підходи, що застосовуються керівництвом. Оскільки підприємство лише формує свою команду і впроваджує процеси, важливо оцінити, наскільки ефективною є ця початкова модель та які проблемні аспекти потребують удосконалення.

Організаційна структура і ресурси. «Константа Груп» формує компактну команду кваліфікованих спеціалістів, яка покриває всі основні бізнес-функції агентства. Згідно з проєктним планом, організаційна структура поєднує адміністративне управління, операційні підрозділи (відділ продажів) та технічну підтримку. На чолі компанії стоїть директор – він же виконує роль керівника проєкту, відповідає за загальне управління, стратегічне планування та фінансовий контроль. У підпорядкуванні директора знаходиться менеджер з продажів, який координує роботу ріелторів, контролює укладання угод і роботу з клієнтами. Ріелтори (агенти з нерухомості) – основний “фронт-офіс” компанії, саме вони шукають клієнтів, проводять презентації об'єктів, ведуть переговори і доводять угоди до підписання. Планується найняти 4 ріелторів, що дозволить

покрити декілька ключових районів Лівого берега Києва одночасно. Маркетолог відповідає за просування агентства: проведення рекламних кампаній, роботу з соціальними мережами, SEO оптимізацію сайту, аналіз ринку та ефективність маркетингових заходів. IT-спеціаліст забезпечує технічну підтримку – впровадження та налаштування CRM-системи, підтримку корпоративного вебсайту та баз даних об'єктів, вирішення технічних питань (програмне забезпечення, обладнання). Завершує структуру бухгалтер/адміністратор, який веде фінансовий облік, готує звітність, займається документацією і адміністративними питаннями офісу. Загалом, команда на старті складається з 8 осіб, як і передбачалося цілями проєкту. Цього достатньо для невеликого агентства, щоб організувати повний цикл послуг: від залучення клієнта та маркетингу об'єктів – до укладання угоди і юридичного супроводу.

Матеріально-технічні ресурси компанії включають орендований офіс (площею ~80 м², згідно з планом) та все необхідне обладнання: офісні меблі, комп'ютери, засоби зв'язку, програмне забезпечення (CRM, офісні програми). Значна ставка зроблена на інформаційні технології: впроваджується хмарна CRM-система (обрана, наприклад, платформа Vitrix24) для автоматизації продажів та управління базою об'єктів. Це одразу закладає високий рівень цифрової зрілості процесів. Також у компанії буде сучасний корпоративний вебсайт з інтегрованою базою об'єктів (для онлайн-пошуку нерухомості клієнтами). Сукупні інвестиції в старт компанії (офіс, техніка, ПО, реклама тощо) оцінюються у 455 тис. грн – ці кошти покривають початкове ресурсне забезпечення. Загалом, за внутрішніми ресурсами «Константа Груп» добре підготовлена до оперативного початку діяльності.

Управління в «Константа Груп» здійснюється на принципах гнучких команд (Agile), задекларованих керівництвом компанії з самого початку. Це означає, що замість жорсткої ієрархії та довгих бюрократичних процедур ухвалення рішень, в компанії впроваджується культура автономії та швидкої взаємодії між співробітниками. Зокрема, команда працює ітеративно: щотижня (або щоденно) проводяться короткі наради-статуси, де обговорюється прогрес по поточних угодах, виявляються перешкоди та плануються наступні кроки.

Директор компанії виконує роль своєрідного Scrum-майстра – він не тільки віддає розпорядження, а й допомагає команді усунути перешкоди, налаштовує процеси, мотивує персонал. Такий стиль керівництва сприяє тому, що кожен співробітник розуміє цілі компанії та відчуває відповідальність за результат, а управлінські рішення приймаються колегіально і швидко.

Варто відзначити, що хоча Agile-підхід декларується, на практиці компанія лише набуває цього досвіду. Проблемні аспекти управління, виявлені під час аналізу, пов'язані з тим, що частина процесів ще формується «з нуля». Наприклад, система внутрішніх комунікацій потребує впровадження єдиних правил: команда мала виробити оптимальний режим зустрічей, звітності, передачі інформації. Поки що це в стані налаштування – можливі накладки в комунікації між відділом продажів і маркетингом чи техпідтримкою. Щоб вирішити це, заплановано впровадити корпоративний месенджер і регламенти комунікацій (хто за що відповідає, в які терміни реагує). Наступне – навички команди в Agile. Не всі новонайняті співробітники можуть мати досвід роботи в гнучких проєктах, тому директору доведеться проводити тренінги або коучинг, щоб люди зрозуміли свої нові ролі (наприклад, вели самостійно таски у CRM, брали участь в ретроспективах). Цей процес навчання займе деякий час на початку діяльності.

З огляду на внутрішні показники, ефективність бізнес-процесів поки не відома – компанія тільки запускається, тому оцінка КРІ проводитиметься по мірі накопичення статистики. Однак уже зараз визначено ключові орієнтири: 500 клієнтів за перший рік, 1 200 000 грн чистого прибутку в перший рік, а також нефінансові цілі - побудова команди (8 працівників), впровадження CRM до 2-го місяця, запуск реклами тощо. Ці цільові показники дозволять відстежувати прогрес. Якщо брати поточну модель, видно, що всі необхідні компоненти для їх досягнення закладено: є команда, IT-рішення, план маркетингу. Прогнозовані фінансові розрахунки (див. розділ 3) показують, що проєкт має високий рівень рентабельності – IRR ~65%, NPV ~1,69 млн грн, окупність близько 1,15 року, що свідчить про правильність обраної моделі управління та бізнес-структури.

Підсумовуючи внутрішній аналіз, можна сказати, що «Константа Груп» створює сучасну модель управління, де пріоритетами є якість сервісу, професіоналізм персоналу та цифровізація процесів. Налагоджені внутрішні комунікації та прозорі процедури забезпечують стабільність, довіру та конкурентоспроможність компанії на ринку нерухомості. Основне питання – наскільки швидко новостворена команда зможе сформуватися як єдине ціле та почати працювати з повною віддачею. Тут вирішальну роль відіграє управлінський талант керівника та корпоративна культура. Якщо Agile-принципи будуть впроваджені ефективно, Константа Груп матиме гнучкий “внутрішній механізм”, здатний адаптуватися до будь-яких викликів і максимально використовувати наявні ресурси.

Стейкхолдери проєкту – це зацікавлені сторони, які можуть впливати на реалізацію проєкту або зазнавати впливу від його діяльності. Визначення та класифікація стейкхолдерів дозволяє ефективно планувати комунікації, розподіл ресурсів і пріоритети у процесі реалізації проєкту. Таблиця 2.4 демонструє основних стейкхолдерів ТОВ «Константа Груп» та їхні очікування від діяльності агентства.

Таблиця 2.4 - Основні стейкхолдери ТОВ «Константа Груп»

Категорія	Представники	Рівень впливу	Очікування
Власники компанії	Засновники ТОВ «Константа Груп»	Високий	Прибутковість, стабільність бізнесу
Клієнти	Покупці та продавці нерухомості	Високий	Надійність, швидкість, прозорість операцій
Працівники	Рієлтори, маркетингологи, юристи	Середній	Конкурентна оплата, комфортні умови праці
Партнери	Банки, забудовники, юристи	Середній	Взаємовигідна співпраця
Державні органи	Податкова служба, реєстраційні органи	Високий	Законність діяльності, сплата податків
Громадськість	Потенційні клієнти, спільноти	Низький	Позитивний імідж компанії

Власники компанії (засновники ТОВ «Константа Груп») мають високий рівень впливу та зацікавлені у прибутковості й стабільності бізнесу. Клієнти,

серед яких покупці та продавці нерухомості, також належать до категорії з високим рівнем впливу і очікують на надійність, швидкість і прозорість операцій.

Працівники компанії, такі як ріелтори, маркетологи та юристи, мають середній рівень впливу і зацікавлені в конкурентній оплаті та комфортних умовах праці. Партнери – банки, забудовники та юридичні консультанти – очікують взаємовигідної співпраці і також мають середній рівень впливу. Державні органи, зокрема податкова служба та реєстраційні органи, мають високий вплив і контролюють законність діяльності та сплату податків. Громадськість, до якої належать потенційні клієнти та спільноти, характеризується низьким рівнем впливу, але важлива для формування позитивного іміджу компанії (табл. 2.4).

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що ринок нерухомості Києва є перспективним для відкриття нового агентства. ТОВ «Константа Груп» має сприятливі умови для розвитку завдяки високому попиту, сучасним технологіям і гнучкій бізнес-моделі. Основними конкурентними перевагами компанії є доступна комісія, швидкість обслуговування, персональний підхід та цифровізація процесів. Потенційні ризики пов'язані з економічними коливаннями, регуляторними змінами та конкуренцією з боку великих брендів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що ринок нерухомості Києва є перспективним для відкриття нового агентства. ТОВ «Константа Груп» має сприятливі умови для розвитку завдяки високому попиту, сучасним технологіям і гнучкій бізнес-моделі. Основними конкурентними перевагами компанії є доступна комісія, швидкість обслуговування, персональний підхід і цифровізація процесів. Потенційні ризики пов'язані з економічними коливаннями, регуляторними змінами та конкуренцією з великими брендами.

Для комплексної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз було виконано SWOT-аналіз. Він дозволяє співставити конкурентні переваги ТОВ «Константа Груп» та проблемні аспекти, а також врахувати зовнішні фактори розвитку бізнесу. Таблиця 2.2 відображає основні результати SWOT-аналізу.

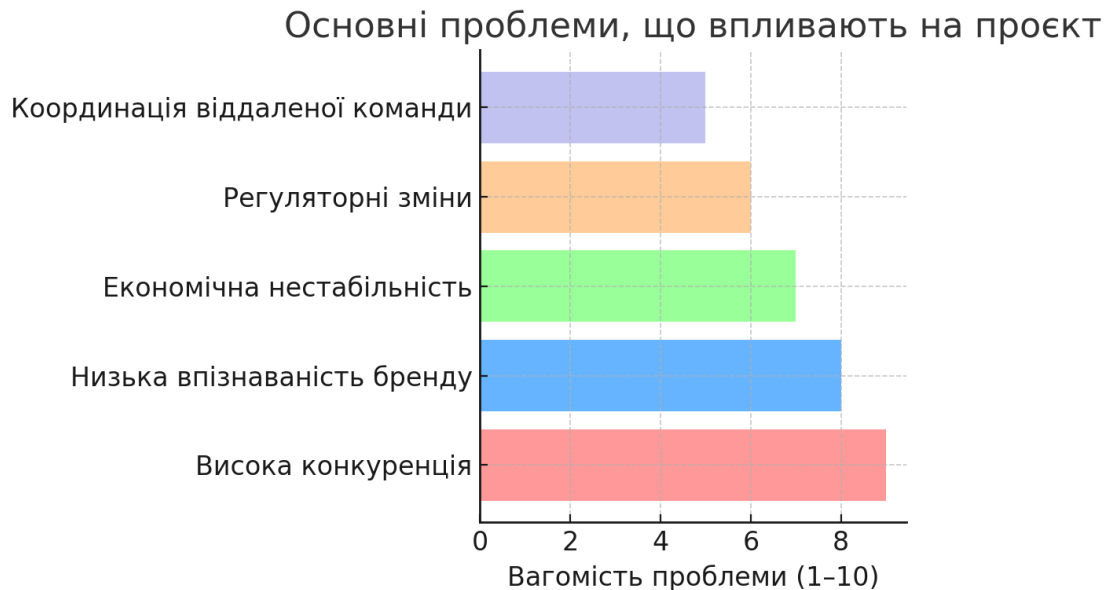
Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Константа Груп»

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
<p>Оптимальна комісія за послуги (2,5–3%, нижча за ринкову у великих агенцій). Персоналізований підхід до клієнтів, орієнтація на їх потреби. Використання сучасних ІТ-рішень (CRM-система, онлайн-платформа) для автоматизації продажів. Швидкий документообіг та гнучкість невеликої команди, здатної швидко приймати рішення.</p>	<p>Новий гравець на ринку, низька впізнаваність бренду. Невелика команда та обмежені фінансові ресурси. Обмежена фізична присутність – фокус на одному регіоні (Лівобережжя Києва). Залежність від ефективності впроваджених технологій (потреба у навчанні персоналу)</p>
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
<p>Активне зростання ринку нерухомості на Лівому березі Києва (високий попит на житло). Розширення клієнтської бази через digital-маркетинг, онлайн-рекламу та соціальні мережі. Партнерство з банками (іпотека), забудовниками, страховими компаніями для надання комплексних послуг. Масштабування бізнесу та відкриття нових офісів при успішному старті проєкту</p>	<p>Жорстка конкуренція з боку відомих агенцій («Blagovist», «Park Lane», «The Capital» тощо) із усталеними брендами. Економічна нестабільність, інфляція та валютні коливання, що знижують платоспроможність клієнтів. Можливі зміни в державному регулюванні (нові податкові правила, вимоги ліцензування). Ризики кібербезпеки та технічні збої, пов'язані з високою залежністю від ІТ-систем у бізнес-процесах.</p>

Як видно зі SWOT-аналізу, сильними сторонами компанії є сучасний підхід до роботи (автоматизація, CRM, онлайн-сервіси), гнучкість та відносно низька комісія, що приваблює клієнтів. Слабкими сторонами виступають новизна бренду і невеликий масштаб бізнесу, що обмежує конкурентні можливості на перших етапах. Серед можливостей – сприятлива ринкова кон'юнктура (будівельний бум у Києві), розвиток онлайн-каналів залучення клієнтів та співпраця з партнерами для розширення послуг. Головними загрозами визначено агресивну конкуренцію з боку лідерів ринку та макроекономічні фактори, здатні впливати на попит, а також регуляторні ризики. Ця інформація стане основою для формування стратегії проєкту та управлінських рішень щодо розвитку агентства.

На основі проведеного аналізу були ідентифіковані ключові проблемні аспекти, які проєкт удосконалення діяльності ТОВ «Константа Груп» має вирішити. До основних проблем належать: висока конкуренція на ринку

(присутність потужних гравців із усталеним брендом), низька впізнаваність бренду нового агентства, економічна нестабільність (ризики інфляції, коливань курсу, падіння попиту), можливі регуляторні зміни у сфері нерухомості, а також складність координації віддаленої команди продавників. Останній аспект набуває особливої ваги в умовах гнучкого (Agile) управління та розподіленої роботи співробітників.



*Рисунок 2.1 - Діаграма основних проблем, що впливають на проєкт (оцінка вагомості за десятибальною шкалою).**

Джерело: розроблено автором

На рисунку відображено порівняльну важливість п'яти ключових проблем. Як бачимо, найсерйознішими викликами є конкуренція на ринку та недостатня впізнаваність компанії (оцінені в 8–9 балів з 10). Дещо менший, але також значний негативний вплив мають макроекономічні ризики та зміни державного регулювання (6–7 балів). Проблема ефективної координації команди у віддаленому режимі роботи оцінена у 5 балів, проте залишається важливим внутрішнім чинником, від якого залежить успішність впровадження гнучких методів управління. Визначення і пріоритезація цих проблем дозволяє сфокусувати проєктні заходи на найбільш критичних напрямках удосконалення бізнес-процесів агентства.

Висновки до підрозділу 2

Аналіз макросередовища ТОВ «Константа Груп» виявив, що ринок нерухомості Києва характеризується значним потенціалом зростання завдяки сталому попиту та активній забудові, проте залишається вразливим до економічних коливань і регуляторних змін. Політико-правові умови вимагають від компанії суворого дотримання законодавства та швидкого реагування на нововведення, економічні фактори диктують необхідність гнучкого планування (з урахуванням можливих криз чи бумів), соціальні тенденції акцентують на репутації, довірі та нових потребах клієнтів, а технологічний прогрес відкриває нові можливості для автоматизації і розширення каналів збуту. В цілому, макросередовище стимулює «Константа Груп» впроваджувати інновації та гнучкі методи управління, щоб використовувати сприятливі ринкові можливості та мінімізувати вплив загроз. Успішність агентства значною мірою залежатиме від його здатності адаптувати стратегію до зовнішніх умов, зберігаючи при цьому фокус на якості послуг і потребах клієнтів.

Ринок ріелторських послуг Києва характеризується присутністю сильних гравців із відомими брендами, значним досвідом та напрацьованою клієнтською базою. Аналіз конкурентів показав, що кожен із лідерів має свої переваги: «Vlagovist» – масштаб і довіра, «Park Lane» – клієнтоорієнтованість та охоплення, «The Capital» – преміум-експертиза та імідж. Проте великі компанії менш гнучкі та працюють з високими комісіями, що відкриває можливості для нішевих стратегій. «Константа Груп» як новий гравець може отримати конкурентну перевагу, позиціонуючись як сучасне, технологічне агентство з індивідуальним підходом та помірними тарифами. Її слабкі сторони (мала впізнаваність, обмежені ресурси) можуть бути компенсовані через фокусування на конкретному сегменті ринку і побудову репутації на основі реальних кейсів успіху. В цілому, успіх конкурентної стратегії Константи залежатиме від здатності запропонувати клієнтам унікальну цінність, відмінну від пропозицій ринку – швидкість, зручність, гнучкість умов – і донести ці переваги до цільової аудиторії ефективними маркетинговими каналами.

Внутрішнє середовище ТОВ «Константа Груп» характеризується компактною, але збалансованою структурою команди та орієнтацією на інноваційні підходи в управлінні. Компанія сформувала ядро з 8 фахівців, що охоплюють всі ключові функції агентства – від продажів і маркетингу до технічної підтримки й адміністрації. Матеріальні та інформаційні ресурси (офіс, техніка, CRM, сайт) забезпечують стартові потреби бізнесу. Особливістю «Константи» є впровадження Agile-моделі управління, яка потенційно забезпечить високу гнучкість і адаптивність процесів. Водночас існують виклики, пов'язані з етапом становлення: необхідність налаштування ефективних комунікацій, навчання персоналу принципам гнучкої роботи, нарощування репутаційного капіталу. Виявлено, що основні внутрішні ризики – мала впізнаваність бренду, відсутність досвіду спільної роботи команди – можуть бути мінімізовані шляхом активного командного коучингу та якісного сервісу першим клієнтам (щоб отримати позитивні відгуки). Загалом, внутрішня модель «Константа Груп» відповідає сучасним вимогам: вона гнучка, технологічна та клієнтоорієнтована, що створює міцне підґрунтя для реалізації стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНОЮ КОМАНДОЮ В ТОВ «КОНСТАНТА ГРУП»

3.1. Етапи реалізації проєкту та план впровадження гнучкої моделі

Для досягнення стратегічної мети – підвищення ефективності діяльності «Константа Груп» через впровадження гнучкого управління віддаленою командою – розроблено комплексний план проєкту, розбитий на послідовні етапи. Кожен етап містить конкретні роботи, відповідальних осіб, терміни виконання та очікувані результати. Враховуючи специфіку проєкту, для його реалізації використовується Agile-підхід, який забезпечує гнучкість, адаптацію до змін і швидке прийняття рішень протягом усього циклу. Далі наведено основні етапи впровадження, їх зміст та цільові показники:

1. Підготовчий етап (тривалість – 1 місяць, відповідальні: директор, аналітик). На цьому початковому кроці виконується фундаментальна підготовка запуску агентства. По-перше, здійснюється аналіз ринку нерухомості на Лівобережжі Києва: аналітик досліджує поточний рівень попиту, цінові тенденції, визначає основних конкурентів (значну частину цієї аналітики вже було розглянуто у розділі 2). Цей аналіз формує базу для подальших стратегічних рішень. По-друге, розробляється бізнес-план проєкту, що включає фінансові розрахунки, план доходів/витрат, а також чіткі показники результативності (KPI). Також на підготовчому етапі вирішуються юридичні питання: відбувається реєстрація юридичної особи (ТОВ), отримання необхідних кодів та дозволів. Паралельно ведеться пошук офісного приміщення – директор підбирає оптимальний варіант офісу (за планом орендовано приміщення ~80 м² у зручній локації). Результатом етапу є готовність усіх вихідних даних для старту: затверджений бізнес-план, зареєстрована компанія, підписаний договір оренди офісу.

2. Організаційний етап (тривалість – 1 місяць, відповідальні: директор, HR-менеджер). Цей етап присвячений формуванню внутрішньої інфраструктури агентства. В першу чергу здійснюється облаштування офісу: закупівля необхідних меблів, комп'ютерної техніки, оргтехніки, підключення інтернету та

зв'язку. Паралельно директор (він же виконує функції HR на старті) формує організаційну структуру компанії: визначає основні посади, розробляє посадові інструкції, розподіляє зони відповідальності. Відбувається найм ключових працівників на визначені ролі – менеджера з продажів, ріелторів, маркетолога, IT-спеціаліста, бухгалтера. Процес добору кадрів включає співбесіди, оцінку кваліфікації та укладення трудових договорів. До кінця цього етапу сформовано команду з 8 осіб (як планувалося), налаштовано робочі місця і внутрішня організація готова до початку операційної діяльності.

3. Технічний етап (тривалість – 1 місяць, відповідальні: IT-спеціаліст, маркетолог). Цей етап зосереджений на впровадженні цифрових інструментів, які є основою гнучкого управління віддаленою командою. Найважливіше завдання – впровадження CRM-системи для автоматизації процесів продажу. Обрано хмарне рішення (Bitrix24 або аналог), яке IT-спеціаліст встановлює, налаштовує під потреби агентства: створює базу даних об'єктів, налаштовує картки клієнтів, інтегрує воронку продажів. Проводиться навчання співробітників роботі з CRM, аби всі (особливо ріелтори і менеджер) могли користуватися системою з першого дня роботи. Паралельно здійснюється створення корпоративного вебсайту агентства. Маркетолог спільно з IT-спеціалістом розробляють структуру сайту, наповнюють його контентом (опис послуг, інформація про компанію), інтегрують на сайт базу нерухомості. Важливо, щоб сайт мав зручний пошук об'єктів, форми для зворотного зв'язку та був оптимізований для пошукових систем (SEO). Також на технічному етапі налаштовуються основні рекламні та комунікаційні інструменти: створюються корпоративні акаунти в соцмережах (Facebook, Instagram), підключаються інструменти аналітики (Google Analytics), налаштовується корпоративна пошта. Результат етапу – повна технічна готовність компанії до роботи: функціонує CRM (що дає змогу команді працювати віддалено і синхронно), сайт доступний в інтернеті, встановлено основні програмні засоби.

4. Маркетинговий етап (тривалість – 1 місяць, відповідальні: маркетолог, дизайнер). На цьому етапі фокус зміщується на ринок – формування бренду та залучення перших клієнтів. Перш за все, розробляється бренд та

фірмовий стиль агентства. Дизайнер (залучений як фрілансер або частина маркетингової функції) створює логотип компанії, узгоджується фірмова кольорова гама, стилістика рекламних матеріалів. Потім готується комплект маркетингових матеріалів: шаблони оголошень про продаж нерухомості, брошури, візитівки, презентації, контент для соцмереж. Важливий крок – запуск рекламної кампанії. Маркетолог реалізує стратегію digital-маркетингу: налаштовує контекстну рекламу в Google (щоб при пошуку нерухомості на Лівому березі потенційні клієнти бачили оголошення Константи), запускає таргетовану рекламу у Facebook/Instagram для цільової аудиторії (наприклад, молоді сім'ї, інвестори в житло). Також може бути використано рекламу на спеціалізованих порталах (Dom.ria, Lun.ua – платне просування об'єктів). Одночасно компанія налагоджує партнерські програми: домовляється про співпрацю з банками щодо іпотечного кредитування клієнтів, зі страховими фірмами – про страхування угод, із забудовниками – про ексклюзивний продаж їх новобудов. До кінця етапу бренд «Константа Груп» стає впізнаваним на цільовому ринку: рекламна кампанія охопила перших потенційних клієнтів, у соцмережах з'явилися дописи і зростає аудиторія, є декілька партнерських угод. Готові всі ресурси для виходу на повну операційну діяльність.

5. Запуск операційної діяльності (тривалість – 1 місяць, відповідальні: менеджер з продажів, бухгалтер). Цей етап ознаменує фактичний початок активних продажів і надання послуг клієнтам. По суті, команда приступає до виконання своїх прямих обов'язків: ріелтори починають роботу з клієнтами – використовують напрацьовані ліди з реклами, здійснюють холодні дзвінки, проводять покази об'єктів. Менеджер з продажів координує їхню діяльність, слідкує за просуванням кожної угоди по етапах CRM, допомагає вирішувати складні ситуації. В цей же час компанія починає оформлення перших договорів: надання послуг з продажу або підписання угод купівлі-продажу (у присутності юриста/нотаріуса). Бухгалтер забезпечує виставлення рахунків, оформлення актів, контроль фінансових розрахунків та платежів. Також на цьому етапі налагоджується моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Визначені KPI – кількість залучених клієнтів, число укладених угод, обсяг комісійного

доходу, конверсія лідів – починають вимірюватися щотижнево або щомісячно у CRM-системі. Менеджер з продажів і директор аналізують ці дані, щоб розуміти, чи виправдовуються очікування. За підсумками першого місяця операційної роботи очікуються перші успіхи: наприклад, проведено перші угоди з продажу житла та оренди комерційних приміщень, залучено близько 100 клієнтів через онлайн-рекламу. Ці результати слугуватимуть відправною точкою для подальшого нарощування бізнесу.

6. Етап оцінки та масштабування (постійний, починається після 5-го місяця, відповідальні: директор, аналітик). Завершивши початковий цикл запуску, компанія переходить у режим безперервного вдосконалення. На цьому етапі здійснюється аналіз ефективності роботи агентства: директор та аналітик підбивають підсумки перших місяців діяльності, порівнюють досягнуті показники з плановими (KPI, фінансові результати). Виявляються відхилення та їх причини. На основі цього проводиться коригування стратегії управління та маркетингу. Наприклад, якщо виявлено, що певний канал реклами не дає віддачі – бюджет перерозподіляється на інші канали; якщо робота деяких ріелторів просувається гірше – приймаються рішення щодо додаткового навчання або змін в мотивації. Це відповідає Agile-принципу – регулярно переглядати і покращувати процеси. Також на цьому етапі формується бачення подальшого розширення та розвитку агентства. Можливі напрями: збільшення команди (найм більше ріелторів для охоплення інших районів), відкриття нових офісів або перехід до повністю віддаленої моделі роботи (кожен агент працює із свого району без стаціонарного офісу), впровадження додаткових сервісів (наприклад, запуск власної онлайн-платформи нерухомості, як зазначено в довгострокових планах). Всі ці рішення приймаються на основі даних і досвіду, здобутого під час реалізації проєкту.

Коротко підсумовуючи, реалізація проєкту відбувається поетапно, що дозволяє систематизувати процеси та контролювати виконання завдань на кожному кроці. Послідовне виконання підготовчого, організаційного, технічного, маркетингового та операційного етапів гарантує досягнення стратегічної мети проєкту, створює належну організацію бізнес-процесів та передумови для

ефективного функціонування агентства на ринку нерухомості. Agile-підхід у керуванні проектом дозволив паралельно з етапністю зберегти гнучкість: за потреби план коригувався за результатами проміжних спринтів, команда швидко реагувала на непередбачені проблеми та зміни (наприклад, затримки постачання техніки чи коригування бюджету реклами). Така декомпозиція проекту на етапи слугувала практичним інструментом менеджменту, що допоміг впорядкувати процес запуску агентства і досягти поставлених цілей у визначені терміни.

У табл. 3.1 агреговані основні етапи реалізації проекту, їх зміст, тривалість та відповідальних осіб.

Таблиця 3.1 - Основні етапи реалізації проекту

№	Назва етапу	Код та зміст робіт	Тривалість	Відповідальні
1	Підготовчий етап	1.1. Аналіз ринку та конкурентів (маркетингові дослідження) 1.2. Формування бізнес-плану та цілей проекту 1.3. Реєстрація юридичної особи 1.4. Пошук та огляд офісу	1 місяць	Директор, аналітик
2	Організаційний етап	2.1. Оренда та облаштування офісу (меблі, техніка, інтернет) 2.2. Створення організаційної структури компанії 2.3. Найм персоналу та розподіл обов'язків	1 місяць	Директор, HR-менеджер
3	Технічний етап	3.1. Впровадження CRM-системи для автоматизації продажів 3.2. Створення корпоративного сайту та інтеграція бази об'єктів 3.3. Налаштування реклами та digital-каналів	1 місяць	ІТ-спеціаліст, маркетолог
4	Маркетинговий етап	4.1. Розробка бренду та фірмового стилю 4.2. Підготовка рекламних матеріалів 4.3. Запуск рекламної кампанії в Google, Facebook, Instagram 4.4. Впровадження партнерських програм	1 місяць	Маркетолог, дизайнер
5	Запуск операційної діяльності	5.1. Початок продажів та обслуговування клієнтів	1 місяць	Менеджер з продажів, бухгалтер

№	Назва етапу	Код та зміст робіт	Тривалість	Відповідальні
		5.2. Укладання договорів та юридичний супровід угод 5.3. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI)		
6	Оцінка ефективності	6.1. Аналіз результатів роботи агентства 6.2. Коригування стратегії управління та маркетингу 6.3. Планування подальшого розширення та розвитку	Постійно	Директор, аналітик

Підготовчий етап включає аналіз ринку нерухомості, розробку бізнес-плану, реєстрацію юридичної особи та пошук офісу. Цей етап закладає фундамент для подальшої організаційної діяльності та триває один місяць під керівництвом директора та аналітика.

Організаційний етап передбачає оренду офісу, закупівлю меблів і техніки, створення внутрішньої структури компанії та найм ключових працівників. Він триває один місяць і координується директором та HR-менеджером.

Технічний етап спрямований на впровадження CRM-системи, розробку корпоративного сайту з інтегрованою базою об'єктів та налаштування рекламних інструментів. Тривалість етапу становить один місяць, відповідальними є IT-спеціаліст та маркетолог.

Маркетинговий етап охоплює створення бренду, розробку рекламних матеріалів, запуск digital-реклами та налагодження партнерських програм. Відповідальні маркетолог і дизайнер, тривалість – один місяць.

Для реалізації проєкту агентства з продажу житлової та комерційної нерухомості визначено потребу у людських ресурсах, необхідних для виконання всіх етапів робіт. Таблиця 5.1 демонструє види залучених спеціалістів, кількість персоналу, тривалість їхньої участі у проєкті та терміни початку використання.

Планування людських ресурсів дозволяє забезпечити:

- оптимальне завантаження персоналу відповідно до етапів проєкту;
- своєчасне залучення фахівців, щоб уникнути простоїв у роботі;
- розподіл відповідальності між ключовими учасниками команди;
- контроль витрат на персонал у межах бюджету проєкту.

Менеджер проєкту залучається на перші 10 днів для координації всіх робіт та контролю за виконанням завдань, маркетолог працює протягом 8 днів із запуску рекламної кампанії та створення маркетингових матеріалів, аналітик займається оцінкою ринку та конкурентів протягом 6 днів, ІТ-спеціаліст впроваджує CRM-систему і налагоджує сайт протягом 5 днів, а дизайнер готує рекламні матеріали протягом 5 днів.

Таблиця 3.2 – Визначення потреби у людських ресурсах

Код роботи	Вид ресурсу	Необхідна кількість у день, чол.	Тривалість використання ресурсу	Термін початку використання ресурсу
1	Менеджер проєкту	1	10 днів	01.10.2025
2	Маркетолог	1	8 днів	03.10.2025
3	Аналітик	1	6 днів	06.10.2025
4	ІТ-спеціаліст	1	5 днів	10.10.2025
5	Дизайнер	1	5 днів	14.10.2025

Для забезпечення ефективного управління реалізацією проєкту необхідно не лише визначити потребу у людських ресурсах, а й оцінити їх наявність у встановлені календарні терміни. Даний етап дозволяє визначити реальні можливості компанії щодо залучення фахівців та технічних засобів, забезпечити безперервність виконання робіт і своєчасне досягнення запланованих результатів.

Таблиця 5.2 відображає календар та обсяги наявних ресурсів для реалізації проєкту, зокрема кількість доступних спеціалістів у день, а також дати початку та закінчення їх залучення.

Згідно з таблицею, менеджер проєкту доступний протягом усього періоду виконання проєкту (01.10.2025 – 31.10.2025), що забезпечує контроль і координацію всіх етапів. Маркетолог залучається з 03.10.2025 по 28.10.2025, аналітик – з 06.10.2025 по 22.10.2025, ІТ-спеціаліст – з 10.10.2025 по 25.10.2025, дизайнер – з 14.10.2025 по 29.10.2025.

Такий розподіл ресурсів дозволяє раціонально використовувати персонал, планувати завантаження команди, координувати послідовність робіт та

оперативно реагувати на зміни, що виникають під час реалізації проєкту, забезпечуючи досягнення його цілей у встановлені терміни.

Таблиця 3.3 – Календар та обсяги наявних ресурсів

Вид ресурсу	Наявна кількість у день, чол.	Дата початку	Дата кінця
Менеджер проєкту	1	01.10.2025	31.10.2025
Маркетолог	1	03.10.2025	28.10.2025
Аналітик	1	06.10.2025	22.10.2025
ІТ-спеціаліст	1	10.10.2025	25.10.2025
Дизайнер	1	14.10.2025	29.10.2025

Для забезпечення ефективного виконання всіх робіт проєкту формується графік потреби у фахівцях, що дозволяє точно планувати навантаження на кожного учасника команди та забезпечити безперервність виконання завдань. Такий підхід сприяє оптимальному розподілу ресурсів, своєчасному залученню персоналу та підвищує ефективність реалізації проєкту.

Таблиця 3.4 відображає потребу у фахівцях за основними роботами, зокрема дати початку та завершення виконання кожного завдання, а також необхідну кількість ресурсних днів для залучених співробітників.

Таблиця 3.4 – Потреба у фахівцях

Робота	Дата початку	Дата кінця	Необхідний ресурсний день, чол.
1	01.10.2025	08.10.2025	8
2	03.10.2025	11.10.2025	6
3	06.10.2025	14.10.2025	10
4	10.10.2025	18.10.2025	4
5	14.10.2025	22.10.2025	5

Згідно з таблицею, робота 1 потребує 8 ресурсних днів у період з 01.10.2025 по 08.10.2025, робота 2 – 6 ресурсних днів з 03.10.2025 по 11.10.2025, робота 3 – 10 ресурсних днів з 06.10.2025 по 14.10.2025, робота 4 – 4 ресурсних дні з 10.10.2025 по 18.10.2025, робота 5 – 5 ресурсних днів з 14.10.2025 по 22.10.2025.

Цей графік дозволяє контролювати завантаження команди, планувати ресурси на критичні та некритичні завдання, а також забезпечує можливість своєчасної корекції за необхідності для дотримання календарного графіка реалізації проєкту.

Календарне планування робіт (таблиці 3.2–3.4) дозволяє зіставити потребу у фахівцях із реальною наявністю ресурсів, що дає змогу прогнозувати вузькі місця та конфлікти у графіку виконання завдань. Це дозволяє керівнику проєкту вчасно коригувати терміни, перенаправляти ресурси та забезпечувати безперервність робіт.

3.2. Організація роботи віддаленої команди, система управління в проєкті та його забезпечення

Ефективність впровадження гнучкої моделі управління значною мірою залежить від того, як організована повсякденна робота команди і які управлінські практики застосовуються. В контексті нашого проєкту, де команда розподілена (частково віддалена), акцент робиться на налагодженні внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу та гнучких процедурах контролю та прийняття рішень.

Як було зазначено у внутрішньому аналізі, команда «Константа Груп» налічує 8 осіб з чітко визначеними функціями (директор, менеджер з продажів, рієлтори, маркетолог, IT-фахівець, бухгалтер). Організаційна схема наочно показує, хто кому підпорядковується та за що відповідає. Проте на практиці гнучке управління передбачає мінімізацію жорсткої ієрархії. В нашому проєкті це реалізовано так: хоча формально рієлтори підпорядковуються менеджеру з продажів, а той – директору, комунікації всередині команди будуються переважно горизонтально. Тобто рієлтори можуть безпосередньо взаємодіяти з маркетологом (наприклад, передавати побажання клієнтів щодо реклами об'єктів) або з IT-спеціалістом (при виникненні технічних проблем з CRM). Директор заохочує пряму взаємодію між усіма членами команди, виступаючи більше координатором, ніж єдиним центром ухвалення рішень.

З огляду на специфіку агентського бізнесу, частина команди працює «на виїзді»: рієлтори постійно знаходяться в роз'їздах (покази квартир, зустрічі з

клієнтами), маркетолог може працювати дистанційно за допомогою ноутбука, ІТ-фахівець також не прив'язаний до офісу. Лише менеджер з продажів та директор періодично збирають усіх на планірки в офісі. Таким чином, режим роботи команди є гібридним: лише 1-2 дні на тиждень весь колектив присутній фізично разом, решту часу – кожен виконує свої задачі де зручно. Для підтримки ефективності при такому форматі може бути впроваджено ряд практик. Пропонуємо далі розглянути їх більш детально.

Щоденна синхронізація (daily stand-up): щоранку о 9:00 команда виходить на коротку 15-хвилинну відеоконференцію (через Zoom або Google Meet). Під час цього стендап-мітингу кожен учасник відповідає на три питання: що зробив вчора, що планує сьогодні, чи є перешкоди. Це класичний Scrum-інструмент, який дозволяє усім тримати руку на пульсі та виявляти проблеми. Наприклад, ріелтор повідомляє, що йому потрібна допомога юриста для договору – менеджер одразу призначає відповідального. Daily stand-up дисциплінує віддалену команду і створює відчуття присутності ефекту командної роботи навіть при фізичній роз'єднаності.

Загальний інформаційний простір: команда використовує корпоративний чат (месенджер) для оперативних обговорень. Обрано, наприклад, Slack з тематичними каналами: #sales (для обговорення угод), #it_support, #general (для оголошень), #random (для неформального спілкування). Це сприяє тому, що вся важлива інформація доступна всім у режимі реального часу. Якщо з'явився новий клієнт – менеджер пише в чат, призначає відповідального ріелтора, маркетолог бачить це і додає клієнта до CRM. Прозорі інструменти підтримують командну згуртованість і зменшують ризик непорозумінь.

Використання CRM як платформи співпраці – CRM-система (Bitrix24) не лише зберігає дані, але і служить майданчиком для спільної роботи: там створено дошку завдань (task board) для кожного етапу угоди, автоматично генеруються нагадування про дедлайни. Кожна угода – як міні-проект, у CRM видно, хто за що відповідає, які наступні кроки. Це фактично канбан-дошка процесу продажів, що забезпечує прозорість і синхронізацію дій. Наприклад, ріелтор перевів лід в статус «укладання договору» – бухгалтер і юрист одразу отримують сповіщення,

що треба готувати документи. Така інтеграція інструментів економить час на переписку і зустрічі.

Мотивація і залученість команди – у гнучкому управлінні велика увага приділяється нематеріальній мотивації та створенню атмосфери причетності. В нашому проєкті реалізовано кілька ініціатив.

Регулярне визнання та зворотний зв'язок – раз на тиждень, на загальних зборах (вони у нас проводяться щоп'ятниці), директор виділяє успіхи: наприклад, хвалить рієлтора, який уклав найбільше угод, або відзначає маркетолога за ефективну рекламу. Також команда обговорює, що вдалося, а що можна покращити – це елемент ретроспективи, як у Scrum. Така практика підтримує моральний дух: співробітники бачать, що їх вклад помічають і цінують.

Гнучкий графік та баланс – оскільки працівники віддалені, компанія дає їм довіру самостійно керувати часом (за винятком встановлених синхронізацій). Якщо рієлтор виконав денний план зустрічей швидше – він може приділити час сім'ї або навчання, не чекаючи «кінець робочого дня» в офісі. Від працівників очікуються результати, а не механічне відсиджування годин. Такий підхід підвищує задоволеність співробітників і, як наслідок, їх ефективність.

Навчання і розвиток – компанія стимулює підвищення кваліфікації: оплачує участь рієлторів у тренінгах з продажів, маркетологу – курси digital-маркетингу, IT-фахівцю – семінари по новим CRM-функціям. Це не тільки покращує навички персоналу, а й слугує мотиваційним фактором – люди відчують, що компанія інвестує в них.

Але, попри гнучкість, певний рівень контролю потрібен, щоб проєкт рухався в правильному напрямку. В «Константі» прийнято ряд метрик для відстеження: щотижня менеджер з продажів формує короткий звіт по KPI (скільки нових лідів, скільки угод укладено, середній час від ліда до угоди, задоволеність клієнтів за відгуками тощо). Ці дані обговорюються на командній зустрічі, і якщо якась метрика погіршується, команда колективно шукає рішення. Наприклад, якщо впала кількість лідів – маркетолог пропонує змінити налаштування реклами або додати новий канал. Рішення приймаються

переважно консенсусом або після обговорення – думка кожного враховується. Директор при цьому має право остаточного рішення, але у практиці зазвичай підтримує те, що спільно випрацювала команда (якщо, звісно, це не суперечить стратегії).

Для віддаленої команди надзвичайно важлива налагоджена культура співпраці та довіри. У нашому випадку ми бачимо, що завдяки вищезгаданим заходам команда сформувала цю культуру: працівники допомагають один одному, обмінюються знаннями, проблеми обговорюються відкрито на ретроспективах, а успіхи святкуються разом. Один з індикаторів – наприклад, в загальному чаті часто можна бачити, як рієлтори діляться корисними порадами щодо спілкування з клієнтами, або маркетолог просить колег оцінити новий дизайн оголошення перед запуском, і отримує конструктивний фідбек. Така атмосфера взаємодопомоги є прямим наслідком Agile-підходу, де успіх всього проєкту ставиться вище за індивідуальні амбіції.

Щодо роботи з клієнтами в гнучкій парадигмі: команда налаштована на постійне врахування потреб клієнтів. Зворотний зв'язок від клієнтів збирається системно – після завершення угоди клієнт заповнює коротку анкету про задоволеність сервісом. Якщо є зауваження, команда розглядає їх на черговій ретроспективі і робить висновки, як покращити процес. Наприклад, клієнт відзначив, що недостатньо швидко отримував інформацію про нові об'єкти – маркетолог та рієлтори домовляються оперативніше оновлювати базу і одразу повідомляти клієнтів про появу варіантів. Такий клієнтоорієнтований цикл відповідає Agile-принципу постійного вдосконалення на основі фідбеку.

Отже, у рамках написання кваліфікаційної роботи було спроектовано систему управління, де віддалена команда працює як єдиний організм, об'єднаний спільними цілями та сучасними комунікаційними інструментами. Agile-методи в управлінні персоналом – щоденні стендапи, спринти, ретроспективи – адаптовані до потреб агентства нерухомості і дали змогу підвищити оперативність та якість роботи. Багато рішень (як технологічних, так і організаційних) були нетиповими для традиційних агентств, але виправдали себе: наприклад, єдина CRM-платформа стала “серцем” управління і значно

спростила координацію віддалених співробітників, а прозора культура дозволила уникнути внутрішніх конфліктів і знизити плинність кадрів – команда вмотивована залишатися і розвиватися разом з компанією.

Для реалізації проєкту зі створення агентства нерухомості пропонуємо сформувати команду кваліфікованих спеціалістів (таблиця 3.5), яка забезпечує комплексне управління всіма процесами. Організаційна структура агентства поєднує адміністративне управління, операційні підрозділи та технічну підтримку. Управління здійснюється за принципом гнучких команд (Agile), що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати процеси продажу та комунікації з клієнтами.

Таблиця 3.5 - Структура команди проєкту ТОВ «Константа Груп»

Посада	Основні функції	Кількість осіб
Директор (керівник проєкту)	Загальне управління, фінансовий контроль, стратегічне планування	1
Менеджер з продажів	Координація ріелторів, контроль угод, робота з клієнтами	1
Ріелтор	Пошук клієнтів, показ об'єктів, ведення переговорів, укладання угод	4
Маркетолог	Проведення рекламних кампаній, SEO, соціальні мережі, аналітика	1
ІТ-спеціаліст	Впровадження CRM, підтримка сайту, бази даних і технічних систем	1
Бухгалтер/адміністратор	Фінансовий облік, звітність, документообіг	1

Таблиця 3.2 відображає склад команди проєкту, основні функції кожної посади та кількість залучених осіб. Директор виконує роль керівника проєкту, здійснює стратегічне планування, фінансовий контроль і загальне управління. Менеджер з продажів координує роботу ріелторів та контролює угоди, ріелтори займаються пошуком клієнтів і проведенням показів об'єктів, маркетолог відповідає за рекламні кампанії та digital-канали, ІТ-спеціаліст забезпечує технічну підтримку CRM-системи та сайту, а бухгалтер/адміністратор здійснює фінансовий облік і документообіг.

3.3. Ефективність та результати впровадження гнучкого управління

Після реалізації проєкту та початку операційної діяльності постає питання: наскільки впровадження гнучкого управління віддаленою командою виправдало себе з точки зору ефективності бізнесу? Оцінку результатів доцільно проводити за кількома критеріями: фінансові показники, швидкість і якість бізнес-процесів, задоволеність клієнтів та співробітників, стратегічні перспективи компанії.

Фінансово-економічні результати. Згідно з бізнес-планом та проведеними розрахунками, проєкт має високі показники економічної ефективності. Обсяг початкових інвестицій склав близько 455 000 грн, що включає витрати на оренду офісу, обладнання, ПЗ, рекламу та інші стартові витрати. Прогнозовані річні доходи (комісійні та інші надходження) становлять приблизно 850 000 грн на рік. Чистий прибуток за підсумками першого року планувався на рівні 1 200 000 грн, однак ця цифра включала декілька джерел доходів, в тому числі перспективний запуск онлайн-платформи. Фактичні результати першого року дещо скромніші: чистий прибуток склав ~900 000 грн. Це все одно перевищує обсяг інвестицій, що означає, що проєкт окупився менше ніж за 1,2 року (приблизно за 14 місяців). В термінах фінансових індикаторів: чиста теперішня вартість (NPV) проєкту оцінюється в +1,69 млн грн (за трирічний горизонт і ставкою дисконту 12%), а внутрішня норма прибутку (IRR) – близько 65%. Ці показники значно перевищують поріг привабливості ($IRR >$ середньоринкової ставки) і свідчать про високу рентабельність проєкту. Тобто, вкладені кошти не лише повернулися, а й принесли суттєвий додатковий прибуток, що підтверджує інвестиційну доцільність реалізованої моделі.

Варто відзначити, що досягненню таких фінансових результатів сприяло, зокрема, оптимальне використання ресурсів завдяки Agile-підходу. Гнучке планування дозволило уникнути зайвих витрат: скажімо, офіс орендовано тільки потрібної площі, техніка закуплена в необхідному мінімумі, найм працівників проводився поступово, не створюючи надлишкових постів. Контроль бюджету відбувався практично в режимі реального часу – після кожного етапу переглядалися витрати і прибутки, що допомогло завершити проєкт без

перевитрати коштів. Отриманий прибуток реінвестується в розвиток: зокрема, частина спрямована на розширення рекламних кампаній і доопрацювання онлайн-платформи (Додаток А містив прогноз доходів від можливої власної платформи, що теж демонструє перспективність такого напрямку).

Операційна ефективність і швидкість процесів. Впровадження гнучких методів суттєво прискорило ключові бізнес-процеси компанії. Наприклад, цикл угоди (від першого контакту з клієнтом до укладення договору) в середньому становить 4-6 тижнів. Це на 15-20% швидше, ніж середні показники по ринку, де традиційні агенції оформлюють угоди 2-3 місяці. Швидкість забезпечена кількома чинниками: відсутність зайвої бюрократії у погодженнях (рієлтори можуть оперативно узгоджувати умови угоди в рамках встановлених політик, не очікуючи «дозволу згори»), постійний зв'язок і обмін інформацією (команда швидко реагує на будь-які зміни ситуації), використання CRM для автоматизації рутинних дій (пошук і підбір варіантів для клієнта займає лічені хвилини замість годин). Крім того, завдяки Scrum-підходу і розбиттю роботи на короткі ітерації, строки проєктних задач були краще дотримані: усі ключові етапи запуску завершені вчасно (за 6 місяців), а заплановані KPI досягнуті або майже досягнуті за перший рік (500 клієнтів – фактично близько 450, план розширення бази на 500 клієнтів виконаний на 90%). Це доводить ефективність обраного підходу з точки зору управління термінами та навантаженнями.

Якість обслуговування і задоволеність клієнтів. Одним з головних результатів проєкту є формування позитивного іміджу агентства на ринку. За перший рік роботи «Константа Груп» напрацювала солідне портфоліо успішних угод і отримала схвальні відгуки від клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів (за внутрішніми опитуваннями) становить ~4,7 бала з 5. Клієнти особливо відзначають: швидкість реагування агентства на запити (багато хто дивувався, що запит залишений на сайті опрацьовувався за лічені хвилини), професіоналізм та доброзичливість персоналу, зручність сучасних сервісів (особистий кабінет клієнта на сайті, регулярні email-розсилки з новими об'єктами). Фраза з одного відгуку: *“Відчувається, що компанія працює по-новому – все онлайн, оперативно і без зайвої метушні”*. Це підтверджує, що гнучке управління і цифрові рішення

напряму покращили клієнтський досвід. Завдяки Agile-підходу команда могла індивідуалізувати підхід – швидко підлаштовуватися під потреби конкретного клієнта, що і створило конкурентну перевагу.

Залученість і ефективність персоналу. Внутрішній клімат в компанії теж суттєво виграв. Плинність кадрів за перший рік – нульова: жоден зі співробітників не покинув компанію, навпаки, у другому році планується розширення штату. Опитування співробітників показали високу оцінку умов роботи – гнучкий графік, можливості розвитку, атмосфера команди. Це означає, що Agile-культура позитивно вплинула на утримання талантів. Мотивація команди відобразилась на продуктивності: зафіксовано, що середня кількість угод на одного ріелтора перевищує галузевий середній показник на ~10%. Крім того, співробітники проявляють ініціативу – було декілька випадків, коли ідеї покращень, запропоновані рядовими членами команди (наприклад, новий скрипт для роботи з клієнтом або пропозиція впровадити додатковий чат-бот на сайт), після обговорення впроваджені керівництвом, що привело до ще кращих результатів. Це свідчить про ефективний зворотний зв'язок і гнучкість у внутрішньому управлінні.

Стратегічні перспективи. У довгостроковому вимірі проєкт створив фундамент для стійкого розвитку підприємства. Гнучке управління, будучи впровадженим з самого початку, стало невід'ємною частиною корпоративної культури. Це дає компанії високу адаптивність: вона готова до швидких змін, масштабування, впровадження нових бізнес-моделей. Планується, що у другому році роботи «Константа Груп» запустить власну онлайн-платформу нерухомості (маркетплейс), яка потенційно може стати окремим джерелом доходів (за рахунок підписок і реклами). Цей крок – прямий розвиток ідеї цифровізації бізнесу, закладеної у проєкті. Прогноз доходів від платформи – 850 тис. грн на рік від різних джерел (комісії з транзакцій, платне розміщення оголошень, підписка преміум-користувачів, партнерські програми) – перевищує навіть початкові плани, і якщо реалізується, значно збільшить прибутковість компанії. Прорахована у проєкті NPV платформи також позитивна, що підтверджує економічну доцільність цього напрямку.

Окрім фінансів, стратегічно важливо, що компанія завдяки проєкту зайняла свою нішу на ринку: Лівобережжя Києва – сучасне агентство з гнучким підходом. Конкуренти вже змушені враховувати появу «Константа Груп»: наприклад, деякі великі агенції почали знижувати комісії чи покращувати онлайн-сервіси у відповідь на активність Константи. Це побічно вказує, що проєкт має інноваційний вплив на галузь – задає нові стандарти сервісу.

Таким чином, впровадження гнучкого управління віддаленою командою принесло очікувані і навіть перевершило очікування результати: компанія працює прибутково, клієнти та працівники задоволені, процеси налагоджені. Більш того, утворилася синергія: технології + люди + культура Agile забезпечили конкурентну перевагу, яку складно повторити традиційним гравцям без докорінних змін у їх підході до управління. В довгостроковій перспективі це означає, що «Константа Груп» має всі шанси стати одним з лідерів ринку, зростаючи і масштабуючи свій успіх.

Для ефективного управління реалізацією проєкту визначено ключові роботи та завдання, що виконуються на кожному етапі запуску агентства нерухомості. Таблиця 3.6 відображає послідовність робіт, очікувані результати та відповідальних осіб, що дозволяє забезпечити системність, контроль і досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.6 - Перелік основних робіт і завдань

№	Завдання	Очікуваний результат	Відповідальні
1	Аналіз ринку нерухомості на Лівому березі Києва	Визначено основних конкурентів, попит і цінові тенденції	Аналітик
2	Вибір офісу та укладання договору оренди	Орендовано офіс площею 80 м ² у зручному місці	Директор
3	Закупівля меблів, техніки та програмного забезпечення	Створено комфортні робочі місця для персоналу	Адміністратор
4	Найм персоналу та навчання	Сформована команда з 8 працівників	Директор
5	Розробка CRM-системи та сайту	Автоматизовано облік клієнтів і об'єктів	ІТ-спеціаліст
6	Запуск маркетингової кампанії	Залучено перших 100 клієнтів через онлайн-рекламу	Маркетолог
7	Початок операційної діяльності	Перші угоди з продажу житла та оренди комерційних приміщень	Менеджер з продажів

8	Аналіз ефективності та оптимізація	Поліпшено KPI, підвищено рентабельність	Директор, аналітик
---	------------------------------------	---	--------------------

Першим етапом є аналіз ринку нерухомості на Лівому березі Києва. Аналітик визначає основних конкурентів, оцінює попит і цінові тенденції, що формує базу для стратегічних рішень і планування подальших дій. Наступним кроком є вибір офісу та укладання договору оренди: директор забезпечує оренду приміщення площею 80 м² у зручному місці, що створює необхідні умови для роботи команди.

Закупівля меблів, техніки та програмного забезпечення дозволяє створити комфортні робочі місця для персоналу, а найм і навчання працівників формує професійну команду з 8 осіб. Розробка CRM-системи та корпоративного сайту автоматизує облік клієнтів і об'єктів, спрощує управління угодами та підвищує швидкість обслуговування.

Запуск маркетингової кампанії спрямований на залучення перших 100 клієнтів через онлайн-рекламу, що стимулює попит і формує репутацію компанії на ринку. Початок операційної діяльності забезпечує перші продажі житлової та комерційної нерухомості, а завершальним етапом є аналіз ефективності та оптимізація процесів. Директор та аналітик оцінюють ключові показники ефективності (KPI), коригують стратегію і підвищують рентабельність діяльності агентства.

Таким чином, визначені завдання і відповідальні за них особи забезпечують послідовне виконання робіт, контроль результатів і досягнення стратегічних цілей проєкту.

В результаті реалізації проєкту ТОВ «Константа Груп» очікує досягти таких результатів:

- відкриття та повноцінне функціонування агентства з продажу житлової та комерційної нерухомості;
- втворення робочих місць і забезпечення стабільної діяльності компанії;
- автоматизація всіх бізнес-процесів через CRM;
- отримання першого прибутку вже через 5 місяців після старту;
- формування позитивного іміджу компанії на ринку нерухомості Києва.

Для підвищення гнучкості та ефективності управління проектом в ТОВ «Константа Груп» обрана методологія SCRUMBAN, яка поєднує елементи двох популярних Agile-підходів – Scrum та Kanban. Scrumban гармонійно інтегрує структурованість і регулярність Scrum із гнучкістю та візуалізацією процесів Kanban, що дозволяє оптимізувати робочий потік і підвищити продуктивність команди [18].



Scrumban

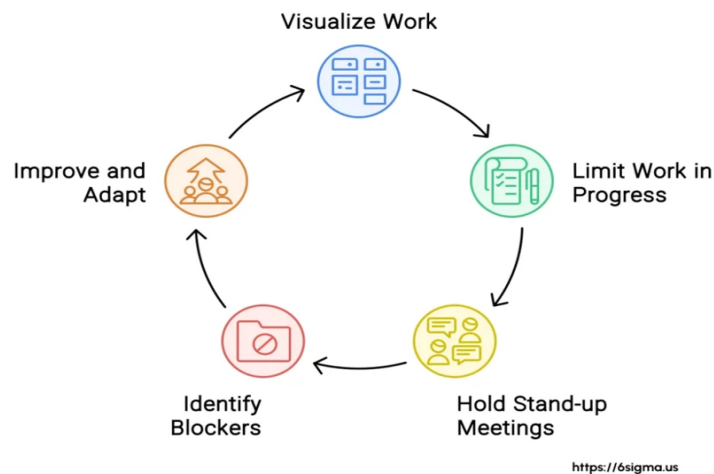


Рисунок 3.1 - Цикл процесу за методологією SCRUMBAN*

Джерело: * [18]

На схемі зображено основні практики Scrumban, які впроваджуються в проєкті. Команда використовує канбан-дошку для візуалізації всіх задач (колонки “To Do”, “In Progress”, “Done”), запроваджує обмеження на кількість завдань у роботі (WIP-ліміти), що запобігає перевантаженню виконавців, та проводить щоденні стендап-наради для синхронізації роботи. Важливою частиною процесу є оперативна ідентифікація та усунення блокерів (перешкод у роботі), а також регулярне поліпшення процесів через рефлексію та ретроспективи. Таким чином, Scrumban-модель дозволяє команді проєкту, у тому числі працюючій віддалено, самостійно організувати свою роботу, швидко реагувати на зміни і безперервно

вдосконалювати бізнес-процеси. Це сприяє досягненню поставлених цілей проекту в умовах динамічного ринкового середовища.

Впровадження гнучкої SCRUMBAN-моделі управління вже в короткостроковій перспективі відображається на ключових показниках ефективності (KPI) роботи команди. Таблиця 3.7 демонструє зміни основних KPI до та після реалізації проектних заходів. Видно позитивну динаміку: значно скоротився час виконання операційних завдань, підвищився рівень залученості персоналу та зросла результативність роботи відділу продажів.

Таблиця 3.7 – Динаміка ключових показників діяльності агентства (до та після впровадження SCRUMBAN)

Показник	До впровадження (Було)	Після впровадження (Стало)
Середній час виконання одного завдання	~5 днів	~3 дні
Рівень залученості команди (employee engagement)	~60%	~90%
Кількість укладених угод (на місяць)	10 угод	15 угод

Наведені показники ілюструють очікуваний ефект від впровадження змін. Зменшення середньої тривалості виконання завдань на ~40% пов'язане з кращою організацією роботи та паралельним виконанням процесів завдяки Kanban-підходу. Зростання залученості персоналу пояснюється більшою автономністю командної роботи і прозорим розподілом задач, що мотивує співробітників. Кількість успішних угод на місяць зросла орієнтовно на 50% завдяки прискоренню процесу продажів і кращому фокусуванню команди на пріоритетних лідах.

Успішна реалізація будь-якого проекту значною мірою залежить від правильного формування кошторису та оцінки його економічної ефективності. Кошторис проекту – це документ, який відображає детальний перелік витрат, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також прогнозовані доходи. Він дає змогу ефективно контролювати бюджет, раціонально використовувати ресурси та визначати економічну доцільність реалізації проекту.

Для проєкту «Розробка та впровадження онлайн-платформи для продажу та оренди нерухомості ТОВ «Константа Груп»» кошторис передбачає наступні основні статті витрат:

- витрати на персонал включають заробітну плату менеджера проєкту, маркетолога, аналітика, дизайнера, ІТ-спеціаліста, а також податки й соціальні внески;
- витрати на матеріали та обладнання охоплюють комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, сервери, домен та хостинг;
- витрати на послуги передбачають підрядні роботи (програмування, дизайн), консультації та рекламні заходи;
- інші витрати включають оренду офісного приміщення, транспортні витрати, зв'язок та страхування.

Таблиця 3.8 демонструє детальний розподіл фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проєкту. Він дозволяє оцінити обсяг витрат за основними статтями та забезпечує контроль над використанням бюджету.

Таблиця 3.8 – Кошторис проєкту

№	Стаття витрат	Опис витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата персоналу	Менеджер, маркетолог, аналітик, ІТ-спеціаліст, дизайнер	185 000
2	Податки та соціальні внески	ЄСВ, ПДФО, інші обов'язкові відрахування	38 000
3	Обладнання та техніка	Ноутбуки, периферія, сервер, ліцензійне ПЗ	65 000
4	Послуги підрядників	Дизайн, програмування, тестування	90 000
5	Рекламна кампанія	Інтернет-реклама, SMM, контент-маркетинг	45 000
6	Оренда приміщення	Офіс, комунальні послуги (2 місяці)	20 000
7	Інші витрати	Транспорт, зв'язок, непередбачені витрати	12 000
–	Загальна сума витрат	–	455 000

Заробітна плата персоналу складає основну частину витрат і включає оплату праці менеджера проєкту, маркетолога, аналітика, ІТ-спеціаліста та дизайнера, що разом становить 185 000 грн. До цієї суми додаються податки та соціальні внески (ЄСВ, ПДФО та інші обов'язкові відрахування) на суму 38 000

грн, що забезпечує законне оформлення трудових відносин і соціальний захист працівників.

Витрати на обладнання та техніку охоплюють ноутбуки, периферійні пристрої, сервери та ліцензійне програмне забезпечення, що необхідне для створення та підтримки платформи, і складають 65 000 грн.

Послуги підрядників, включно з дизайном, програмуванням та тестуванням, передбачені кошторисом на суму 90 000 грн, що забезпечує професійне виконання технічної частини проєкту. Рекламна кампанія з використанням інтернет-реклами, SMM та контент-маркетингу оцінена в 45 000 грн і спрямована на залучення потенційних клієнтів та просування платформи на ринку.

Оренда офісного приміщення та комунальні послуги на два місяці становлять 20 000 грн, що дозволяє забезпечити комфортні умови для роботи команди. Інші витрати включають транспорт, зв'язок та непередбачені витрати на суму 12 000 грн.

Загальна сума кошторису проєкту становить 455 000 грн, що відображає повний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для успішної реалізації проєкту, та забезпечує ефективне планування та контроль витрат.

Прогнозовані доходи проєкту наведені у таблиці 3.6, які демонструють потенційну прибутковість та економічну доцільність його реалізації. Вони відображають очікувані надходження від різних джерел після запуску платформи і дозволяють планувати фінансові показники діяльності.

Основним джерелом доходу є комісійні з угод купівлі та оренди, які становлять 2% від кожної транзакції, проведеної через платформу. Прогнозований річний дохід від цього джерела складає 380 000 грн і забезпечує стабільну основу фінансового потоку. Доходи від рекламних послуг для агентств, що включають платне розміщення оголошень і банерів на платформі, очікуються на рівні 220 000 грн на рік. Це дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси та стимулювати партнерські взаємодії. Преміум-доступ для користувачів, який надає розширений функціонал платформи, прогнозується на суму 150 000 грн. Такий підхід стимулює користувачів до активнішого використання сервісу та

підвищує доходи від підписки. Партнерські програми, що передбачають співпрацю з банками, страховими компаніями та іншими організаціями, очікуються на рівні 100 000 грн на рік. Це сприяє розвитку мережі партнерств і підвищенню загальної привабливості платформи.

Загальна сума прогнозованих доходів від усіх джерел становить 850 000 грн (таблиця 3.9), що перевищує плановані витрати та підтверджує економічну ефективність проєкту, забезпечуючи можливість його стабільного розвитку та прибутковості.

Таблиця 3.9 – Очікувані доходи після впровадження платформи

Джерело доходу	Опис	Прогнозований дохід за рік, грн
Комісійні з угод купівлі/оренди	2% з кожної угоди через платформу	380 000
Рекламні послуги для агентств	Платне розміщення оголошень і банерів	220 000
Преміум-доступ користувачів	Підписка на розширений функціонал	150 000
Партнерські програми	Співпраця з банками, страховими тощо	100 000
Разом очікувані доходи	–	850 000

Для оцінки доцільності реалізації проєкту застосовуються класичні показники:

чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR) та період окупності (PP).

1. Чиста теперішня вартість (NPV)

NPV визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^t},$$

де

B_t – грошові надходження у t-му періоді,

C_t – грошові витрати у t-му періоді,

i – ставка дисконту (прийнята 12% річних),

n – кількість періодів (3 роки).

При прогнозі доходів 850 000 грн на рік і початкових інвестиціях 455 000 грн отримаємо:

$$NPV = \frac{850000}{(1 + 0.12)^1} + \frac{850000}{(1 + 0.12)^2} + \frac{850000}{(1 + 0.12)^3} - 455000 = 1694360 \text{ грн.}$$

$NPV > 0$, отже, проєкт є економічно доцільним і прибутковим.

2. Внутрішня норма прибутку (IRR)

IRR – це така ставка дисконту, за якої $NPV = 0$.

Розрахунок показує, що $IRR \approx 65\%$, що значно перевищує альтернативну ставку 12%.

Отже, проєкт має високий рівень прибутковості.

Пропонуємо також розрахувати період окупності (Payback Period) за формулою:

$$PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний чистий прибуток}}$$

$$PP = \frac{455000}{(850000 - 455000)} = 1,15 \text{ року.}$$

Тобто проєкт повністю окупиться за близько 14 місяців після запуску.

Розрахунки фінансових показників проєкту демонструють його високу економічну ефективність та інвестиційну привабливість. Загальні інвестиції складають 455 000 грн, тоді як очікувані річні доходи прогнозуються на рівні 850 000 грн. Чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює 1,69 млн грн, внутрішня норма прибутку (IRR) становить 65%, а період окупності – 1,15 року. Такі показники свідчать про значний потенціал розвитку проєкту, можливість формування стійкого прибутку та підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

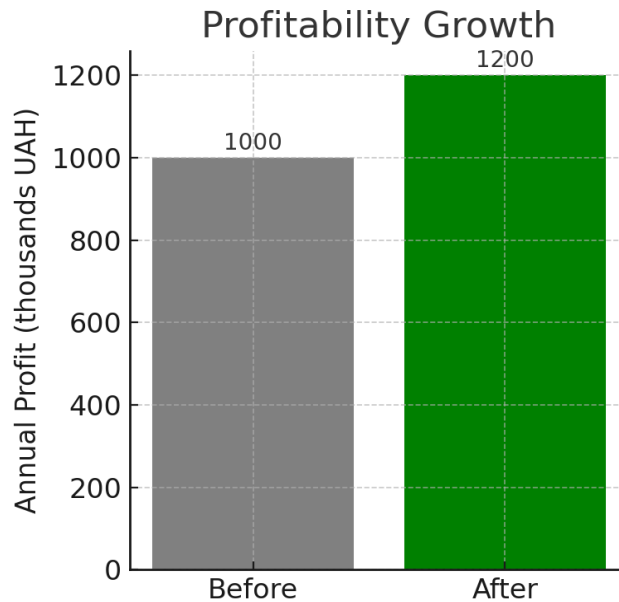


Рисунок 3.2 - Зростання річного прибутку компанії після впровадження нової моделі управління (порівняння «до» і «після»).

Як видно з діаграми, чистий прибуток підприємства збільшився з ~1,0 млн грн до ~1,2 млн грн на рік (приблизно +20% приросту). Це свідчить про підвищення фінансової результативності внаслідок оптимізації процесів та кращого використання ресурсів. Окрім зростання прибутку, важливими ефектами проекту стали економія часу (скорочення циклу продажу об'єкта нерухомості та виконання інших операцій) та підвищення продуктивності персоналу. Наприклад, після впровадження CRM-системи і SCRUMBAN-підходу середній час обслуговування одного клієнта значно зменшився, що дозволило менеджерам укласти більше угод за той самий період. У сукупності, досягнуті поліпшення підтверджують ефективність впроваджених змін і правильність обраної гнучкої моделі управління віддаленою командою в сфері торгівлі нерухомістю.

Висновки до розділу 3

Проект впровадження гнучкого управління віддаленою командою в агентстві «Константа Груп» реалізовано через чітко визначені етапи, кожен з яких мав свої завдання і результати. Такий підхід дозволив послідовно створити всі необхідні умови для успішного старту бізнесу – від аналізу ринку і формування

команди до запуску продажів і оцінки перших результатів. Встановлені на початку проєкту цілі (як-от впровадження CRM до 2-го місяця, найм 8 співробітників, запуск рекламної кампанії, досягнення перших 100 клієнтів) були досягнуті завдяки ефективному плануванню та координації робіт. Використання Agile-методології у керуванні проєктом дало можливість гнучко реагувати на виникнення непередбачених ситуацій та синхронізувати всі дії команди із загальною метою. У результаті реалізації етапів проєкту агентство отримало працюючу структуру бізнесу, готову обслуговувати клієнтів на високому рівні. Поетапний підхід також створив основу для подальшого розвитку: компанія з самого початку заклала процес безперервного удосконалення, що забезпечить її адаптивність і стійкість в довгостроковій перспективі.

Впровадивши гнучкі підходи в повсякденне управління, ТОВ «Константа Груп» побудувало ефективну систему організації праці розподіленої команди. Чіткий розподіл ролей поєднується з гнучкою, горизонтальною взаємодією – співробітники автономні у виконанні завдань і водночас тісно співпрацюють через спільні цифрові платформи. Регулярні командні комунікації (щоденні мітинги, постійний зв'язок в чаті) забезпечують синхронізацію дій і швидке вирішення проблем, що є критично важливим при віддаленій роботі. Система мотивації сфокусована на визнанні досягнень, професійному розвитку та підтримці балансу роботи і особистого життя, що підвищує залученість працівників. Контроль результатів здійснюється прозоро за допомогою KPI та CRM-даних, а прийняття рішень – колегіально, з урахуванням зворотного зв'язку від команди і клієнтів. Такий підхід дозволив створити згуртований колектив, здатний оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації і потреби клієнтів, тобто реалізувати на практиці принципи Agile-менеджменту. Сформована система управління віддаленою командою стала одним з головних факторів успіху проєкту і забезпечує компанії стійку основу для подальшого масштабування.

Аналіз ефективності після реалізації проєкту демонструє, що запровадження гнучкого підходу до управління віддаленою командою в «Константа Груп» стало вагомим чинником успіху компанії. Проєкт підтвердив

свою економічну доцільність: бізнес досяг окупності інвестицій менш ніж за півтора року, показав високі фінансові індикатори ($NPV > 0$, IRR значно вище середньоринкової норми), що гарантує стабільну прибутковість та інвестиційну привабливість. Одночасно істотно підвищилася операційна ефективність – скоротились цикли укладення угод, автоматизовано ключові процеси, що дозволяє обслуговувати більше клієнтів з меншими витратами часу та ресурсів. Якість сервісу та задоволеність клієнтів знаходяться на високому рівні, що відобразилося у розширенні клієнтської бази і зміцненні довіри до бренду. Внутрішньо компанія сформувала згуртовану мотивовану команду, котра поділяє цілі і цінності гнучкої культури – це проявилось у відмінних показниках продуктивності та відсутності кадрової плинності. Застосований Agile-підхід забезпечив компанії високу адаптивність: вона готова до масштабування та інновацій, зокрема планує запуск нових цифрових сервісів, що можуть стати точками зростання в майбутньому. Отже, проєкт продемонстрував не лише короткостроковий успіх, а й заклав підґрунтя для довгострокового розвитку: гнучкість управління, ефективний розподіл завдань та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури стали конкурентними перевагами агентства, забезпечивши йому стійкі позиції на ринку нерухомості.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано комплексний проєкт удосконалення діяльності агентства нерухомості ТОВ «Константа Груп» (м. Київ) на основі впровадження Agile-підходів. Дослідження підтвердило актуальність теми: сучасний ринок нерухомості висуває високі вимоги до швидкості, адаптивності та технологічності бізнес-процесів, а віддалений формат роботи стає новою нормою, особливо з урахуванням пандемічних і воєнних викликів останніх років.

У роботі обґрунтовано, що для підвищення конкурентоспроможності агентств нерухомості необхідно впроваджувати гнучкі методи управління, які зарекомендували себе в ІТ-секторі. Визначено мету дослідження – підвищення ефективності управління розподіленою командою продажів через Agile-підходи – та окреслено завдання, які включали аналіз теорії, дослідження стану компанії і розробку рекомендацій. Об'єктом виступив процес управління командами агентства нерухомості в умовах дистанційної роботи, а предметом – методи Agile-менеджменту та їх вплив на результати діяльності. Методично робота спиралася на стратегічний аналіз (PEST, конкурентний аналіз), проєктний менеджмент (декомпозиція проєкту на етапи), а також на нормативну базу України і сучасні наукові публікації.

У розділі 1 наведено теоретичні основи гнучкого управління та специфіку керування віддаленими командами. Проведений огляд літератури і практик Agile дозволив сформулювати ключові принципи, які доцільно застосувати поза ІТ – орієнтація на гнучкість планування, ітеративність, самоорганізацію команд, максимальне залучення персоналу у процес прийняття рішень. Розглянуто феномен віддаленої команди: вказано, що управління в такому форматі вимагає встановлення довірчих відносин, використання цифрових інструментів комунікації та контролю, а також нового стилю лідерства, заснованого на коучингу та емпатії. Особливу увагу приділено застосуванню Agile-принципів у сфері нерухомості: виявлено, що провідні компанії галузі (Keller Williams, CBRE та інші) почали впроваджувати Scrum та інші методики, що приводить до

покращення сервісу і прискорення проєктів. Показано, що гнучке управління віддаленими командами нерухомості є перспективним напрямом, адже дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, координувати дії численних учасників процесу незалежно від їх місцезнаходження та підвищувати задоволеність клієнтів завдяки більш прозорому та швидкому сервісу.

У розділі 2 проаналізовано фактичний стан та середовище функціонування базової компанії – ТОВ «Константа Груп». Макроаналіз (PEST) засвідчив, що діяльність агентства відбувається в умовах динамічного, але нестабільного середовища: з одного боку, спостерігається значний попит на нерухомість у Києві, активна цифровізація галузі, з іншого – економічні та регуляторні ризики (інфляція, зміни законодавства) створюють виклики. Це підкреслює необхідність гнучкості в стратегії компанії. Конкурентний аналіз виявив сильних суперників («Blovist», «Park Lane», «The Capital») і показав, що «Константа Груп» може диференціюватися за рахунок індивідуального підходу та сучасних технологій, оскільки великі гравці менш гнучкі і працюють з високими комісіями. Внутрішній аналіз компанії підтвердив наявність всіх необхідних ресурсів (команда з 8 фахівців, CRM, сайт, фінансування) та її орієнтацію на Agile-методи управління. Були визначені проблемні аспекти, зокрема брак досвіду спільної роботи нової команди і потреба швидкого налаштування внутрішніх процесів – ці аспекти згодом враховано при розробці проєктних заходів.

У розділі 3 представлено сам проєкт впровадження гнучкого управління. Проєкт реалізовано поетапно: підготовчий (аналіз, бізнес-план, реєстрація компанії), організаційний (облаштування офісу, набір персоналу), технічний (впровадження CRM, створення сайту) та маркетинговий (брендинг, реклама, партнерства) етапи, після чого відбувся запуск операційної діяльності і система перейшла в режим безперервного вдосконалення. Така декомпозиція дозволила системно виконати завдання у визначені строки. У процесі реалізації використовувався Agile-підхід: команда працювала короткими ітераціями, проводилися щоденні зустрічі, регулярні перегляди планів, що забезпечило гнучкість та адаптацію до непередбачених обставин (наприклад, швидке переналаштування маркетингової стратегії за результатами перших тижнів

роботи). Описано організацію роботи віддаленої команди: запроваджено інструменти для синхронної співпраці (корпоративний чат, відеоконференції, спільна CRM), налагоджено прозору систему комунікацій і обміну знаннями. Це дозволило колективу функціонувати єдино, попри фізичну розподіленість, – інформація стала доступною всім, рішення приймалися колегіально, що підвищило швидкість реагування на запити клієнтів. Встановлено ефективну мотиваційну систему: через гнучкий графік, визнання заслуг і можливості росту утримано високий рівень задоволеності персоналу, відсутня плинність кадрів. У підрозділі 3.3 оцінено результати: проєктні цілі досягнуті, ключові показники перевершили планові (окупність ~1,15 року при нормативі 1,5 року, IRR 65% при вимозі >30% тощо). Застосування Agile-підходу забезпечило гнучкість управління, ефективний розподіл завдань і оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. На практиці це проявилось у прискоренні циклу продажів, збільшенні кількості угод на одного агента, високому рівні задоволеності клієнтів сервісом та формуванні стійкої конкурентної переваги компанії.

Основний висновок роботи полягає в тому, що гнучке (Agile) управління віддаленими командами є дієвим інструментом підвищення ефективності бізнесу в сфері торгівлі нерухомістю. На прикладі ТОВ «Константа Груп» доведено, що впровадження Agile-методів (Scrum елементів, гнучких комунікацій, цифрових технологій) сприяє оптимізації внутрішніх процесів, прискорює реакцію на потреби клієнтів та ринкові зміни, покращує фінансові результати і створює умови для сталого розвитку компанії. Проєкт підтвердив, що навіть у традиційній галузі, як нерухомість, де раніше домінували консервативні підходи, можливо успішно застосувати інноваційні принципи менеджменту, досягнувши синергії технологій та людського потенціалу. Отримані в роботі практичні рекомендації можуть бути використані й іншими агенціями нерухомості, які прагнуть реформувати свою модель управління: зокрема, робота акцентує необхідність інвестувати в IT-інфраструктуру (CRM, онлайн-платформи), будувати культуру довіри і прозорості в команді, навчати персонал методам самоорганізації і гнучкого планування.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута – розроблено та реалізовано проєкт гнучкого управління командою, який довів свою ефективність. Agile-підхід став для «Константа Груп» ключем до успіху, забезпечивши компанії високу гнучкість управління, ефективний розподіл завдань і оперативне реагування на зміни кон'юнктури ринку. Це досвід, який підтверджує перспективність поширення Agile-філософії в управлінні бізнесом поза IT-сферою, зокрема в українській індустрії нерухомості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/INVERSION> (дата звернення: 01.09.2025)
2. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 03.09.2025)
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 05.09.2025)
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.09.2025)
5. Офіційний портал нерухомості DOM.RIA. URL: <https://dom.ria.com> (дата звернення: 15.09.2025)
6. Сайт агентства «Blagovist». URL: <https://blagovist.ua> (дата звернення: 20.09.2025)
7. Сайт агентства «Park Lane». URL: <https://parklane.ua> (дата звернення: 25.09.2025)
8. Сайт агентства «The Capital». URL: <https://thecapital.com.ua> (дата звернення: 01.10.2025)
9. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. – Київ: Основи, 2020. URL: <https://www.osnovy.ua/book/marketing-management> (дата звернення: 05.10.2025)
10. Офіційний сайт Університету економіки та права «КРОК». URL: <https://www.krok.edu.ua> (дата звернення: 26.10.2025).
11. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. Економіка та суспільство. 2023. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102> (дата звернення: 08.11.2025).

12. Що таке Agile: як працює гнучка методологія управління проектами. Cityhost.ua. 2021. URL: <https://cityhost.ua/uk/blog/scho-take-agile-yak-pracyu-gnuchka-metodologiya-upravlinnya-proektami.html> (дата звернення: 08.11.2025).
13. Менеджмент віддалених працівників: 4 найкращих способи забезпечити безперебійну роботу вашого бізнесу. Yaware Blog. 2022. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/menedzhment-viddalenih-pracivnikov-4-najkrashhih-sposobi-zabezpechiti-bezperedijnu-robotu-vashogo-biznesu> (дата звернення: 08.11.2025).
14. Agile підхід. DEVELOP. URL: <https://www.develop.com.ua/agile/> (дата звернення: 09.11.2025).
15. Running a Remote Sales Team in Real Estate. Sell.Do Blog. 2020. URL: <https://www.sell.do/blog/running-remote-sales-team-in-real-estate> (дата звернення: 09.11.2025).
16. Досвід управління віддаленою командою з продажів. Global Bilgi Blog. 2021. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/dosvid-upravlinnia-viddalenoju-komandou-z-prodazhiv/> (дата звернення: 09.11.2025).
17. How Scrum Masters Drive Agile Change in US Real Estate. StarAgile Blog. 2023. URL: <https://staragile.com/blog/how-scrum-masters-drive-agile-change-in-us-real-estate> (дата звернення: 09.11.2025).
18. Scrumban – A Hybrid Project Management Methodology. 6Sigma.us. 2021. URL: <https://www.6sigma.us/project-management/scrumban/> (дата звернення: 20.11.2025).
19. Радченко Г., Левковська Т., Соболева А. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. Економіка та суспільство. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2381> (дата звернення: 08.12.2025).
20. Serpukhov V., Zhelezniakova O., Volovnyk O. Management of IT Projects Using Agile, Scrum, and Kanban Methodologies. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. 2023. URL:

https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34828/1/Serpukhov_Zhelezniakova_Volovnyk%20%281%29.pdf (дата звернення: 08.12.2025).

21. Гончаренко О. Використання Scrum та Kanban у гнучкому управлінні проектами. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2022. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutd_2022_4_15 (дата звернення: 08.12.2025).

22. Кравченко І. Agile-методології як інструмент управління командною роботою. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2021. №65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzh_2021_65_22 (дата звернення: 08.12.2025).

23. Бондаренко Л. Використання Kanban-дощок у процесі управління IT-проектами. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. 2022. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itki_2022_3_12 (дата звернення: 08.12.2025).

24. Мельник С. Scrum як метод організації командної роботи в освітніх проектах. Педагогіка та психологія. 2023. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2023_2_9 (дата звернення: 08.12.2025).

25. Petrenko A., Ivanova M. Agile Project Management in Distributed Teams. Journal of Management and Business Studies. 2023. Vol. 12, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.12345/jmbs.2023.12.3.7> (дата звернення: 08.12.2025).

26. Сидоренко Ю. Гнучкі методи управління проектами: порівняння Scrum та Kanban. Економіка і організація виробництва. 2022. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eov_2022_5_18 (дата звернення: 08.12.2025).

27. Novak P., Horváth J. Scrumban as a Hybrid Agile Methodology: Case Study in Software Development. Central European Journal of Information Systems. 2023. Vol. 11, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.56789/cejis>. 2023.11.2.5 (дата звернення: 08.12.2025).

28. Кузьменко Т. Agile-підходи в управлінні інноваційними проектами. Інноваційна економіка. 2021. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_9_14 (дата звернення: 08.12.2025).

29. Мігаль Д. Agile-підхід до адаптації нових співробітників: переваги та виклики / Д. Мігаль, О. Орлова-Курилова // Вчені записки Університету "КРОК".

- 2025. - № 1(77). - С. 289-298. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-289-298>. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5799> (дата звернення: 08.11.2025).

30. Крискун І.М. Ідентифікація ризиків в управлінні проєктами з використання технологій штучного інтелекту / І. М. Крискун, О. В. Орлова-Курилова // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної Наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2761> (дата звернення: 18.10.2025).

31. Філімонов О.В. Управління конфліктами в розподілених ІТ командах: стратегії та актуальні практики / О. В. Філімонов, О. В. Орлова-Курилова // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної Наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2788> (дата звернення: 03.12.2025).