

УДК 339.13.024

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ ЧЕРЕЗ ЛИЧНУЮ КОММУНИКАЦИЮ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

^{1,2} **А.Б. Моттаева, ¹А.С. Чудинова, ¹А.Д. Естрович**¹ ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, e-mail: abmottaeva@fa.ru² Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления клиентским опытом (Customer Experience, CX) на рынке недвижимости. Особое внимание уделяется роли личной коммуникации как ключевого фактора формирования долгосрочных отношений с клиентами в условиях цифровизации и постпандемийной трансформации потребительского поведения. Анализируются современные подходы к сервис-дизайну, методика картирования клиентского пути (CJM) и их применение для оптимизации взаимодействия в «контактной зоне». В статье также представлен обзор актуальных тенденций в поведении потребителей и рисков, связанных с внедрением цифровых инструментов в коммуникационную стратегию компаний.

Ключевые слова: клиентский опыт; личная коммуникация; рынок недвижимости; сервис-дизайн; карта пути клиента (CJM); поведение потребителей; контактная зона; цифровизация.

FEATURES OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT THROUGH PERSONAL COMMUNICATION IN THE REAL ESTATE MARKET

^{1,2} **A.B. Mottaeva, ¹A.S. Chudinova, ¹A.D. Estrovich**¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, e-mail: abmottaeva@fa.ru² Witte Moscow University, Moscow

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of customer experience (CX) management in the real estate market. Special attention is paid to the role of personal communication as a key factor in building long-term relationships with clients in the context of digitalization and post-pandemic transformation of consumer behavior. The article analyzes modern approaches to service design, Customer Journey Mapping (CJM) techniques and their application to optimize interaction in the “contact zone”. It also provides an overview of current trends in consumer behavior and the risks associated with the introduction of digital tools into the communication strategy of companies.

Keywords: customer experience; personal communication; real estate market; service design; Customer Journey Map (CJM); consumer behavior; contact zone; digitalization.

Дата поступления статьи в редакцию: 31.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 05.05.2026

Введение

Рынок недвижимости относится к тем сегментам экономики, где решение о покупке или продаже принимается редко, сопровождается высокой ценой ошибки и затрагивает долгосрочные жизненные планы клиента. По данной причине качество коммуникации здесь воспринимается как часть самой услуги, а не как внешний элемент сопровождения сделки. Покупатель или продавец оценивает компанию, агента, девелопера либо посредника по совокупности впечатлений: насколько ясно была представлена информация, удалось ли снизить тревожность, как быстро получены ответы, соблюдались ли договоренности, чувствовал ли клиент уважение к своим запросам. Подобная логика делает управление клиентским опытом одной из наиболее значимых задач современного сервиса [2].

Актуальность темы усиливается несколькими обстоятельствами. Во-первых, поведение потребителей в последние годы стало более рациональным и требовательным: клиенты сопоставляют предложения по цене, локации, юридической прозрачности, удобству коммуникации и репутации компании [5]. Во-вторых, цифровизация заметно изменила путь клиента: поиск объекта начинается онлайн, однако финальное доверие часто формируется в личном контакте — на

встрече, показе, консультации, переговорах [6, 16]. В-третьих, для рынка недвижимости характерна выраженная эмоциональная нагрузка, поскольку сделка связана с безопасностью капитала, семейными интересами и представлениями о качестве жизни [12]. При таких условиях личная коммуникация выступает важным механизмом снижения неопределенности.

Дополнительную значимость теме придает разрыв между техническим развитием каналов продвижения и качеством человеческого взаимодействия. Компании активно используют цифровую рекламу, CRM-системы, мессенджеры, автоматизацию обработки лидов, однако позитивный клиентский опыт разрушается, если сотрудник дает неполные ответы, демонстрирует формальный подход или не умеет выстраивать диалог в логике потребностей клиента [7]. Следовательно, задача управления опытом требует согласования цифровых и личных контактов в единую систему.

Теоретические основы управления клиентским опытом

Понятие клиентского опыта в современной литературе трактуется шире, чем удовлетворенность покупкой или оценка качества обслуживания. Речь идет о совокупности впечатлений, эмоций, ожиданий и интерпретаций, возникающих у клиента на всех этапах взаимодействия с компанией — от первого знакомства с брендом до послепродажного контакта [2]. В данной конструкции важны как рациональные параметры, так и субъективное восприятие процесса. Клиент может получить формально корректную услугу, но сохранить отрицательное впечатление из-за непрозрачных условий, затянутой обратной связи или коммуникативного давления. По этой причине управление опытом предполагает работу с целостным восприятием контакта, а не с отдельной операцией.

Маркетинговый подход рассматривает клиентский опыт как результат совмещения ценностного предложения компании, ожиданий потребителя и реального сценария обслуживания [1]. Существенное значение имеет согласованность обещаний и фактического исполнения. Если рекламное сообщение транслирует заботу, оперативность и экспертность, а при личном взаимодействии клиент сталкивается с шаблонными ответами и неполной информацией, возникает разрыв ожиданий. Подобный разрыв снижает доверие сильнее, чем нейтральная, но честная коммуникация.

В научных публикациях клиентский опыт часто сопоставляют с такими категориями, как сервис, удовлетворенность, лояльность и потребительская ценность. Между ними существует прямая связь, однако тождественными данные понятия не являются. Удовлетворенность обычно фиксирует оценку уже состоявшегося взаимодействия, чаще всего в конкретной точке контакта. Лояльность выражает готовность к повторному обращению, рекомендации и сохранению предпочтения при наличии альтернатив. Клиентский опыт охватывает более широкий временной контур и включает эмоциональные, когнитивные и поведенческие реакции клиента на весь путь взаимодействия [2]. Для рынка недвижимости такое различие особенно важно: решение о рекомендации агентства или девелопера нередко формируется уже после завершения сделки, когда клиент оценивает, насколько компания была последовательна, доступна для связи и корректна в спорных моментах.

Управление клиентским опытом можно определить как системную деятельность компании по проектированию, координации и оценке всех точек взаимодействия с клиентом ради формирования устойчивого положительного восприятия и повышения вероятности повторного обращения. Системность здесь принципиальна. Невозможно улучшить впечатление покупателя только за счет рекламы или только за счет стандарта приветствия. Требуется согласование информации, скорости реакции, эмоционального тона общения, компетентности сотрудников, удобства каналов и прозрачности действий компании.

Сервис-дизайн рассматривает подобную работу через проектирование сценариев контакта. В данной логике компания анализирует путь клиента, выделяет критические этапы, фиксирует ожидания и барьеры, после чего перестраивает процесс взаимодействия [2]. Одним из наиболее применяемых инструментов считается CJM — карта пути клиента. Методика позволяет описать этапы движения потребителя, его цели, точки напряжения, запросы к информации и эмоциональные реакции [3]. Для организации сервиса ценность CJM заключается в том, что она переводит абстрактный тезис о «качественной коммуникации» в набор конкретных решений: кто отвечает на первичный запрос, в какой срок, какую информацию получает клиент, где чаще возникает недоверие, какие действия компании уменьшают вероятность отказа.

Важным понятием в теории сервиса выступает контактная зона. Под ней понимается пространство непосредственного взаимодействия клиента и поставщика услуги, в котором ожидания потребителя сталкиваются с реальным поведением компании [4]. Контактная зона может быть физической — офис, переговорная, объект показа, либо дистанционной — телефонный разговор, видеоконсультация, переписка в мессенджере. При управлении клиентским опытом значение имеет не форма канала сама по себе, а то, насколько канал позволяет установить понятный, уважительный и предметный диалог. На рынке недвижимости личная коммуникация часто распределена между несколькими такими зонами: первичная консультация, подбор вариантов, показ объекта, обсуждение условий сделки, сопровождение оформления документов. Каждая зона влияет на итоговое восприятие компании.

Структура клиентского опыта включает несколько взаимосвязанных компонентов. Когнитивный компонент отражает, насколько понятной и убедительной выглядит информация: клиент оценивает, получает ли он ответы на свои вопросы, видит ли внутреннюю логику предложений, замечает ли противоречия в сообщениях сотрудников. Эмоциональный компонент связан с переживаниями — тревогой, уверенностью, раздражением, доверием, ощущением контроля над ситуацией. Поведенческий компонент проявляется в готовности продолжить общение, запросить дополнительную встречу, выйти на сделку либо, напротив, прекратить взаимодействие. В сервисных отраслях добавляют также социальный компонент: клиент воспринимает, какова культура общения, учитывается ли его статус, соблюдаются ли нормы деловой этики [9]. В сегменте недвижимости все названные составляющие особенно тесно переплетены.

Личная коммуникация оказывает влияние на каждый из указанных компонентов. Через нее клиент получает разъяснение сложной информации, проверяет компетентность сотрудника, формирует представление о добросовестности компании. В ходе живого разговора он оценивает, слышат ли его мотивы, понимают ли реальные ограничения бюджета, сроков и жизненной ситуации. Здесь проявляется важная особенность клиентского опыта: восприятие строится не на объеме сказанного, а на качестве контакта. Избыточный поток информации без структуры нередко усиливает тревожность. Напротив, последовательная и корректная консультация снижает ощущение риска.

Исследования потребительского поведения показывают, что современный клиент чаще действует осмотрительно, стремится сопоставить альтернативы, проверяет репутацию компании и ожидает прозрачности на каждом этапе сделки [5]. Подобная модель поведения тесно связана с ростом информационной доступности. Потребитель приходит к первому контакту уже подготовленным: он изучил сайт, объявления, отзывы, карты, планировки, иногда — нормативные и правовые комментарии. По этой причине личная коммуникация перестала быть каналом передачи базовых сведений. Ее функция сместилась в сторону интерпретации, подтверждения, уточнения и снятия противоречий. Сотрудник, действующий по устаревшей схеме «сообщить минимум и перевести клиента к следующему шагу», теряет убедительность.

С другой стороны, цифровизация принесла и новые риски. Автоматизация упрощает сбор обращений, сегментацию аудитории и фиксацию истории контактов, однако она способна сделать общение обезличенным и фрагментарным. Если клиент многократно пересказывает один и тот же запрос разным сотрудникам, сталкивается с несогласованностью каналов и получает формальные сообщения вместо содержательного диалога, позитивный опыт не складывается. Поэтому управление клиентским опытом предполагает интеграцию цифровых инструментов и человеческого общения, а не замену одного другим. Электронные каналы ускоряют процесс, личный контакт обеспечивает доверительную и смысловую глубину взаимодействия [6, 7].

Для грамотного управления клиентским опытом компания обязана учитывать разнородность аудитории. В маркетинге применяют демографическую, поведенческую, мотивационную и психографическую сегментацию. На рынке недвижимости это особенно ценно, поскольку мотивы покупки сильно отличаются: одни клиенты ориентируются на доходность инвестиций, другие — на семейный уют, транспортную доступность, статус локации или удобство коммерческого объекта. Также выделяют сегментацию по выгодам и по готовности к новому [13, 14]. Из этого следует: единый сценарий общения для всех снижает эффективность. Персонализация сервиса должна опираться не на догадки агента, а на четкое понимание мотивационной структуры спроса.

Связь клиентского опыта с поведением потребителя видна и в процессе принятия решений. На дорогостоящих рынках покупка проходит долгий цикл: от осознания потребности до постфактумной оценки, включая поиск информации, сравнение вариантов, оценку рисков, советы с близкими и выбор предложения [17, 21]. На каждом этапе у коммуникации своя роль. В начале — вызвать доверие и показать компетентность. Затем — помогать пояснениями, сравнениями и аккуратным сопровождением выбора. В финале клиент ждёт точности в документах, пунктуальности и ответственности компании. Поэтому управлять опытом — значит понимать динамику решения клиента, а не оценивать контакты в отрыве от этапа его пути.

Особого внимания заслуживает вопрос: кто в компании формирует клиентский опыт? Часто эту роль ошибочно приписывают только продажам или маркетингу. На деле в процесс вовлечены все звенья сервисной цепочки: рекламщики, администраторы, менеджеры, агенты, юристы, ипотечные консультанты, сотрудники постпродажного сопровождения. Даже при сильной внешней коммуникации внутренние разрывы между отделами быстро становятся заметны клиенту. Поэтому управление опытом неразрывно связано со стандартами, обменом информацией и обучением персонала. Исследования по применению ИИ в кадровой работе показывают, что цифровые инструменты способны помогать в подборе, обучении и оценке сотрудников, однако конечный результат всё равно определяется культурой общения и умением вести содержательный диалог.

В сервисной логике большое значение имеет принцип согласованности. Клиент воспринимает компанию как единое целое и редко разделяет маркетинг, продажи, юридическое сопровождение и послепродажный сервис на отдельные контуры. Поэтому любое противоречие — например, разные условия в рекламе и в разговоре, несоответствие тона общения статусу сделки, отсутствие связи после аванса — воспринимается как характеристика всей организации. Второй важный принцип связан с прозрачностью: чем выше цена сделки и риск субъективной ошибки, тем больше значение имеет понятность условий и предсказуемость действий компании. Третий принцип — эмпатийность коммуникации. Речь не идет о демонстративной дружелюбности; гораздо важнее способность сотрудника уловить мотив клиента, уважительно уточнить его запрос и выстроить разговор без давления.

Для оценки клиентского опыта используют и количественные, и качественные методы: опросы, анализ жалоб, глубинные интервью, изучение отказов и цифрового следа. Но любые метрики остаются неполными без сопоставления с реальными контактами. В недвижимости это особенно заметно: высокий процент заявок не гарантирует качества, так как клиенты могут уйти на поздних этапах из-за потери доверия. Поэтому коммуникацию нужно оценивать не по одному показателю, а по всему пути клиента.

Теоретический анализ приводит к выводу: управление клиентским опытом — комплексная задача, где личная коммуникация играет системообразующую роль. Именно через неё компания демонстрирует компетентность, вызывает доверие, снижает ощущение риска и объединяет отдельные точки контакта в целостное впечатление. Для рынка недвижимости это особенно важно, ведь решение клиента строится на смеси рационального расчёта и эмоциональной уверенности. Дальнейшее обсуждение требует учёта отраслевых особенностей, поведения участников и тех коммуникативных практик, которые в реальных сделках определяют качество опыта.

Результаты исследования

Специфика рынка и роль личной коммуникации

Рынок недвижимости обладает чертами, делающими личную коммуникацию ключевой. Сделки здесь связаны с высокой стоимостью, юридической сложностью, долгим циклом принятия решений и сильной эмоциональной нагрузкой. Покупатель видит в объекте и финансовый актив, и пространство для жизни, и символ стабильности. Продавец часто воспринимает продажу как событие, затрагивающее семейную историю или планы на будущее. Поэтому взаимодействие с клиентом не ограничивается обсуждением цены и площади — это сопровождаемые решения, где рациональное и эмоциональное переплетены [12].

Поведение потребителей на рынке недвижимости разнородно. Мотивы зависят от возраста, состава семьи, дохода, жизненного цикла, инвестиционных ожиданий и ценностей [13, 15]. Для одних жильё — способ повысить качество жизни, для других — способ сохранить капитал. В коммерческой недвижимости важны психографические характеристики: стиль ведения

бизнеса, готовность к риску, временной горизонт [22]. Такое разнообразие требует от специалиста умения понять логику запроса клиента и говорить на языке его целей, а не шаблонных описаний объекта.

Исследования сегментирования покупателей жилой недвижимости показывают, что потребители различаются по искомым выгодам и степени восприимчивости к новым форматам предложения. Данное положение имеет прямое отношение к управлению клиентским опытом. Один клиент ценит экономию времени и ожидает короткого, предметного диалога. Другой нуждается в детальном обсуждении инфраструктуры, юридического статуса объекта, перспектив района и сценариев финансирования. Третий принимает решение после серии сравнений и консультаций с семьей. Попытка вести всех клиентов по единой схеме общения снижает качество опыта уже на раннем этапе.

Особенность рынка недвижимости состоит также в заметной информационной асимметрии. Профессиональный участник сделки обычно лучше понимает юридические нюансы, этапы оформления, рыночные риски и механику переговоров, чем клиент. При недостаточно корректной коммуникации такая асимметрия воспринимается как угроза. Клиент начинает сомневаться, скрывает ли агент неблагоприятные сведения, завышена ли цена, нет ли правовых ограничений. Следовательно, личное общение выполняет функцию выравнивания информационного положения сторон. Чем яснее сотрудник объясняет процедуру, терминологию и возможные варианты действий, тем выше вероятность формирования доверия [17].

Для недвижимости характерен длинный и неоднородный путь клиента. Первый интерес часто возникает после просмотра рекламного объявления, карточки объекта на агрегаторе либо публикации в социальных сетях. Затем следуют первичный запрос, телефонный разговор, переписка, консультация, подбор вариантов, показ, повторные обсуждения, согласование цены, проверка документов, взаимодействие с банком или юристом и, наконец, оформление сделки. На каждом этапе клиент сопоставляет ожидания с реальным поведением компании. Карта пути клиента в данном сегменте помогает увидеть, где формируется лояльность, а где возникает недоверие. Практика показывает, что негативное впечатление нередко рождается не в самой сделке, а в переходах между этапами — при задержке ответа, несогласованности сведений, исчезновении сотрудника после аванса или резкой смене тона общения.

Личная коммуникация наиболее заметно влияет на восприятие клиента в пяти точках контакта. Первая точка — первичное обращение. Здесь важны скорость реакции, ясность ответа и готовность сотрудника вести содержательный разговор, а не механически переводить клиента к следующему шагу. Вторая точка — выявление потребности. На данном этапе агенту важно выяснить подлинные мотивы, ограничения по бюджету, срочность, желаемый формат сделки, допустимый уровень риска. Третья точка — показ объекта. Именно здесь абстрактные характеристики превращаются в реальный опыт восприятия пространства, района, среды и возможного образа жизни. Четвертая точка — переговоры и согласование условий. Пятая — сопровождение оформления и послепродажная связь. Утрата качества хотя бы в одной из названных точек способна нивелировать предыдущие усилия компании [4].

Первичное обращение заслуживает особого внимания. Сегодня клиент часто приходит уже после самостоятельного изучения информации, сравнения объектов и знакомства с отзывами [16]. Поэтому сотрудник, использующий общие рекламные фразы, быстро теряет доверие. Гораздо эффективнее разговор, в котором представитель компании уточняет задачу, фиксирует критерии и показывает знание фактов. Доверие рождается уже в том, как задаются вопросы: навязчиво, в логике продажи — или уважительно, в логике профессиональной помощи. Эта разница часто определяет, пойдёт ли клиент дальше по сделке.

Выявление потребностей на рынке недвижимости ценнее, чем во многих других сегментах. Клиент нередко формулирует запрос через внешние признаки — количество комнат или район, — хотя истинный мотив связан с изменением состава семьи, сокращением платежа, повышением статуса или переводом капитала в менее рискованный актив [21]. Качественная личная коммуникация помогает перейти от поверхностного запроса к глубинной диагностике ситуации. Без этого агент рискует предлагать формально подходящие, но психологически чуждые варианты, что ухудшает опыт и затягивает сделку.

Показ объекта — одна из самых чувствительных точек контакта. Фотографии, 3D-туры и видео облегчают предварительный отбор, но окончательное впечатление складывается на месте.

Клиент оценивает не только квартиру или помещение, но и контекст: маршрут, подъезд, шум, освещение, запахи, двор, соседнюю застройку. Важно и поведение специалиста. Излишнее давление, попытки скрыть недостатки или демонстративная спешка портят впечатление даже от хорошего объекта. Напротив, спокойный комментарий, готовность отвечать на неудобные вопросы и честное признание ограничений делают коммуникацию убедительнее. Для дорогой покупки открытость работает лучше агрессивных продаж.

На завершающих этапах на первый план выходит юридическая и финансовая прозрачность. Клиент ждёт ясности по документам, расчётам, ипотеке, срокам регистрации и распределению ответственности. Здесь личная коммуникация снижает неопределённость. Если сотрудник уходит от ответов или перегружает клиента жаргоном — напряжение растёт. Если же процедура разбита на шаги, риски названы заранее, а сроки и действия сторон понятны — опыт становится устойчивым. Именно на этой стадии часто проверяется подлинная сервисная культура компании.

Послепродажная коммуникация на рынке недвижимости нередко недооценивается. Но финальное впечатление клиента формируется и после юридического завершения сделки. Возникают вопросы по передаче объекта, регистрации, коммунальным платежам, управляющей компании, въезду или освобождению помещения. Если компания остаётся на связи после получения оплаты — растёт вероятность рекомендаций и повторных обращений. Для недвижимости это особенно важно, потому что репутация на локальном рынке во многом держится на личных рекомендациях и отзывах.

Современные инструменты и вызовы

Отдельный вопрос связан с применением искусственного интеллекта. На текущем этапе такие решения наиболее уместны в подборе персонала, оценке качества коммуникации, автоматизации типовых запросов и обучении сотрудников. Алгоритмы могут помогать анализировать записи звонков, выявлять типовые причины отказов, формировать подсказки для менеджеров. Вместе с тем чрезмерная автоматизация несет риски. Клиент, столкнувшийся с чередой шаблонных ответов, быстро ощущает обезличенность сервиса. Для недвижимости, где доверие часто зависит от нюансов живого разговора, полная замена человеческого контакта представляется малоэффективной.

Серьезным вызовом остается разрыв между маркетинговым обещанием и реальным опытом клиента. Цифровые каналы часто транслируют привлекательный образ компании: экспертность, заботу, прозрачность, высокий темп обслуживания. Если на стадии личного общения клиент получает противоречивые сведения, сталкивается с неподготовленным сотрудником или чувствует давление, репутационные потери оказываются значительными. Исследования поведения потребителей в последние годы показывают рост критичности к сервису и готовности быстро менять поставщика услуги при негативном первом впечатлении. Для рынка недвижимости данный эффект усиливается высокой ценой решения и доступностью альтернативных площадок.

Еще один вызов связан с профессиональной подготовкой персонала. Специалисту по недвижимости уже недостаточно владеть техникой продажи в узком смысле. Ему требуется сочетать рыночную информированность, коммуникативную культуру, базовое понимание права, финансовых механизмов, урбанистического контекста и психологии клиента. Вопросы использования земель, режима застройки, характеристик территории и перспектив развития района могут напрямую влиять на решение покупателя [8]. Следовательно, управление клиентским опытом предполагает системное обучение сотрудников, а также единые стандарты передачи информации.

Напряжение создает и проблема баланса между стандартизацией и персонализацией. С одной стороны, компании нужны единые регламенты ответа, перечни обязательной информации, правила фиксации договоренностей, сценарии сопровождения сделки. С другой стороны, слишком жесткая скриптизация делает общение искусственным и плохо учитывает различие мотивов клиентов. Наиболее продуктивной выглядит модель, при которой стандартизируется каркас процесса, а содержательное наполнение разговора сохраняет гибкость. Такой подход согласуется с логикой сервис-дизайна и с пониманием контактной зоны как пространства реального взаимодействия, а не формального исполнения инструкции.

Наконец, важным вызовом выступает фрагментация клиентского опыта в многоканальной среде. Клиент может начать путь с рекламного объявления, затем написать в мессенджер, перейти к звонку, посетить офис, пообщаться с ипотечным специалистом и юристом, а позже вернуться к переписке. При отсутствии единой картины взаимодействия возникают повторы, паузы

и противоречия. Для покупателя подобный разрыв выглядит как неорганизованность компании. Для менеджмента такой разрыв означает потерю управляемости опытом. Практический вывод здесь очевиден: компаниям рынка недвижимости требуется единая система маршрута клиента, где каждый контакт продолжает предыдущий, а не начинает диалог заново.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что управление клиентским опытом на рынке недвижимости представляет собой комплексную управленческую задачу, в которой личная коммуникация выполняет связующую функцию между всеми точками контакта. В первом разделе работы было показано, что клиентский опыт значительно шире удовлетворенности услугой. Он включает когнитивные оценки, эмоциональные реакции, восприятие риска, готовность продолжать взаимодействие и рекомендовать компанию. Для недвижимости такая трактовка особенно уместна, поскольку сделка имеет высокую цену, юридическую значимость и затрагивает долгосрочные жизненные планы клиента.

Анализ отраслевой специфики позволил установить, что качество опыта в данном сегменте определяется несколькими взаимосвязанными факторами: неоднородностью мотивов клиентов, длительным циклом принятия решения, информационной асимметрией между профессиональным участником и покупателем, а также эмоциональной напряженностью сделки. Личная коммуникация в таких условиях выполняет сразу несколько функций. Через нее компания диагностирует запрос, разъясняет параметры предложения, снижает неопределенность, подтверждает компетентность и формирует доверие. При этом клиент оценивает не только содержание ответа, но и тон диалога, последовательность действий, соблюдение договоренностей, способность сотрудника объяснять спорные моменты без давления.

Значимым выводом стало понимание того, что клиентский опыт на рынке недвижимости складывается поэтапно. Первичное обращение, выявление потребности, показ объекта, переговоры, юридическое сопровождение и связь после сделки образуют единый маршрут, где каждая контактная зона влияет на общую оценку компании. Позитивное впечатление, возникшее на старте, может быть разрушено несогласованностью на позднем этапе. Аналогично, корректное решение проблемы в напряженный момент нередко укрепляет доверие сильнее, чем безупречное, но формальное обслуживание. По данной причине управление опытом требует контроля всего маршрута клиента, а не отдельных точек сервиса.

Рассмотрение современных инструментов показало двойственный характер цифровизации. CRM-системы, мессенджеры, видеоконсультации, аналитика поведения пользователей и алгоритмы искусственного интеллекта расширяют возможности компаний: ускоряют обработку обращений, позволяют хранить историю контактов, выявлять узкие места процесса и повышать управляемость сервиса. Вместе с тем цифровые решения не устраняют потребность в личном общении. Более того, при неверной настройке они усиливают обезличенность контакта, создают разрывы между каналами и формируют ощущение формального отношения к клиенту. Для недвижимости, где доверие и объяснение рисков имеют повышенную ценность, живой профессиональный диалог сохраняет решающее значение.

На основании проведенного анализа можно сформулировать несколько практических рекомендаций. Прежде всего, компаниям рынка недвижимости следует проектировать клиентский путь с учетом реальных мотивов разных сегментов аудитории, а затем закреплять для каждого этапа ясные стандарты ответа, сроки обратной связи и набор обязательной информации. Вторая рекомендация связана с подготовкой персонала: сотрудникам нужны не только навыки продажи, но и коммуникативная культура, правовая и финансовая грамотность, умение работать с возражениями без давления, способность объяснять клиенту ход сделки простым языком. Третье направление — интеграция цифровых каналов в единую систему контактов, чтобы история взаимодействия сохранялась и была доступна всем участникам процесса. Четвертая рекомендация касается послепродажного сопровождения: поддержание связи после оформления сделки существенно повышает вероятность рекомендаций и укрепляет репутацию компании.

Итоговый вывод состоит в следующем: на рынке недвижимости личная коммуникация остается важнейшим механизмом управления клиентским опытом, несмотря на расширение цифровых каналов. Высокая стоимость сделки, длительность выбора и значимость доверия делают человеческое взаимодействие тем элементом, через который клиент оценивает профессиона-

лизм и добросовестность компании. Следовательно, эффективная модель работы в данном сегменте должна соединять технологическую оснащенность, прозрачную организацию процесса и содержательный, уважительный диалог с клиентом на всех этапах его пути.

Литература

1. Михолап С.В., Тришина С.Л. Маркетинг в торговле: электронный учебно-методический комплекс для студентов 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность». 2023.
2. Соколова А. П. Управление клиентским опытом и сервис-дизайн // Парадигма. 2025. № 10-2. С. 162-166. EDN: TLSSUP.
3. Пуль С.Д. Методика CJM как основа совершенствования взаимодействия компании с потребителями. 2024.
4. Истамова М., Кераматдинов Д.Б. Понятие «контактной зоны» как сферы реализации сервисной деятельности // Journal of Marketing, Business and Management. 2024. Т. 2, № 9. С. 103-108.
5. Разумова С.В. Поведение потребителей 2020-2023: вызовы и возможности // Beneficium. 2024. № 1 (50). С. 63-74. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).63-74 EDN: TCUNSF.
6. Стефанова Н.А., Скакун О. О. Риски и проблемы организаций в эпоху цифровизации // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 2. С. 52-57. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.81.57.015 EDN: CYWCFI.
7. Запольский А.В. Продвижение товаров в цифровой среде: электронный учебно-методический комплекс для студентов специальности 6-05-0413-01 «Коммерция». 2025.
8. Ганеева С.И. Современные тенденции в использовании, охране и восстановления земель // Форум инноваций и передовых исследований: сборник статей. 2025. С. 57. EDN: FPSHTB.
9. Жабина Н.И., Хорева Л.В., Потапова П.С. Теоретические и практические аспекты устойчивого развития сферы сервиса, туризма и гостеприимства // ГРНТИ 39.21.02 В38. 2024. С. 7.
10. Долгова М.А., Гончарова П.Т. Применение искусственного интеллекта в сфере управления персоналом // Молодой учёный. 2024. № 3. С. 56. EDN: PLHSGM.
11. Mottaeva A., Gritsuk N. Development of infrastructure of support of small and medium business // MATEC Web of Conferences, Saint-Petersburg, 15-17 ноября 2016 года. Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. Vol. 106. P. 08083. DOI: 10.1051/mateconf/201710608083 EDN: XNHPTL.
12. Емельяненко И.С. Особенности поведения потребителей на рынке недвижимости // Вестник РГЭУ РИНХ. 2025. № 3. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.91.3.012 EDN: CXKIUW.
13. Акулова И.И. Исследование и учет потребительских предпочтений на рынке жилой недвижимости как основа формирования эффективной градостроительной политики // Жилищное строительство. 2017. № 4. EDN: YMVXMH.
14. Александровский С.В., Артюшина Е.В., Фоменков Д.А., Шушкин М.А. Сегментирование покупателей жилой недвижимости по искомым выгодам и уровню инновационности // Жилищное строительство. 2020. № 8. С. 27-39. DOI: 10.31659/0044-4472-2020-8-27-39 EDN: FSJJRW.
15. Баикина Ю.О. Предпочтения социальных групп на рынке жилой недвижимости г. Тюмени // Известия вузов. Социология. Экономика. Политика. 2019. № 4. EDN: ROJQJS.
16. Балашов И. Исследования пользовательского поведения на рынке недвижимости в 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2022/12/13/308721.phtml> (дата обращения: 24.02.2026).
17. Габудина А.А., Корпусова Н.С. Особенности механизма принятия решения о покупке на рынке недвижимости и маркетинговых инструментов, оказывающих влияние на потребителей // Экономика и предпринимательство. 2018. № 12 (101). С. 688-695. EDN: YSWSEH.
18. Иванченко О.В., Баранова О.Ю. Анализ поведения потребителей на рынке продовольственного ритейла // Концепт. 2015. № 30. С. 381-385. EDN: UZJWPN.
19. Иванченко О.В. Развитие digital-маркетинга в современном информационно-коммуникационном пространстве // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». 2016. № 21. С. 64-67. EDN: VUCPKV.
20. Крупная О.Д., Смольянинова Е.Н. Исследование поведения потребителей логистических услуг // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6-2. С. 174-177. DOI: 10.17513/vaael.2874 EDN: VVEECU.
21. Макарова М.Н., Воркунова Е.Н. Стратегии потребительского поведения на рынке недвижимости // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2014. № 3. EDN: TRHSXF.

22. Назаркина В.А. Психографическая сегментация потребителей рынка коммерческой недвижимости: методический и практический аспекты // Управленец. 2023. Т. 14, № 4. С. 100-114. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-4-7 EDN: TGZTJJ.

23. Mottaeva A. Methodical approach to the assessment of housing-and-communal services management // E3S Web of Conferences : 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018, St. Petersburg, 10-12 декабря 2018 года. St. Petersburg: EDP Sciences. 2019. Vol. 110. P. 02164. DOI: 10.1051/e3sconf/201911002164 EDN: DQLKZZ.

24. Fokina O., Goncharenko L., Sobol T. et al. Digital design in the HRM system as a component of the sustainable development strategy // Bio web of conferences: International Scientific Forestry Forum 2023: Forest Ecosystems as Global Resource of the Biosphere: Calls, Threats, Solutions (Forestry Forum 2023), Voronezh, Russian Federation, 23-25 октября 2023 года. Les Ulis: EDP Sciences, 2024. P. 05013. DOI: 10.1051/bioconf/20249305013 EDN: XSYRXW.