

**Міністерство освіти і науки України**  
**Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*Магістр - другий рівень вищої освіти*

*073 Менеджмент*

*(«Менеджмент організацій і адміністрування»)*

Виконала:

студентка VI курсу, групи 673

Погорена Т.С.

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Запухляк В. М.

Рецензент:

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від «\_\_\_» листопада 2021 р.

зав. кафедри проф. Галушка З.І.

Чернівці-2021

## Зміст

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>            |           |
| 1.1. Теоретичні аспекти та управління системою комунікацій в організації....                               | 6         |
| 1.2. Види комунікацій та комунікативні бар'єри.....  | 15        |
| 1.3. Ефективність комунікацій в прийнятті управлінських рішень та особливості застосування в ІТ-сфері..... | 26        |
| Висновки до розділу 1.....   | 36        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ І СИТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>                                  |           |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Lead Line IT».....                                  | 38        |
| 2.2. Аналіз процесу прийняття рішень та системи комунікацій у компанії «Lead Line IT».....                 | 46        |
| 2.3. Оцінка системи зовнішніх комунікацій компанії та її позиції на міжнародному ринку.....                | 60        |
| Висновки до розділу 2.....   | 67        |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>                              |           |
| 3.1. Шляхи підвищення ефективності комунікаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем .....    | 69        |
| 3.2. Методи поліпшення внутрішньої комунікативної політики підприємства.....                               | 75        |
| Висновки до розділу 3.....   | 83        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | <b>84</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | <b>89</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>  | <b>94</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Система комунікацій виступає загальною характеристикою будь-якої діяльності, у тому числі і управлінської, смисловим аспектом соціальної взаємодії, та неодмінно потребує постійного розвитку та удосконалення. Дане питання є надзвичайно актуальним, адже комунікації являють собою одне з найбільш дискусійних питань в сфері менеджменту. Використання комунікацій є одним із засобів удосконалення механізму управління підприємством, який забезпечує його ефективне функціонування. Від прийнятих рішень та обраної стратегії залежатиме подальший поступовий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Управлінню комунікаціями приділяють недостатньо уваги з огляду на те, що комунікація сама по собі сприймається як природна функція людини, яку ми освоїли ще в ранньому дитинстві. Але комунікація - це не є природне спілкування між людьми в чистому вигляді. Професійне спілкування - це набір правил і норм, що визначають типи інформації, що передається, її обсяг, якість, форму і способи передачі. Важливо щоб правильна інформація передавалася в потрібний час потрібним адресатам для планування і реалізації подальших дій, спрямованих на підвищення ефективності і досягнення результатів.

Ринок ІТ-аутсорсингу в даному питанні є найяскравішим прикладом для розгляду системи формування взаємовідносин як всередині компанії так і з клієнтами, тому що в процесі роботи між замовником та виконавцем виникає тісний взаємозв'язок, заснований на відкритому доступі до всієї сфери інформаційних технологій партнера, що нерідко містить конфіденційну інформацію. Таким чином, для завоювання не тільки довірчих відносин зі своїми клієнтами, а й конкурентної позиції на ринку ІТ-послуг в цілому, необхідне глибше розуміння орієнтації на клієнта, найбільш популярними стають практичні механізми підвищення клієнтоорієнтованості.

Згідно аналізу останніх досліджень і публікацій у світовій і вітчизняній літературі даними питаннями було зацікавлено чимало вчених, зокрема, праці Лейхіффа Дж. Л., В. Різуна, Бебика В.М., Н. Григор'єва, Мільнера Б. З., Дж. Бернета, Г. Стейнера, Б. Берлесона, А. Войчака, Т.Г. Почепцова, М. Плотнікова, В. Рева, Т.М. Орлова Т.М., Л.Р. Прус та ін. Однак деякі аспекти ефективного управління комунікаціями сьогодні залишаються досі невирішеними. Саме тому дана проблема потребує подальшої уваги та досліджень та є достатньо індивідуальною.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування ефективної системи комунікацій в організації.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні засади вдосконалення системи комунікацій на підприємстві.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів ефективного управління комунікаціями на рівні підприємств у сучасних умовах.

Відповідно до мети були визначені наступні завдання:

- визначити основні принципи, цілі та завдання системи комунікацій;
- визначити особливості видів комунікацій та комунікаційних бар'єрів у організації;
- проаналізувати організаційну структуру досліджуваної компанії;
- охарактеризувати ефективність комунікацій в прийнятті управлінських рішень та особливості їх застосування в ІТ-сфері;
- проаналізувати процес прийняття рішень та систему комунікацій у компанії «Lead Line IT»;
- визначити систему зовнішніх комунікацій компанії та її позиція на міжнародному ринку;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

**Методологія дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети використано теоретичні та методологічні положення менеджменту, загальнонаукові методи пізнання явищ і процесів, праці вітчизняних та іноземних вчених, які проводили дослідження даної проблематики. Були використані такі методи дослідження:

- абстрактно-логічний метод при здійсненні узагальнень та висновків;
- системний підхід для розроблення етапів дослідження ефективності системи комунікацій;
- методи кількісного аналізу, індукції і дедукції як основи дослідження комунікаційної діяльності досліджуваної компанії;
- графічні методи – для оцінки статистичної інформації та відображення інформації.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення здійснення зовнішніх і внутрішніх комунікацій у компанії. Крім того, отримані результати можуть бути використанні сучасними підприємствами при вирішенні управлінської проблеми, та слугувати теоретичним підґрунтям для подальших досліджень з удосконалення системи комунікацій.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 91 сторінку. Робота містить 2 таблиці, 31 рисунок та додатки. Список використаних джерел включає 59 найменувань і викладений на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Теоретичні аспекти та управління системою комунікацій в організації

У сучасному світі комунікація виступає не тільки шляхом передачі інформації, а також є одним з найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Відомий український фахівець у сфері комунікацій Почепцов Г.Г. сказав: "Ми живемо у світі комунікації, де 70 % свого часу людина витрачає на спілкування".[36, с. 15] Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку. Саме завдяки комунікаціям досягається довіра та взаємозв'язок поглядів, різних думок та дій. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер, за допомогою комунікацій, формулює цілі та завдання, перевіряє оцінку ситуації, виявляє проблеми та приймає відповідні управлінські рішення, контролює їх виконання.

Комунікаційний процес, як ефективний атрибут комунікацій, представляє собою обмін інформацією між співробітниками та підприємством (адміністрація), підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Сюди входить і робота з документами, організація та проведення ділових зустрічей, участь у офіційних заходах, телефонні переговори, електронні листування тощо. Тобто все те, без чого неможливо уявити сучасний світ і те, що виступає в основі його ефективного функціонування. [26; 30]

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття менеджером інформації залежить ефективна комунікація, однак такими вважаються тільки ті комунікації, за яких отримані повідомлення були розшифровані саме так, як

цього бажав відправник. Відомий американський вчений Рассел Акофф у своїй книзі написав: «Успішне вирішення проблеми вимагає пошуку конкретного правильного рішення для конкретної проблеми. Ми частіше зазнаємо невдачі, тому що вирішуємо неправильну проблему, ніж тому, що отримуємо неправильне рішення для проблеми». [55, с. 8]

Таким чином, роль комунікаційного менеджменту виконується насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів та форм системи менеджменту, через основний ресурс управління – інформацію, та основною технологією - комунікацією. Без неї сам процес управління просто неможливий. [11; 1]

Слово «комунікація» походить від латинського слова «communico», який означає загальний. Таким чином, воно означає спільне використання ідей. Його можна визначити як обмін ідеями, фактами, думками чи емоціями для створення спільної основи для порозуміння між двома і більше особами.[3]

Розвиток засобів зв'язку в період кінця XIX – початку XX ст., а саме телеграф, телефон та радіо, змусив звернути увагу теоретиків гуманітарних наук до даної сфери знань, яка згодом була визначена як теорія комунікацій. Поняття «комунікація» і «комунікації» початком свого визначення уже як самостійного напрямку досліджень зобов'язані початку XX ст., хоча вивчення даного феномену було започатковано ще Платоном та Аристотелем. [18]

У 50-60-ті роки XX ст. значна наукова зацікавленість була спрямована на засоби формалізації повідомлень, кодування, декодування, передачі інформації від відправника до одержувача. З 60-70-тих років XX ст. проявився інтерес до даного поняття серед мовознавців та психологів, а у 80-ті роки різні засоби комунікацій знову зацікавили широкі кола соціологів та інших фахівців. Ці процеси значно поєдналися з прискоренням розвитку світових Мережевих систем. Вже на початку XXI ст. активними дослідженнями комунікацій зайнялися вітчизняні дослідники. Інтерес до проблем комунікацій також зріс серед дослідників більшості наукових напрямків від природних до всіх гуманітарних дисциплін на початку другого десятиріччя XXI ст. В наш

час вже почалось осмислення більш глибокої сутності комунікацій в межах міждисциплінарних досліджень. [6]

Оскільки таке поняття як «комунікація» постійно збагачуються новими рисами та суттєвими ознаками та є достатньо масштабним воно може трактуватись по-різному. На даний час для нього немає єдиного узгодженого визначення. Насправді, різні вчені намагалися це зробити та виявилось, що існує величезна кількість різних підходів до його розуміння (табл. 1.1.). Такі поняття, як «організаційна комунікація», «корпоративне спілкування» або «ділова комунікація» вже давно стали ключовими термінами для менеджменту, підприємництва та людських ресурсів.

Таблиця 1.1.

## Трактування поняття «комунікація»

| Автор                           | Трактування поняття   |
|---------------------------------|---|
| Рева В.Е. [39, с. 9]            | «Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст.»   |
| Цуруль О. А.<br>[50, с. 12]     | «Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.»   |
| Кулі Ч. [30, с. 3]              | «Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі.»   |
| Беляков О.О.<br>[8, с. 8]       | «Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо.»   |
| Бурцева Т.А.<br>[9, с. 5]       | «Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним.»   |
| Льюїс Д., Гауер Н.<br>[8, с. 4] | «Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей... Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності.» |

Джерело: на основі [41]



Можна побачити, що визначень терміну «комунікація» є дійсно достатньо багато, хоч вище зображена лише мала частка, і залежать вони від підходів, що використовуються авторами.

На підставі проведеного аналізу під комунікацією пропонується розуміти достатньо різносторонній та багатогранний процес обміну інформацією між двома і більше учасниками за допомогою комунікаційних інструментів і засобів. Тому важливо також розглянути дане поняття саме з економічного боку (табл. 1.2.). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси. [41; 18]

Таблиця 1.2.

## Економічний підхід до тлумачення поняття «комунікація»

| Автор  | Трактування поняття  |
|--|--|
| Мільнер Б.З.<br>[27, с. 10]                    | «Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.»                            |
| Хміль Ф.І. [49, с. 7]                          | «Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.»  |
| Кузьмін О.Е.<br>[49, с. 7]                     | «Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.»  |
| Лейхіфф Дж.Л.,<br>Пенроуз Дж.М.<br>[24, с. 10] | «Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів.» |

Джерело: на основі [41]

Можна узагальнити, що комунікація - це процес передачі інформації та повідомлень від однієї особи до іншої. У ньому беруть участь принаймні дві особи, тобто відправник та одержувач. Відправник розробляє та передає

повідомлення одержувачу. Мета полягає в тому, щоб досягти спільного порозуміння між відправником і одержувачем.

Процес комунікації (рис. 1.1.) в першу чергу, відбувається через передачу інформації або повідомлення від відправника через обраний канал до одержувача, подолавши бар'єри, які впливають на його темп. Процес спілкування є циклічним, оскільки починається від відправника і закінчується відправником у вигляді зворотного зв'язку. Це відбувається вгору, вниз і збоку по всій організації. [5]



Джерело: на основі [10]

Рис. 1.1. Процес комунікації

Саму основу процесу спілкування закладає людина, яка передає або надсилає повідомлення. Вона є відправником повідомлення, яке може бути думкою, ідеєю, малюнком, символом, звітом чи наказом, позою та жестом, навіть миттєвою посмішкою. Тому відправник є ініціатором повідомлення, яке необхідно передати. Після створення інформації відправник кодує її таким чином, щоб одержувач міг добре зрозуміти її.

Повідомлення називається інформацією, переданою словами, наприклад, у промові, знаками, малюнками чи символами залежно від ситуації, характеру та важливості інформації, яку потрібно надіслати. Це вміст, який відправник хоче донести до одержувача. Він може бути як

письмовим, так і усним; або невербальним, тобто зображувальні чи символічні повідомлення тощо. [14]

Кодування – це розміщення цільового повідомлення у відповідному середовищі, яке може бути вербальним або невербальним, залежно від ситуації, часу, простору та характеру повідомлення, яке має бути надіслано. Відправник розміщує повідомлення у серії символів, малюнків або слів, які будуть передані одержувачу. Кодування - важливий крок у процесі спілкування, оскільки неправильне та недоречне кодування може перемогти справжній намір процесу спілкування.

Канал відноситься до способу передачі того чи іншого повідомлення, що передається. Повідомлення передається по каналу, який зв'язує відправника з одержувачем. Повідомлення може бути усним або письмовим та передаватися через меморандум, комп'ютер, телефон, програми чи телевізор.

Оскільки кожен канал має свої переваги та недоліки, вибір правильного вибору каналу має першочергове значення для ефективного спілкування.

Одержувач - це особа або група, для якої призначене повідомлення. Він може бути слухачем, читачем чи глядачем. Будь-яка недбалість з боку одержувача може зробити спілкування неефективним. Одержувач повинен сприймати повідомлення, надіслане найкращим чином, щоб досягнути справжнього наміру спілкування. Ступінь, в якій одержувач декодує повідомлення, залежить від його/її знань щодо теми повідомлення, досвіду, довіри та стосунків з відправником.

Одержувач є таким же значним фактором у процесі спілкування, як і відправник. Це інший кінець процесу. Одержувач повинен бути у придатному стані для прийому повідомлення, тобто він/вона повинні мати активний канал спілкування і не повинні бути зайняті іншими думками, які можуть змусити його/її приділити недостатню увагу повідомленню. [19]

Декодування відноситься до інтерпретації або перетворення надісланого повідомлення зрозумілою мовою. Одержувач після отримання повідомлення інтерпретує його і намагається зрозуміти найкращим чином.

Зворотній зв'язок - це кінцевий аспект процесу спілкування. Він відноситься до відповіді одержувача щодо повідомлення, надісланого йому відправником. Зворотній зв'язок необхідний для того, щоб повідомлення було ефективно закодовано, надіслано, розшифровано та зрозуміло.

Це останній крок процесу комунікації і встановлює, що одержувач прийняв повідомлення. Іншими словами, одержувач правильно інтерпретував повідомлення так, як його задумав відправник. Дуже важливо зробити спілкування ефективним і цілеспрямованим. В організації така система комунікацій будується на з урахуванням певних основних принципів, для формування успішної та ефективної роботи (рис. 1.2.). [33]



Джерело: на основі [33]

Рис. 1.2. Основні принципи побудови системи комунікацій в організації

Дані принципи складаються з перевірених рекомендацій, які використовуються при виконанні різних завдань або функцій для досягнення

заздалегідь визначених організаційних цілей. Повідомлення мають бути чіткими і повними. Комунікація завжди повинна відповідати цілям, політикам і програмам підприємства.

Будь-який процес потребує управління, тим більше таке розгалужене і важливе для життя організації поняття як система комунікації в процесі її діяльності. Однак лише деякі організації підходять до даного питання комплексно, удосконалюючи всі важливі для комунікацій аспекти. Управління комунікаціями повинно здійснюватися системно, тобто повинна бути створена цілісна, продумана система управління. [23]

У загальному вигляді здійснювати управління системи комунікацій означає:

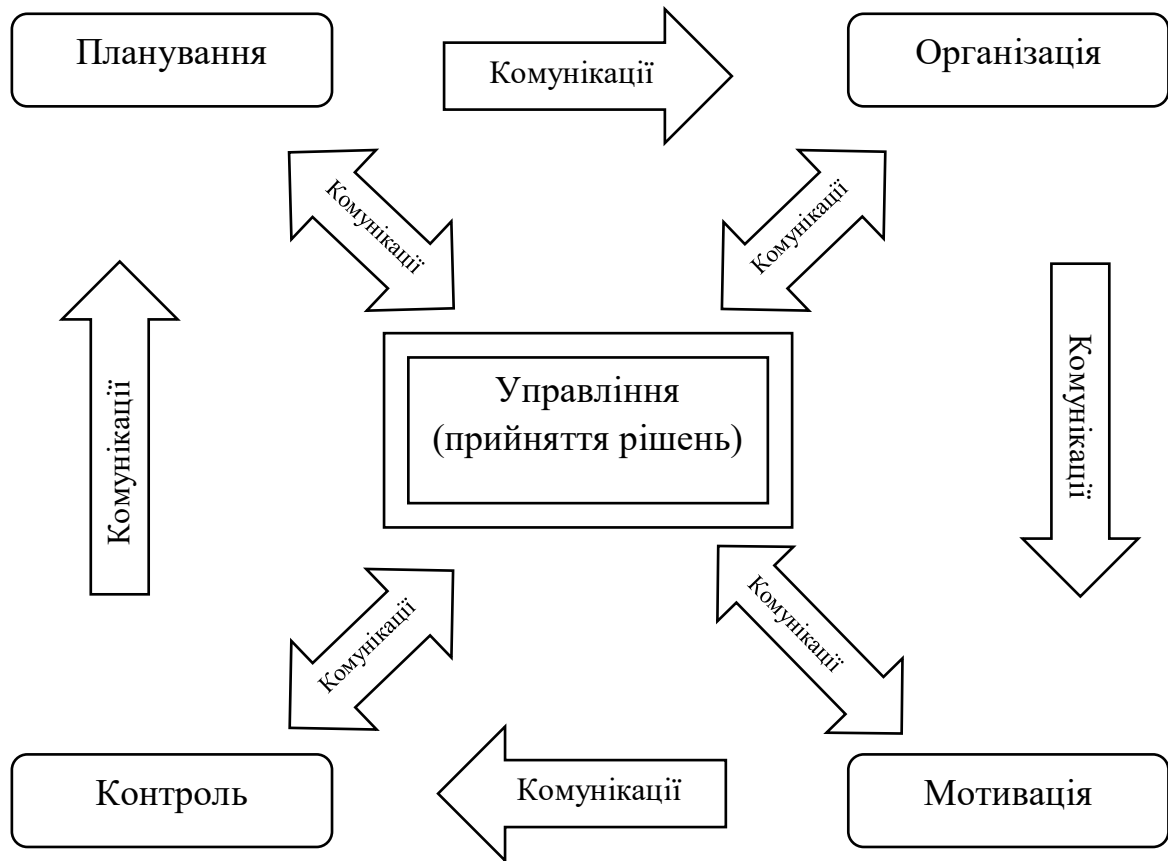
- визначати основні цілі комунікації;
- охарактеризувати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, що спрямовані на досягнення цілей;
- організувати своєчасне здійснення комунікативних дій;
- координувати взаємодію між комунікаторами;
- здійснювати контроль над процесом комунікації;
- коригувати процес за результатами комунікації.

Процес управління, за допомогою якого досягаються цілі, включає в себе, як відомо, планування, організацію, мотивацію та контроль. Це те, як менеджер переслідує організаційні цілі, і відомі як чотири функції менеджменту. Вони походять із роботи французького адміністратора гірничодобувної промисловості Анрі Файоля, який вперше визначив управління як практику, яку можна вдосконалити за допомогою використання даних функцій. [29]

Коли менеджер розуміє важливість та необхідність кожного з цих основних функцій, він добре підготовлений для того, щоб керувати проектами, командами, відділами чи навіть цілими компаніями.

Реалізація основних функцій менеджменту забезпечується підтримкою та здійсненням зв'язуючих процесів - комунікацій та управлінських рішень

(рис. 1.3.). В основі комунікацій та прийняття управлінських рішень лежить інформація. [16]



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.3. Взаємозв'язок комунікацій та функцій менеджменту

Дані функції працюють разом у створенні, виконанні та реалізації організаційних цілей. Чотири функції управління можна розглядати як процес, де кожна функція спирається на попередню функцію. Щоб бути успішним, керівництво повинно виконувати чотири функції управління в належному порядку.

Розуміння самого процесу комунікації не гарантує успіху керівникам чи організації. Менеджери повинні знати про методи, які використовуються в процесі комунікації. Даний процес є життєво важливим для будь-якої організації, незалежно від її розміру. Це сприяє досягненню загальних цілей

компанії, а також створює позитивне та дружнє середовище. Ефективний процес спілкування всередині організації призведе до збільшення прибутку, високої задоволеності співробітників та пізнаваності бренду.

Управління системою комунікацій в організації впливає з цілей і стратегії, реалізується в тактичних управлінських рішеннях та має свої власні цілі, програми, бюджет. Комунікаційні цілі – це процес встановлення цілей для спілкування. Вони описують мету, яка бажається досягатись певними запланованими діями. Формулюючи це заздалегідь, можна в кінцевому підсумку оцінити, чи досягнуто бажаної мети. Важливо, щоб комунікаційні цілі розглядались як внесок у досягнення загальних цілей організації. Таким чином, вони будуть визнані не «додатком», а чимось таким фундаментальним, як оперативні чи політичні цілі для досягнення загальної місії організації. [12]

З точки зору менеджменту, управління комунікаціями - сукупність знань, діяльності, практик, інструментів і методів необхідних для збору, передачі, отримання, аналізу, поширення, зберігання інформації, що має відношення до об'єкту управління. Як і будь-які процеси управління, комунікації повинні бути взяті під контроль керівництва, а значить, повинні бути сплановані і керовані. [35]

## **1.2. Види комунікацій та комунікативні бар'єри**

Основна мета комунікації полягає в передачі інформації від однієї людини до іншої так, щоб відправник і одержувач розуміли повідомлення однаково. Відповідальність за чітку комунікацію зазвичай лягає на відправника. Але одержувач також несе відповідальність за підтвердження чіткого розуміння повідомлення. У підприємницькій діяльності застосовуються різноманітні види, форми і засоби у здійсненні комунікаційних процесів. Усі види комунікацій відрізняються один від одного

тим, якою інформацією обмінюються люди, які вони переслідують цілі і які при цьому вибирають ролі. [28]

Не існує єдиного «правильного» способу комунікації в організації. Однак розуміння та розгляд їх типів може допомогти визначити, які стратегії найкраще підходять для конкретної команди/організації, а також, чи найкраще використовувати кілька типів комунікації.

Комунікації підприємства поширюються на дві основні групи - це так звані зовнішні (між підприємством і її середовищем) та внутрішні (між рівнями управління і підрозділами) комунікації. Характер зовнішніх комунікацій відповідного господарюючого суб'єкта майже не змінюється, принципи їх побудови (адреси спілкування, засоби та канали комунікацій) - є однаковим для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності та т. д. [52]

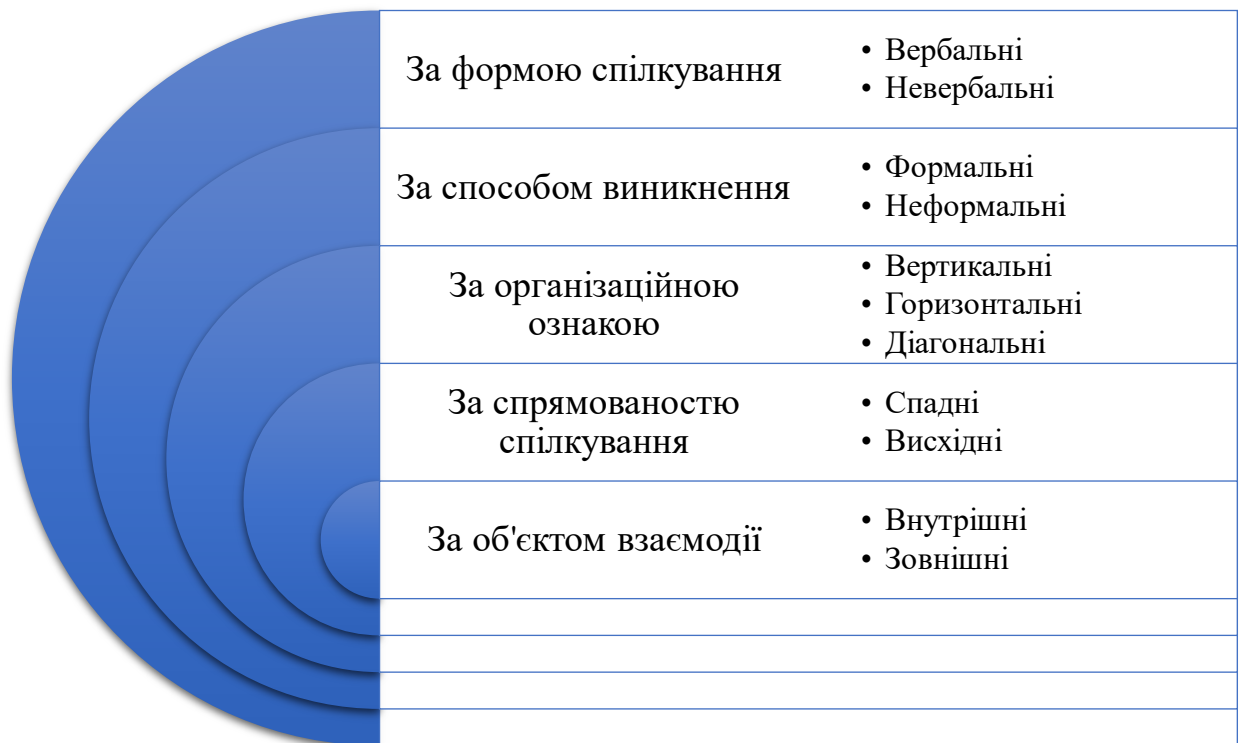
При плануванні комунікацій повинні враховуватися безпосередньо всі їх можливі типи. Якщо буде упущений хоча б один, то передана і отримана інформація може бути неповною. Розглянемо більш детально основні типи комунікацій:

- Внутрішні (в рамках організації) і зовнішні (з замовником, постачальниками, іншими організаціями, громадськістю);
- Формальні (звіти, протоколи, брифінги) і неформальні (месенджери, електронна пошта, поточні обговорення);
- Письмові та усні;
- Вертикальні (з вищим і нижчим співробітниками організації) і горизонтальні (з рівними по статусу);
- Офіційні (інформаційні бюлетені, річні звіти) і неофіційні (недокументовані комунікації);
- Вербальні (слова і голос) і невербальні (мова жестів і поз). [52]

Комунікації, які здійснюються в організаціях, можуть бути класифіковані за рядом певних ознак (рис. 1.4.). Оскільки кожен тип ділової



комунікації досягає унікального набору цілей, більшість компаній використовують кілька комунікаційних стратегій у своїй організації.



Джерело: на основі [26]

Рис. 1.4. Основні види комунікацій

Вербальна комунікація - це використання слів для обміну інформацією, може бути письмовою і усною. Письмова та усна комунікація відбувається шляхом особистих розмов, групових дискусій, консультацій, інтерв'ю, радіо, телебачення, дзвінків, записок, листів, звітів, нотаток, електронної пошти тощо. Усне спілкування стосується саме слів, які вимовляються. Однак можна спостерігати, що обидва види часто використовуються як взаємозамінні, як до прикладу оголошення про роботу, які використовують словесну мову, коли йдеться про розмовне спілкування. [25]

Саме усна комунікація з людьми, як правило, є найкращим способом, принаймні в першу чергу, якщо ця можливість доступна. Окрім того, це найшвидший і найдієвіший спосіб донести повідомлення. Набагато легше

налагодити стосунки при спілкуванні, ніж при використанні електронної пошти чи інших формами спілкування. Вербальне спілкування, зроблене правильно, означає, що існує можливість максимально уникнути непорозумінь, речі не будуть сприйняті неправильно, а якщо так, то принаймні можна відразу з'ясувати будь-які проблеми.

Обміном чи передачею повідомлень або інформації без використання усного чи письмового слова називається невербальною комунікацією, що зазвичай розуміється як процес спілкування, що включає надсилання та отримання безслівних повідомлень.

Невербальне спілкування є потужним арсеналом, яке виражається свідомо в присутності інших і сприймається свідомо або несвідомо. Більша його частина є ненавмисним комунікативним жестом, оскільки люди можуть навіть не усвідомлювати, що повідомлення передаються. Невербальна комунікація відбувається за допомогою жестів, пози тіла, зорового контакту, положення тіла, фізичної близькості, дотиків тощо. [7]

Щоб забезпечити постійну комунікацію, організації розробляють формальні системи. Прикладами форумів, які полегшують офіційне спілкування, є збори персоналу, наради з керівництвом профспілок, конференції керівників філій, періодичні зустрічі з огляду продажів і зустрічі з клієнтами. Формальні комунікації зазвичай дотримуються чітко визначеної ієрархічної схеми та періодичності. Пам'ятки, циркуляри, інструкції, роз'яснення, угоди та звіти є одними з каналів, які полегшують потік формального спілкування в бізнес-організаціях.

Неформальні комунікації – це тип комунікацій, який відбувається неструктурованим способом і поза офіційними форумами. У цьому спілкуванні є елемент спонтанності. Неформальна комунікація добре працює в невеликих організаціях з невеликими зв'язками. Він використовується частіше в ситуаціях, коли немає жорстких ієрархічних рівнів. [15]

Хоча формальна структура комунікацій є обов'язковою у великих організаціях, саме неформальність допомагає підтримувати цілеспрямованість

у невеликих добре згуртованих підрозділах. Неформальне спілкування відбувається за допомогою чатів, розмов, неформальних розмов тощо.

Висхідне ділове спілкування відбувається від безпосереднього підпорядкування менеджера та від менеджера до керівника. Комунікація вгору дозволяє відповідальним тримати руку на пульсі того, що відбувається на першому поверсі. [31]

Інформація, отримана від членів команди, допомагає керівництву залишатися чуйним до потреб своїх співробітників. Здійснюючи таким чином внесок, співробітники, які відчують себе цінними, будуть більш схильні докласти максимум зусиль на своїй роботі, а керівництво може виявити проблеми завчасно, перш ніж вони загостряться.

Легкий доступ до управління дозволяє співробітникам ділитися своєю творчістю та впроваджувати інновації, що може спонукати прогрес компанії до швидкого зростання, ніж якби бізнес-команди були повністю відокремлені. Компанії з висхідним зв'язком, як правило, відомі тим, що створюють дружню, гармонійну атмосферу.

Недоліками такого типу комунікацій є:

- точність інформації, наданої працівником, може бути обмежена або спотворена залежно від їхнього рівня комфорту при спілкуванні зі своїми керівниками;
- підлеглі можуть не бажати ділитися інформацією з керівництвом, особливо якщо вони вважають, що нічого не буде вжито або будуть наслідки;
- комунікація вгору може бути успішною лише за умови чіткої, доступної та швидкої командної ланцюга аж до вершини.

Спадні ділові комунікації переходять від керівництва до прямих підпорядкованих. Повідомлення протікають через заздалегідь визначену ієрархію зверху вниз. Як приклад, керівництво інформує співробітників про нову операційну процедуру, вимоги безпеки або індивідуальні очікування за допомогою службової записки.

За даного типу необхідну інформацію (інструкції, пояснення складних питань та оперативні деталі) можна швидко поширювати в спадному потоці та делегування ключових обов'язків є простішим. Специфічні для компанії стандарти, правила та дисциплінарні наслідки можна легко посилити, щоб забезпечити дотримання вимог. Менеджери наділені повноваженнями взяти на себе відповідні повноваження. [37]

Недоліками такого типу комунікацій є:

- ризик сповільнення процесу, особливо коли інформація має протікати через кілька рівнів ієрархії;
- як і гра в «телефон», інформація також може спотворюватися або втрачати деталі на шляху до командного ланцюга;
- сильна залежність від низхідного стилю комунікації може змусити співробітників відчувати себе неважливими, розчарованими або незадоволеними своєю роботою.

Внутрішні комунікації можуть здійснюватися між відділами та співробітниками або керівниками з однаковим статусом в організації. В дії це може здійснюватися коли команда спілкується за допомогою електронної пошти, або ж колеги беруть участь у командному чаті для вирішення проблеми. [41]

Такий тип є часто необхідним для обміну інформацією, вирішення проблем і координації завдань. Це особливо важливо для великих підприємств, які покладаються на міжвідомчу координацію. Він має тенденцію до синтезу органічно, без необхідності схвалення верхнього рівня, слугуючи швидким і моральним способом спілкування. Непорозуміння і конфлікти часто можна придушити ще під час їх зародження, одночасно зміцнюючи командну роботу. Співробітники часто відчують підтримку як емоційно, так і соціально.

Недоліками такого типу комунікацій є:

- співробітники можуть спілкуватися більш невимушено, непрофесійним тоном, що може спричинити потенційні сварки;

- ризик створення культури «ми проти них», якщо не буде належним чином налагоджено інші міжвідомчі/ієрархічні комунікаційні канали.

Всередині організації виділяють також два типи комунікаційних мереж: обмежувальні мережі та гнучкі мережі. Обмежувальна мережа має різний ступінь централізації і доступ до участі працівників в обговоренні нерівний. Центральна особа має владу над інформацією і таким чином може контролювати доступ до інформації інших учасників. Гнучка мережа децентралізована тим, що всі працівники мають однакове право та доступ до інформації. Таким чином, ця мережа виявляється більш ефективною за рахунок відповідного заохочення працівників. [52]

Зовнішні комунікації переміщують інформацію зсередини організації до зовнішніх сторін, таких як потенційні клієнти, інвестори, постачальники, партнери, спонсори, законодавці, регулюючі органи, ЗМІ, консультанти або широка громадськість. [52]

При успішному виконанні зовнішні комунікації позитивно впливають на публічну персону та репутацію компанії, роблячи її більш бажаною для зацікавлених сторін і клієнтів. Вона також безпосередньо пов'язана зі зв'язками з клієнтами та можливістю створювати та підтримувати ці відносини, тому якість такого спілкування має першочергове значення.

Зовнішні комунікації – це те, як сторонні компанії, клієнти, партнери, інвестори та інша аудиторія сприймають ваш бізнес і знайомляться з ним. Для того, щоб кожен елемент зовнішньої комунікації був ретельно відпрацьований, потрібен час, але якщо все зроблено правильно, це важлива роль у розвитку компанії.

При поганому виконанні зовнішні комунікації можуть викликати у клієнтів суперечливі повідомлення, які заплямують репутацію компанії. Одна неправильна частина даних, пропущена цільова аудиторія або необережна цитата можуть завалити цілу маркетингову кампанію та мати тривалий негативний вплив на здатність компанії досягати успіху, тому кожен частину зовнішньої комунікації потрібно ретельно відбирати й аналізувати. Без

хорошої внутрішньої комунікації співробітники, ймовірно, будуть мати проблеми зі створенням хорошого зовнішнього спілкування.

Існує багато перешкод у комунікації, і вони можуть виникнути на будь-якій стадії процесу. Бар'єри можуть призвести до того, що повідомлення спотвориться, та з'явиться ризик втрати часу та/або грошей, викликаючи плутанину та непорозуміння. Ефективна комунікація передбачає подолання цих бар'єрів і передачу чіткого та короткого повідомлення. [34]

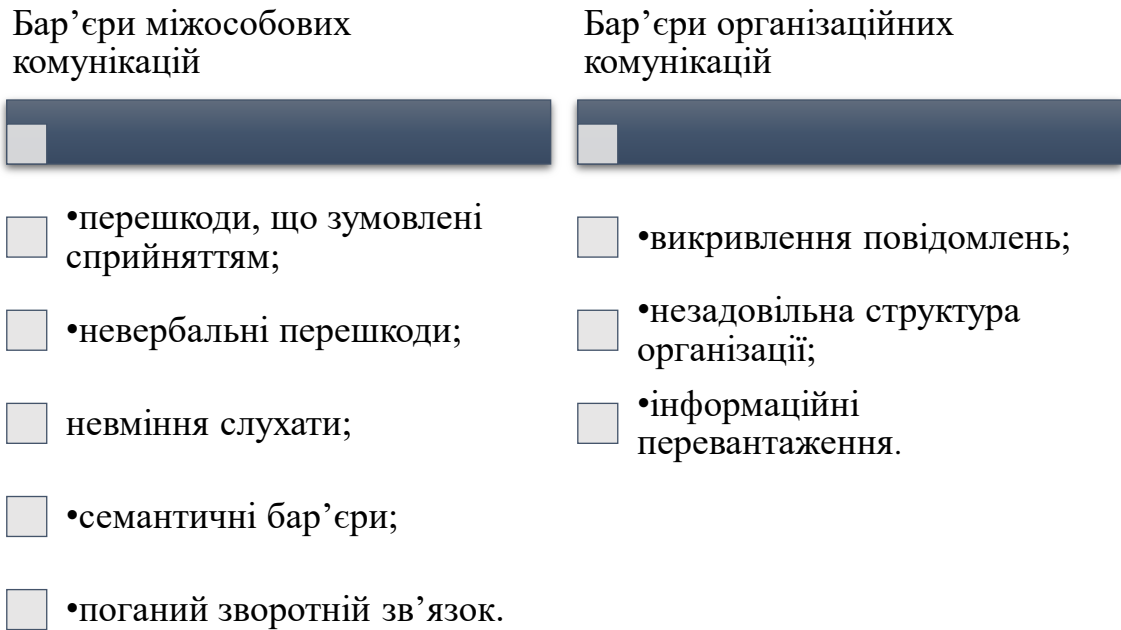
Під комунікативними бар'єрами слід розуміти труднощі, які ускладнюють процес комунікації між комунікантами у процесі обміну думками, почуттями, враженнями.

Будь-яка організація може мати серйозні проблеми через комунікаційний розрив. Ці прогалини утворюються через специфічні бар'єри, які, таким чином, є основними причинами невдалого ділового спілкування. Обмін інформацією на великій відстані стикається з різними проблемами. У разі складної інформації необхідно подолати потенційні бар'єри, щоб досягти успіху між двома сторонами. І відправник, і одержувач повідомлень повинні розуміти та оцінювати потенційну загрозу комунікації та гарантувати подолання бар'єрів. [21]

Ці потенційні перешкоди можуть бути двох видів:

- бар'єри, виявлені між одержувачем та відправником (внутрішній вплив);
- бар'єри, що виникають у результаті зовнішніх впливів.

На шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує безліч бар'єрів як міжособового характеру, так і різного роду організаційні, технічні перешкоди (рис. 1.5.). Відповідно для подолання кожного із зазначених бар'єрів чи зменшення впливу існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, та повинно враховувати особливості кожного учасника процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку.



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.5. Бар'єри міжособових та організаційних комунікацій

Спільними для вищезазначених типів перешкод є такі:

- певні труднощі в отриманні зворотного зв'язку;
- спростування інформації;
- інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять;
- втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення;
- одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації.

Одним з основних принципів ефективної ділової комунікації є поєднання правильного каналу з правильним повідомленням. Використання неправильного каналу може зробити ваше повідомлення неефективним. [17]

Вибір правильного каналу спілкування може підвищити розуміння та загальну ефективність вашого повідомлення. Поширене правило при виборі каналу зв'язку таке: чим складніше ваше повідомлення, тим багатшим і прямішим має бути ваш канал. Незалежно від каналу, ставтеся до кожного

каналу як до справжнього особистого спілкування, зберігаючи повідомлення чітким і стислим.

Для подолання даної перешкоди необхідно забезпечити наявність усіх важливих каналів. У випадку наявності лише електронної пошти та чату, цього може бути недостатньо для забезпечення всієї аудиторії. Крім того, необхідно обирати розширені прямі канали, такі як електронна пошта, для більш складних повідомлень, зберігати простіші повідомлення для таких каналів, як текстові або чатові, та регулярно оновлювати застарілі канали зв'язку, щоб уникнути технічних труднощів.

Семантичні бар'єри – це проблеми, які виникають під час кодування та декодування повідомлень. Найпоширенішими причинами таких бар'єрів є неправильне формулювання, неправильний переклад тощо. Нижче наведено деякі з семантичних бар'єрів:

- символи з різними тлумаченнями: слово може мати різноманітні значення. Одержувач повинен бути в змозі зрозуміти значення терміну, використаного відправником у тому ж контексті, що й останній;
- неправильний переклад: іноді спілкування відбувається іноземною мовою, яку одержувач не розуміє і потребує перекладу. Розглянемо випадок, коли повідомлення написано англійською мовою, і його потрібно перекласти на гінді, яку легко розуміють працівники. Якщо перекладач не володіє обома мовами, існує ризик того, що повідомлення може бути неправильно інтерпретовано;
- використання технічного жаргону: загалом, такі спеціалісти, як вчені та інженери, використовують технічні терміни, коли описують щось особам, які не є експертами в даній сфері та не зрозуміють дане повідомлення;
- декодування жестів і мови тіла: у процесі спілкування рух тіла та комунікаційні жести відіграють важливу роль. Якщо вимовлені слова



та мова тіла не синхронізовані, інформація може бути неправильно інтерпретована. [4]

На процес комунікації також великий вплив мають психологічні бар'єри. Процес спілкування виявляє емоційні стани одержувача та відправника, такі як гнів, занепокоєння та горе. Однією з таких перешкод є передчасний аналіз, який стосується оцінки повідомлення до того, як відправник його закінчив. Нездатність одержувача прослухати повідомлення через його чи її зайняті думки також створює значний психологічний бар'єр. [53]

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

- відноситись з розумінням до можливих семантичних проблем;
- пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати;
- висловлювати свою відкритість і готовність до порозуміння;
- стежити за виразом свого обличчя, позою, жестами, інтонаціями;
- домагатися встановлення зворотного зв'язку, тощо.

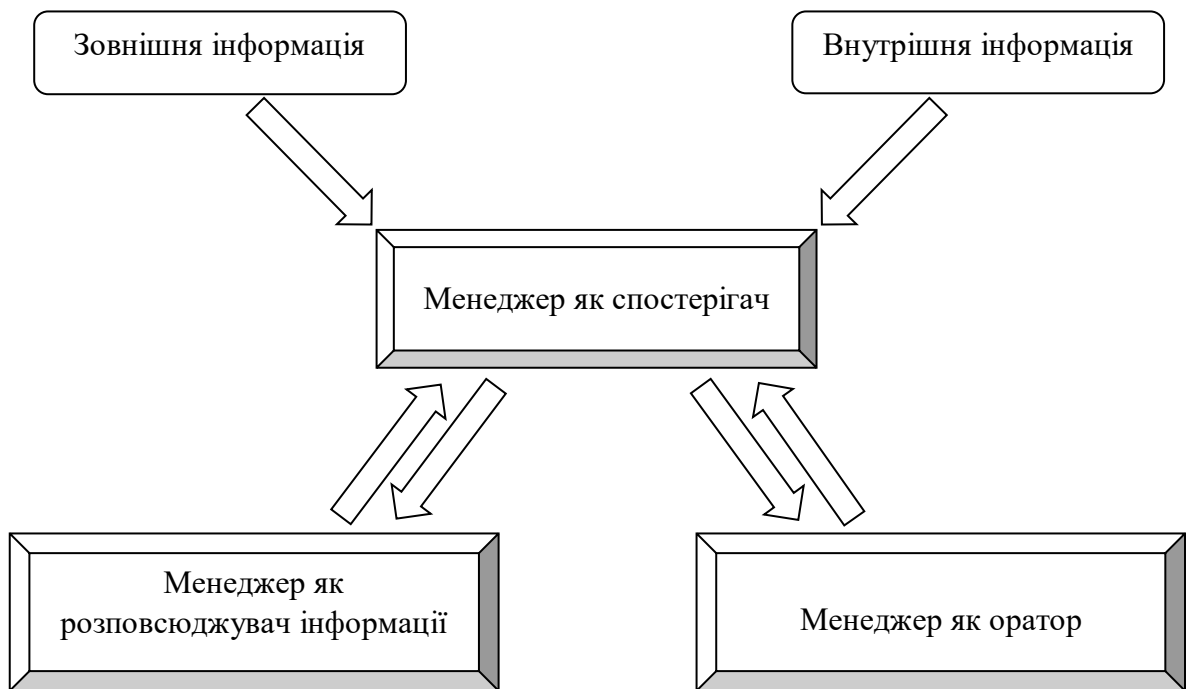
Шляхи для подолання організаційних комунікаційних бар'єрів:

- створення системи зворотного зв'язку;
- розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;
- регулювання інформаційних потоків;
- використання внутрішніх організаційних інформаційних систем;
- розроблення системи збору пропозицій;
- застосування досягнення сучасних інформаційних технологій, тощо.

### **1.3. Ефективність комунікацій в прийнятті управлінських рішень та особливості застосування в ІТ-сфері**

Ефективна комунікація – це будівельний блок успішних організацій. Іншими словами, спілкування діє як організаційна кров. Комунікація є джерелом інформації для членів організації для процесу прийняття рішень, оскільки допомагає визначити та оцінити альтернативний курс дій. [13]

Ефективна комунікаційна система вимагає управлінських навичок у відправленні та отриманні повідомлень. Керівник повинен виявити різні бар'єри в спілкуванні, проаналізувати причини їх виникнення та вжити попереджувальних заходів, щоб уникнути цих бар'єрів. Таким чином, основним обов'язком менеджерів є розробка та підтримка ефективної комунікаційної системи та бути певним інформаційним центром в організації (рис. 1.6.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.6. Менеджер як інформаційний центр в організації

Менеджер як спостерігач переробляє вхідну інформацію та спілкується з іншими. Менеджер як розповсюдjuвач інформації, в свою чергу, передає дані співробітникам, а менеджер як оратор передає інформацію людям за межами організації. [2]

Найефективніші менеджери – це ті, хто розуміє комунікацію та її використання в організаційних умовах. Комунікація - це засіб, який дозволяє менеджерам виконувати кожну функцію управління. Для успішного планування – вміння ефективно передавати своє бачення решті організації.

Для успішної організації – дозволяти та заохочувати вільне спілкування як вгору, так і вниз по ієрархії, а також між відділами та колегами. Для успішного керівництва керівники повинні чітко повідомляти співробітникам про організаційні цілі і за допомогою цього надихати співробітників довіряти своєму керівництву і працювати на найвищому можливому рівні. Для успішного контролю – ефективно спілкуватися зі співробітниками, щоб контролювати прогрес, підкреслювати цілі організації та коригувати поточні процеси. [20]

Нижче наведено декілька кроків для вдосконалення процесу комунікації та його ефективності в організації:

- Спрощення повідомлення (для того, щоб повідомлення було належним чином зрозуміло, необхідно зробити його максимально простим та чітким);
- Вивчення аудиторії (важливо враховувати аудиторію, яка отримає повідомлення, а також її потреби та інтереси);
- Бути хорошим слухачем (важливо активно слухати, що говорять оточуючі, це гарантує, що надіслано правильне повідомлення);
- Зоровий контакт (також важливо встановити контакт з людиною або групою, з якою ви спілкуєтесь);
- Уточнення повідомлення (якщо одержувачу вашого повідомлення незрозуміло, важливо уточнити повідомлення, це допоможе краще зрозуміти).

Оскільки досліджувана організація дипломної роботи є аутсорсинговою компанією та займається наданням послуг ІС розробки, ІС обслуговування, автоматизації бізнес-процесів, системного адміністрування та SMM доцільно розглянути специфіку роботи та види комунікацій, притаманних для ІТ-сфери (рис. 1.7.).



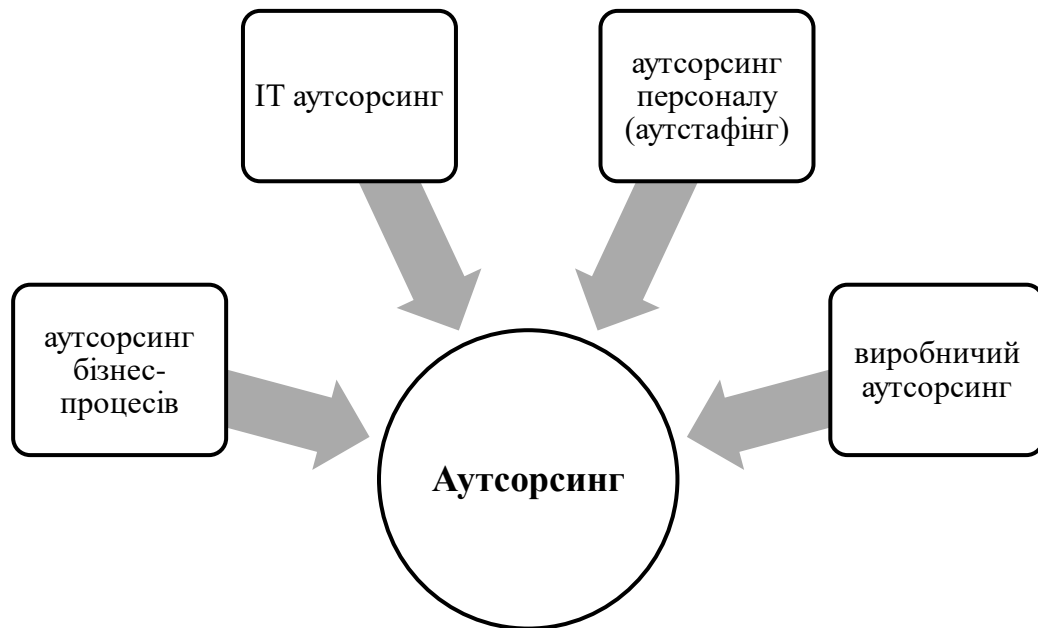
Джерело: на основі [58]

Рис. 1.7. Види комунікацій, характерних для ІТ-компаній

Аутсорсинг — це бізнес-практика та стратегічне рішення компанії щодо зменшення витрат та підвищення ефективності шляхом найму іншої особи чи компанії для виконання завдань, надання послуг або виконання операцій, які раніше виконували співробітники організації. Іншими словами, аутсорсинг — це практика виконання певних робочих функцій за межами компанії. [38]

Аутсорсингова компанія наймає працівників, формує власний штат. Аутсорсер укладає із замовником договір на надання тієї чи іншої послуги та, в рамках обумовлених умов, надає працівників для виконання поставленого завдання. Наприклад, це договір на бухгалтерський супровід. Аутсорсингове агентство в штаті має бухгалтерів, які виконуватимуть роботу для компанії-замовника, але залишатимуться штатними співробітниками компанії-аутсорсера. Водночас, ці співробітники можуть працювати на кілька проектів.[59]

Процес аутсорсингу є складною структурою, що складається з численних видів діяльності та піддіяльностей та несе багато управлінських дилем. За однієї з теорій [59] він відбувається в такі етапи: підготовка, вибір постачальника(ів), перехід, управління відносинами та повторний розгляд. За видом діяльності виділяють 4 основних види аутсорсингу (рис. 1.8.).



Джерело: на основі [59]

Рис. 1.8. Види аутсорсингу

Потрібно також відрізнити такі поняття як аутсорсинг та аутстафінг персоналу. Аутстафінг – це надання співробітника, а не виконання поставленого завдання. Тобто замовник наймає за договором бухгалтера, який є штатним співробітником сторонньої організації, а не замовляє бухгалтерський супровід. [48]

Основна причина аутсорсингу в основному полягає в тому, щоб скоротити витрати і, таким чином, збільшити прибуток. Ефективна комунікація стає другим пріоритетом, хоч і часто знецінюється. Однак лише зосередження на витратах, не змінить ІТ-організацію, якщо немає реального розуміння того, що відбувається. Звичайно, будь-який менеджер буде

розуміти, наскільки це важливо, щоб очікування, принаймні теоретично, відповідали результатам.

Важливим елементом в організації комунікації в команді в сфері ІТ технологій є визначення того, хто з ким взаємодіє і яка інформація кому передається. Характерним для такої сфери є обмеженість каналів зв'язку та скорочення міжособистісного спілкування як між членами команди, так і з зацікавленими сторонами, крім того регіональні відстані та різні часові пояси зменшують можливість синхронного зв'язку. Також через різні часові зони зменшується кількість часу, у які команда може контактувати. Це стосується в більшій мірі тих компаній, які працюють дистанційно, або із іноземними клієнтами. Також істотною особливістю віддалених комунікацій є те, що до 70% інформації передається невербально, що обмежує можливості правильного декодування повідомлення. [43]

Комунікативні навички часто недооцінюються у сфері технологій. Однак компанії несуть відповідальність за чітке та ефективне спілкування зі своїми менеджерами, колегами та клієнтами. Усі технічні навички в світі марні без вміння спілкуватися.

Активне слухання є, можливо, найважливішою практикою спілкування в ІТ-сфері. Лідери галузі повинні розвивати внутрішні зв'язки, щоб розробляти ефективні рішення, які фактично функціонують у бізнесі. Для цього часто потрібно прислухатися до професіоналів, які в кінцевому підсумку ввійдуть і використовують корпоративні платформи. Насправді ця взаємодія між ІТ-відділом і кінцевими користувачами часто визначає успіх прийняття. Компанії, які впроваджують багатомільйонні системи планування ресурсів підприємства, називають внутрішній опір найбільшою перешкодою для впровадження. Звичайно, активне слухання також виявляється корисним для ІТ-лідерів, коли вони мають справу з колегами з відділу та колегами-керівниками, оскільки ця практика може оптимізувати робочі процеси проекту, зменшуючи ймовірність втрати часу через неправильне спілкування.[47]

Емпатія — це ще одна комунікаційна компетенція, яка часто виявляється корисною в ІТ-сфері. Зазвичай це відбувається під час внутрішньої навчальної діяльності. Лідери в цій галузі зобов'язані підтримувати зв'язок із нетехнічними колегами та співробітниками, яким може бути важко зрозуміти складні серверні системи та операційні платформи. Така взаємодія може розчарувати досвідчених професіоналів у сфері технологій, які надійно володіють передовими обчислювальними предметами. У такі моменти емпатія може мати величезний ефект, дозволяючи ІТ-лідерам вийти за межі себе і побачити ситуацію з точки зору своїх колег. Коли це розгортається, інформаційні потоки легше протікають, а засвоєння знань покращується – дві змінні, які створюють або ламають технологічні ініціативи.

Емоційна об'єктивність є центральною для ефективної комунікації на робочому місці. Напруга зростає, коли працівники об'єднуються, щоб досягти спільної мети. У багатьох випадках гарячі сутички виникають під час великих корпоративних проєктів, більшість з яких у сучасному бізнес-кліматі пов'язані з певними технологіями. ІТ-лідери, які стоять на чолі таких ініціатив, повинні орієнтуватися в емоційних течіях і прорізати поверхневу драму, щоб вирішити основні проблеми, які насправді впливають на результати проєкту. Це вимагає об'єктивності перед обличчям іноді різких міжособистісних образів. [44]

ІТ-лідери можуть застосувати вищезгадані комунікаційні навички, щоб мінімізувати зміни на підприємстві за допомогою добре спланованих та реалізованих технологічних ініціатив, які акцентують увагу на внутрішній співпраці. Однак розвинути ці здібності часто легше, ніж зробити – особливо для початківців керівників галузі, які проводили більше часу за комп'ютером, ніж спілкуючись із однолітками. Незважаючи на це, існують ефективні рішення цієї проблеми. [56]

Реформування існуючих практик комунікації на робочому місці є найбільш очевидною відповіддю. ІТ-лідери, які бажають застосувати цей підхід, повинні спочатку зосередитися на зміцненні своїх фундаментальних комунікаційних здібностей.

ІТ-лідерам слід звернути увагу на допоміжні види діяльності, які підтримують ефективну комунікацію, а саме, підготовку. Просто витратити більше часу на формулювання та конкретизацію ідей, які необхідно донести, може мати велике значення, оскільки професіонали можуть приходити на зустрічі та інші внутрішні взаємодії з добре продуманими концепціями, які легко передати та пояснити в разі запитань.

На додаток до виконання вищезгаданих кроків, потенційні ІТ-лідери можуть підвищити свої комунікативні навички за допомогою простого спілкування. Побудова стосунків з колегами може дати реальні результати, оскільки простий акт спілкування з іншою людиною з часом стає легшим.

Роль Інтернету в комунікації та у сфері бізнесу є надзвичайно важливою у сучасному світі. Його можна використовувати для підвищення ефективності спілкування як всередині, так і ззовні. Використання Інтернету може полегшити швидке та частіше з'єднання з іншими, а також обмінюватися різноманітними типами медіа. Фактори, які роблять роль Інтернету в діловому спілкуванні важливою, також можуть викликати конфлікт, залежно від способу використання засобу. Тепер через онлайн-сферу спілкування з'явилась можливість легко взаємодіяти один з одним у діловому світі. Здійснення комунікації через текстові повідомлення, розмови, електронні листи, відеодзвінки, конференц-дзвінки тощо є дуже простим. Окрім основної потреби, яка є підключенням до Інтернету, онлайн-спілкування для бізнесу забезпечує найкращі можливості для легкої взаємодії. [22]

Із збільшенням кількості послуг в Інтернеті в сучасному світі комунікація за допомогою онлайн-засобів зростає з кожним днем. Це дозволило людям у всьому світі легко порушувати фізичні кордони та вільно взаємодіяти один з одним, що є однією з найбільших переваг.

Крім того, за такого способу взаємодія доступна з будь-якого місця та в будь-який час. Так само, як і цілодобова доступність, великою перевагою є доступ до зв'язку з усіх видів пристроїв. Усі мобільні пристрої; смартфони, планшети, ноутбуки пропонують доступ до Інтернету, а отже, і до світу.



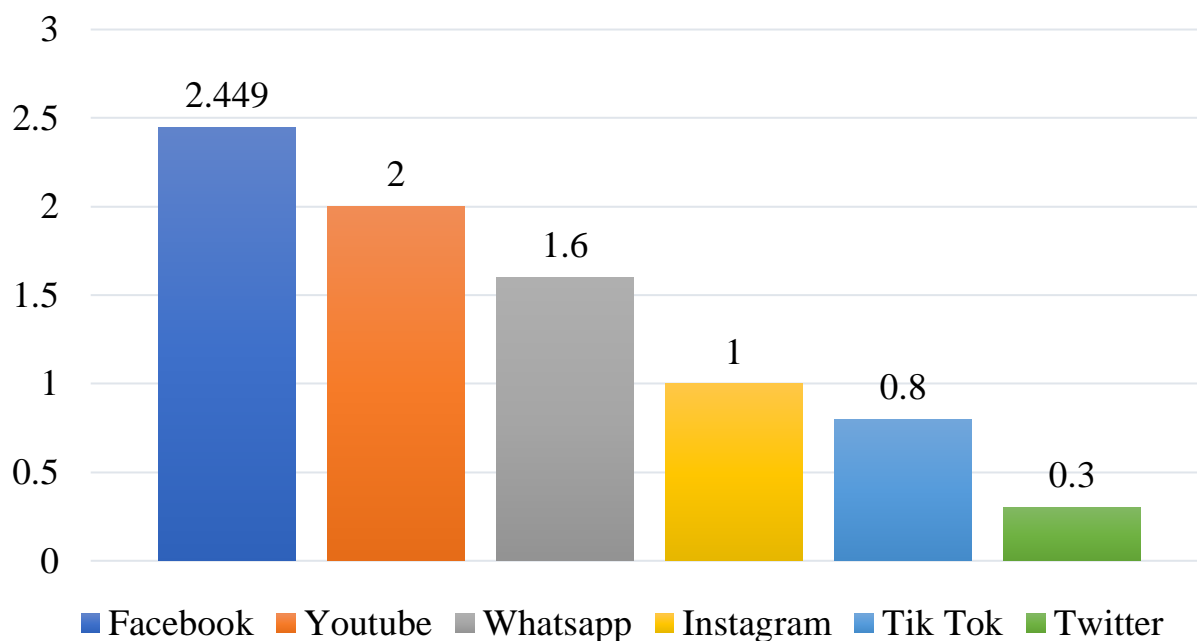
Можливість легко реагувати з будь-якої точки світу за допомогою зручного в кишені пристрою є дорогоцінною для сфери бізнесу. Простий обмін повідомленнями або організація будь-якої відеоконференції є набагато простішою та економічно ефективною формою спілкування, ніж організація фізичних зустрічей. Якщо в організації використовується онлайн-комунікаційні інструменти, інвестування саме в такі цифрові допоміжні інструменти допоможе заощадити значну частину важливого часу. [37]

Ще однією перевагою в онлайн-спілкуванні є багатифункціональність. Як приклад, це може бути збереження всіх документів та запис розмов, які були включені під час важливих дискусій, для будь-яких майбутніх потреб.

Інтернет-спілкування в деяких випадках є письмовою формою комунікації. При надсиланні електронних листів чи повідомлень з'являється час на роздуми. Можна витратити час, перш ніж відповісти на повідомлення, або не відповідати, якщо в даний момент не готові відповісти. Таким чином можна покращити якість свого повідомлення, на відміну від системи телефонних дзвінків, де відповідати потрібно одразу, щойно задають запитання.

У наш час існують десятки тисяч різноманітних соціальних мереж і сервісів та щодня в цій ніші з'являються нові проекти. Загальна аудиторія соціальних сайтів становить мільярд користувачів. Основними причинами створення присутності в соціальних мережах є підвищення впізнаваності бренду та покращення його репутації. Тому створення та визначення бренду та його концепція відіграє центральну роль у сфері SMM.

Згідно із статистичним звітом Digital 2020 Global Overview Report [51] можна побачити, що цифрові, мобільні та соціальні медіа стали невід'ємною частиною повсякденного життя людей у всьому світі. Понад 4,5 мільярда людей користуються Інтернетом згідно даних на початок 2020 року, тоді як кількість користувачів соціальних мереж перевищили позначку в 3,8 мільярда. Також можна зробити висновок, що Facebook все ще залишається світовим лідером серед соціальних платформ (рис. 1.9.).



Джерело: на основі [51]

Рис. 1.9. Статистика використання соціальних платформ станом на 25 січня 2020р.

SMM – це комплекс заходів з просування в соціальних мережах, що охоплює процес логічного планування, який включає в себе дослідження, аналіз ринку, сегментацію ринку, цілі та визначення стратегій і тактик. Соціальні мережі наразі описують, як поява технологій дозволяє людям легко комунікувати та обмінюватися інформацією один з одним. SMM може принести фінансову вигоду компаніям, незалежно від того, в якій галузі вони працюють. Залучення та утримання клієнтів і розвиток відносин із клієнтами завжди є основними пріоритетами бізнесу. SMM може допомогти компаніям будувати та керувати відносинами зі своїми споживачами. Компанії, які розуміють ці тенденції, можуть покращити свої конкурентні позиції на ринку. Важливо також розуміти важливість та узгоджувати SMM із системою організаційних цілей і відповідно включити його в комунікаційну політику.[54]

Соціальні платформи є ідеальними для компаній для комунікації зі своїми поточними та потенційними клієнтами, формування ідентичності бренду, індивідуальності та його іміджу бренду. У соціальних медіа має бути розуміння сучасного бренд-менеджменту, який становить основу для концепції комунікації. Для базового позиціонування бізнесу комунікаційні засоби масової інформації мають елементарне значення для формулювання ефективною та адекватною SMM-стратегії.

Управління соціальними медіа – це процес створення, публікації та аналізу вмісту, який публікується на різноманітних платформах, а також взаємодія з користувачами на цих платформах. Також можна оптимізувати управління соціальними медіа за допомогою безкоштовних і платних інструментів, а також професійних служб управління соціальними медіа. [57]

Незалежно від бюджету, соціальні медіа є економічно ефективною ініціативою, де є функція безкоштовно приєднуватися до соціальних мереж, публікувати вміст, відповідати на коментарі користувачів тощо. Навіть реклама в соціальних мережах пропонує вигідний канал для охоплення аудиторії. За допомогою соціальних мереж компанії можуть створювати свій бренд і навіть залучати потенційних клієнтів і продажі. [24]

Важливо використовувати платформи, які зазвичай використовуються клієнтами, щоб ви могли охопити свою цільову аудиторію більш ефективно та швидко. Ніщо не може бути кращим за ці соціальні мережі, де більшість користувачів проводять більшу частину свого часу вдень і вночі. Дані канали соціальних мереж допомагають залучати потенційних клієнтів правильною інформацією в потрібний час і допомагають продемонструвати свій продукт або бренд у потрібний час. Це надасть можливість максимально використати свої стратегії в таких мережах.

Присутність бізнесу в Інтернеті на будь-якому з форумів соціальних мереж, як-от Facebook або Instagram, — це чудовий спосіб взаємодіяти зі своєю аудиторією та дійсно підтримувати контракт з нею на особистому рівні.

Соціальні медіа – це місце, де взаємодія з аудиторією дає більше охоплення та залучення, допомагає краще зрозуміти свою аудиторію.

Оскільки всі бізнес-профілі в усіх соціальних мережах доступні для громадськості, це може бути хорошою можливістю для підприємця краще володіти інформацією про своїх конкурентів і зрозуміти стратегії, які вони реалізують, щоб залучити свою аудиторію.

## **Висновки до розділу 1**

Комунікація виступає не лише засобом передачі інформації, а в той самий час є одним з надважливих інструментів в управлінні бізнес-процесами. Процес комунікації як найбільш ефективний атрибут комунікації в першу чергу представляє собою обмін інформацією між підприємством (адміністрацією) та співробітниками, підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища з метою управління та вирішення завдань. Від розуміння, осмислення та сприйняття менеджером всієї інформації залежить ефективна комунікація. Комунікація забезпечує ефективність діяльності організації, а від її якості залежить спосіб досягнення цілей та її потенціалу

Процес комунікації заснований на основних чотирьох елементах: відправник, одержувач, канал і повідомлення. Всі ці елементи повинні існувати в ефективній та успішній комунікації і однаково важливі.

Процес управління, за допомогою якого досягаються цілі, включає в себе, як відомо, планування, організацію, мотивацію та контроль. Це те, як менеджер переслідує організаційні цілі, і відомі як чотири функції менеджменту. Реалізація основних функцій менеджменту забезпечується підтримкою та здійсненням зв'язуючих процесів - комунікацій та управлінських рішень. В основі комунікацій та прийняття управлінських рішень лежить інформація.

У менеджменті комунікаціями повинні враховуватись всі можливі типи та бар'єри на шляху до ефективної комунікації. Потенційні перешкоди можуть бути двох видів: бар'єри, виявлені між одержувачем та відправником (внутрішній вплив) та бар'єри, що виникають у результаті зовнішніх впливів.

Із збільшенням кількості послуг в Інтернеті в сучасному світі комунікація за допомогою онлайн-засобів зростає з кожним днем. Це дозволило людям у всьому світі легко порушувати фізичні кордони та вільно взаємодіяти один з одним, що є однією з найбільших переваг.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ І СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Lead Line IT»

Сьогодні підприємства інтегрують технології в кожен послугу, яку вони пропонують клієнтам. Саме з цієї причини багато з них передають свої ІТ-послуги компаніям, які мають досвід у цій галузі. Більшість підприємств наймають ІТ-компанії, щоб допомагати їм різними способами залежно від їхніх потреб, щоб забезпечити безперебійну роботу. Крім того, пропоновані послуги можуть бути адаптовані відповідно до потреб компанії та наявного бюджету.

Сьогодні розробка програмного забезпечення на аутсорсинг стає все більш поширеною, оскільки компанії в усьому світі звертаються до сторонніх постачальників, щоб надати фундаментальні рішення для зменшення тиску на внутрішніх співробітників. Інші поширені послуги аутсорсингу включають бухгалтерію, підтримку клієнтів, маркетинг у соціальних мережах тощо. Світовий ринок послуг аутсорсингу постійно зростає, оскільки все більше компаній використовувати можливості зовнішніх команд. Характер послуг, що передаються на аутсорсинг, відрізняється своєю різноманітністю, але серед найбільш затребуваних можна виділити лише ті, якими користуються досліджувана компанія. Ці компанії складаються з професіоналів, які пропонують широкий спектр послуг компаніям, які прагнуть залишатися актуальними у своїй галузі. Вони можуть надавати як базові, так і розширені ІТ-послуги, залежно від потреб клієнта. ІТ-компанії забезпечують безперебійну роботу послуг бізнесу, а час простою мінімізується або, якщо можливо, виключається. [58]

Досліджуваною компанією є «Lead Line IT» (рис. 2.1.), яка є аутсорсинговою компанією, що надає послуги 1С/BAS-програмування, системного адміністрування, розробки веб-сайтів, послуги маркетингу та дизайну та впровадженням CRM-систем та навчання Бітрікс 24. [32]

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Назва</b>          | <b>LEAD LINE IT</b>  |
| <b>Керівник</b>       | Осколов Роман Русланович                                       |
| <b>Адреса</b>         | 58029, м. Чернівці, пр. Незалежності, 92з                      |
| <b>Код ЄДРПОУ</b>     | 3299409278   |
| <b>Рік заснування</b> | 2014   |
| <b>Е-mail</b>         | <a href="mailto:sales@leadlineit.com">sales@leadlineit.com</a> |
| <b>Сайт</b>           | <a href="http://leadlineit.com/">http://leadlineit.com/</a>    |
| <b>Телефони</b>       | (099) 7282321<br>(099) 7636641<br>(067) 9866131                |
| <b>Графік роботи</b>  | Понеділок-п'ятниця – 9:00-18:00<br>Субота, неділя – вихідний   |

Джерело: розроблено автором

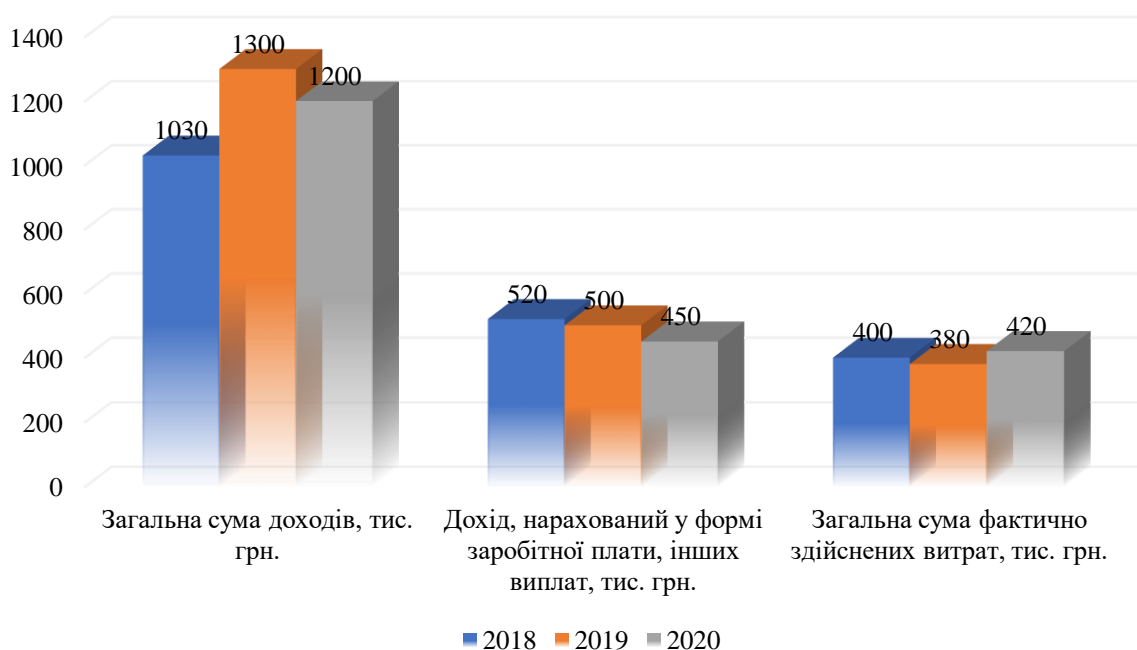
Рис. 2.1. Загальні відомості про компанію

Компанія «Lead Line IT» функціонує від імені фізичної особи підприємця Осколова Романа Русланович, який діє на підставі виписки з Єдиного державного реєстру та має сертифікат України на торговельну марку (див. Додаток Б). Основний вид економічної діяльності ФОП – 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Компанія здійснює свою діяльність шляхом підписання договорів із клієнтами від імені ФОП та наданням послуг за визначеними умовами (див. Додаток В).

Працівники працюють у компанії на умовах договору про надання інформаційно-технологічних послуг та договору оренди приміщення та подають особисті звітності у податкову, сплачують податки щоквартально.

Договори укладаються безпосередньо з директором компанії, який наймає працівників для надання послуг на визначених умовах. Замовник послуг сплачує робітнику винагороду, визначену договором.

Фінансова звітність компанії подається від імені фізичної особи-підприємця та самими працівниками. Основні показники розраховані на основі даної звітності і наведені на рис. 2.2. Згідно зазначених даних можна зробити висновок, що компанія є прибутковою, заборгованостей не має. Основні статті, за якими здійснюються відрахування, є нарахування винагород за умовами договорів із працівниками за надані послуги.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.2. Співвідношення доходів і витрат компанії Lead Line IT за 2018-2019 роки

Дана компанія виконує роботу, по суті, від імені інших компаній, які вирішують передати свої послуги на аутсорсинг та зацікавлені в оптимізації свого бізнесу та налагодженні його для підвищення продуктивності. Така система означає економію грошей для замовника, яка пов'язана з нижчими витратами на робочу силу, дешевшою інфраструктурою або вигідною системою оподаткування в аутсорсингу. Ресурсів, яких не вистачає на



підприємстві, іноді можна знайти в достатку в інших місцях, а це означає, що є можливість легко отримати їх за допомогою аутсорсингу. Делегуючи деякі свої бізнес-процеси третій стороні, співробітникам замовника надається можливість зосередитися на більш значущих завданнях. Також, делегуючи частину функцій, передаючи її на аутсорсинг сторонньому постачальнику, знімається частина відповідальності і пов'язані з цим ризики.

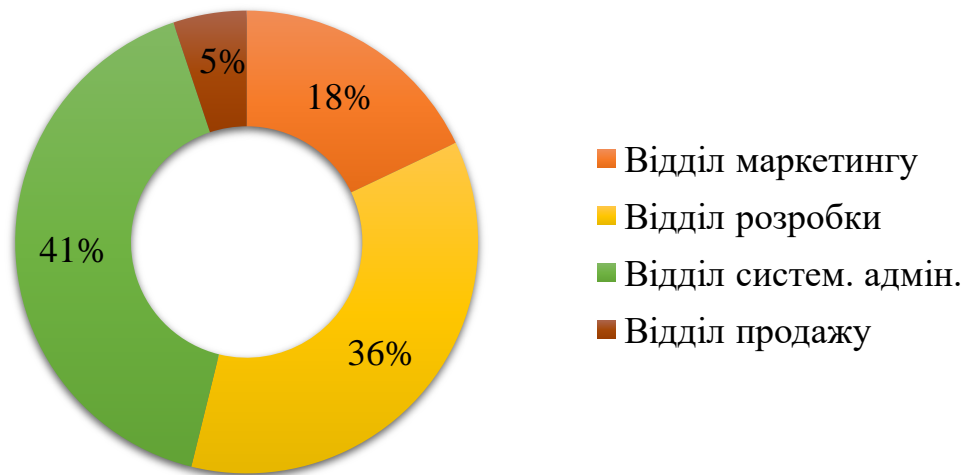
Метою компанії є надання високоякісних ІТ-послуг в Україні та закордоном та гарантії, що клієнти завжди мають доступ до продуктів або послуг замовників. Професіонали в команді керують існуючими системами, щоб вони оновлювалися та працювали, як очікувалося. У деяких випадках ІТ-компанія також постачає та встановлює обладнання для системи від імені клієнтів. Постачання та встановлення ІТ-обладнання часто бере на себе тягар встановлення таких систем з власників бізнесу, особливо при створенні нових офісів. Крім того, використання ІТ-компаній дає власникам бізнесу спокій, коли вони знають, що питання щодо ІТ вирішують професіонали.

ІТ-компанія несе відповідальність за те, щоб операції відбувалися належним чином, забезпечує належну роботу пристроїв і безпеку даних, відповідає за встановлення нового програмного та апаратного забезпечення та надання технічної підтримки, допомагають з керуванням пристроями, програмним забезпеченням і даними в усій організації, з якою вони працюють. Крім того, компанія має на меті контроль використання систем і мереж, створення параметрів того, як команди всередині компаній використовують технології та для чого вони використовуються. Компанія забезпечує негайну реакцію на будь-які повідомлення про простої та швидко усуває проблему. У деяких випадках проблема вирішується дистанційно, що дозволяє компанії якнайшвидше повернутися до нормальної роботи. Однак, якщо проблема вимагає присутності технічного спеціаліста, ІТ-компанія надсилає спеціаліста для вирішення проблеми.

ІТ-аутсорсинг – це бізнес-практика використання зовнішніх постачальників для виконання функцій інформаційних технологій, наприклад,

розробки програмного забезпечення, інфраструктурних рішень, підтримки програмного забезпечення. Саме таким прикладом і є досліджувана компанія.[59]

Досліджувана компанія налічує в складі 43 працівника, з яких 5 – керівний склад. Найбільшу частку становить відділ системного адміністрування у кількості 16 працівників та відділ розробки – 14 (рис. 2.3.). Відділ маркетингу та продажу складається з 7 та 2 працівників відповідно.



Джерело: розроблено автором

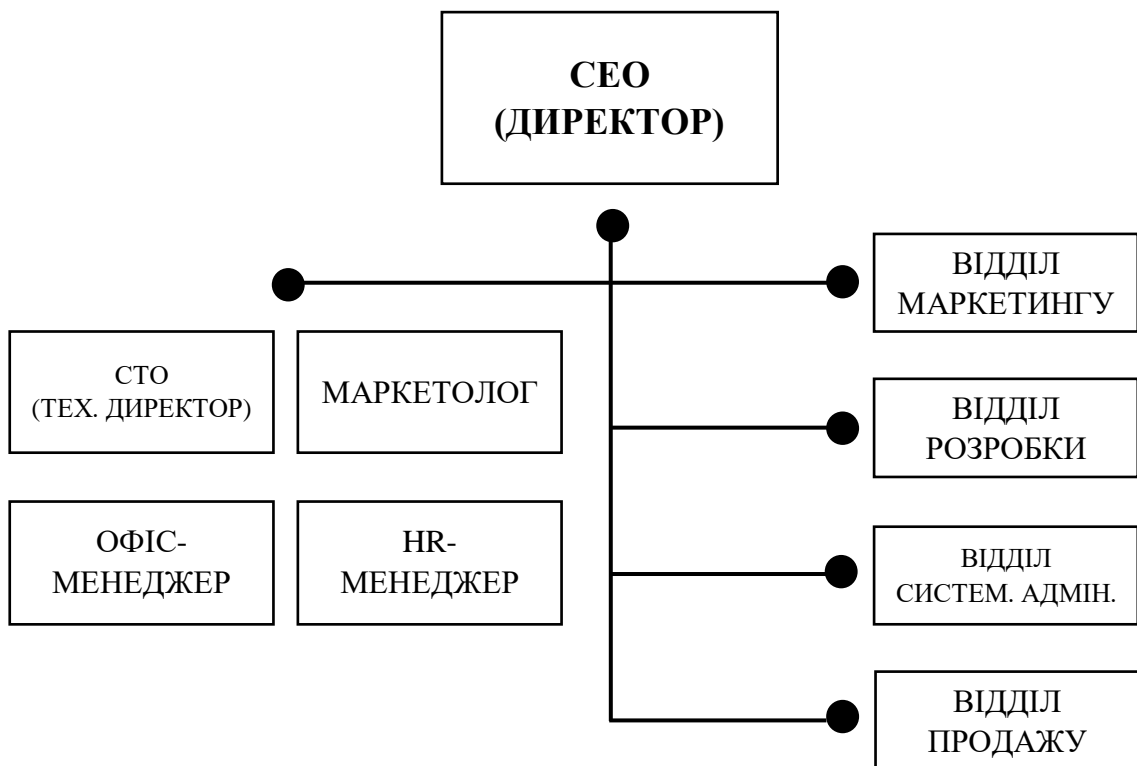
Рис. 2.3. Відсоткова частка працівників по відділах до загальної кількості працюючих у «Lead Line IT» станом на 01.12.2021 р.

Організаційна структура досліджуваної компанії якнайкраще демонструє систему комунікацій на формальному рівні, тобто наочну схему компанії, яка описує, чим займаються співробітники, перед ким вони звітують і як приймаються рішення.

Дана структура наближена до функціональної і починається з посад з найвищим рівнем відповідальності нагорі і йде вниз. Проте, перш за все, співробітники організовані відповідно до їх специфічних навичок і відповідних функцій у компанії. Кожен окремий відділ керується самостійно. Дана структура дає людям зі схожими здібностями можливість легко

спілкуватися та працювати над проектами разом. Недоліком є те, що команди можуть бути «замкнуті», не знаючи, що відбувається в інших сферах компанії, однак зважаючи на невеликий розмір компанії, дана проблема легко вирішується.

Організаційна структура компанії «Lead Line IT» (див. Додаток А) представлена головним виконавчим директором, який є ключовим членом виконавчої команди. Директор приймає участь у повсякденних операціях, а також у довгостроковому стратегічному плануванні організації. Наступними керівними рівнями є технічний директор, маркетолог, офіс-менеджер, HR-менеджер та керівники відділів. Компанія складається з відділу маркетингу, розробки, системного адміністрування та відділу продажу (рис.2.4.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.4. Основні елементи організаційної структури компанії  
«Lead Line IT»

Завдяки такій організаційній структурі працівники мають спеціальні навички, які дозволяють їм працювати швидко та ефективно. Крім того, рівень

їх впевненості дозволяє їм виконувати завдання з мінімальним наглядом. Співробітники цієї системи ієрархії, які демонструють високий рівень продуктивності, часто отримують підвищення на інші посади.

Технічний директор (СТО) - посада керівного рівня в компанії робота якого зосереджена на наукових, аналітичних та технічних питаннях в компанії. Технічний директор Lead Line IT займається адмініструванням та модерацією Бітрікс24, контролем за створенням пошти для нових співробітників та аккаунтів "GSuite", а також вилучення користувачів після звільнення. Також, СТО планує та оптимізує внутрішню IT-структуру. До додаткових зобов'язань входить консультування керівників відділу з приводу питань кібербезпеки, затвердження впровадження ідей по внутрішній IT-інфраструктурі та розстановка пріоритетів по їх впровадженню. Щомісяця, СТО скликає керівників відділів та замісників керівників відділів на нараду щодо політики безпеки в компанії та контроль за впровадженням прийнятих рішень.

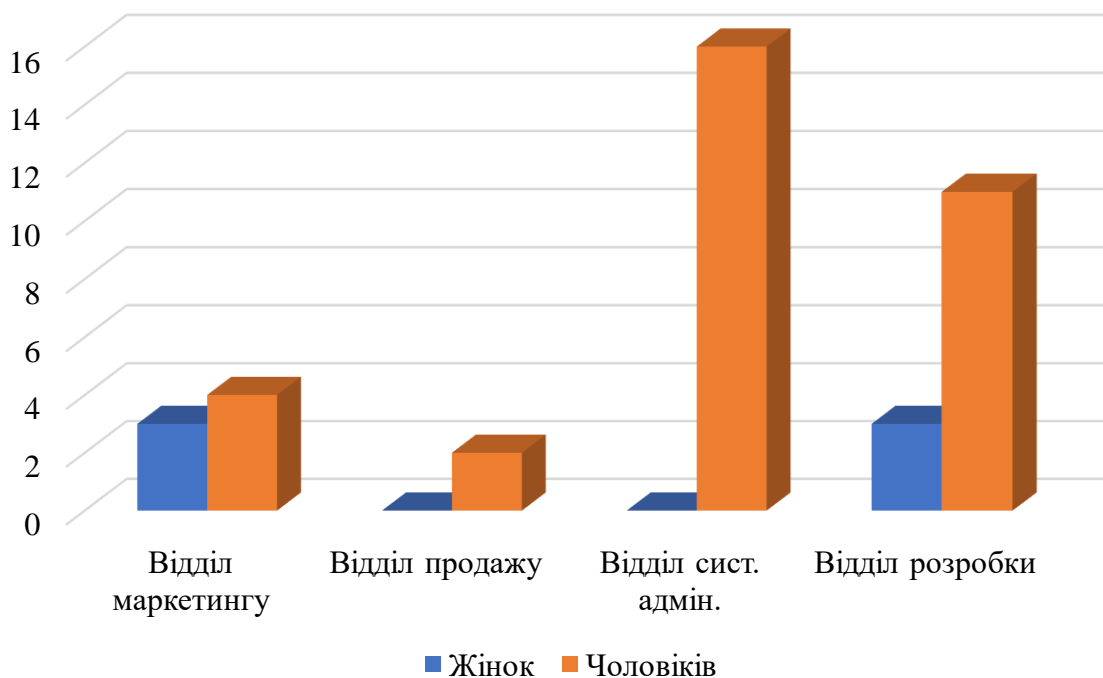
Офіс-менеджер є фактично керуючим офісу, займає керівну посаду, і до його першочергових обов'язків входить координування роботи всіх служб забезпечення робочого процесу. До головних обов'язків офіс-менеджера Lead Line IT належать: закупівля господарських товарів та продуктів, пошук постачальників для роботи офісу, ведення плану закупок для офісу. Цікавою особливістю роботи офіс-менеджера є те, що він шукає та замовляє корпоративні подарунки усім клієнтам компанії, організовує ремонт в офісі та шукає підрядників по ремонтним роботам для офісу.

Менеджер з персоналу відповідає за політику та процедури працевлаштування, наглядає за нарахуванням заробітної плати та винагород і програм визнання, а також керує ініціативами з безпеки на робочому місці. Поряд з адмініструванням пільгових програм для співробітників, роль менеджера з персоналу включає пошук, перевірку, набір нових претендентів на роботу та розробку програм навчання та розвитку для всіх співробітників.

HR-менеджер компанії поєднує свою посаду з посадою Бухгалтера. Така ситуація не є типовою, але це вимушена дія заради збереження фінансів фірми.

До головних обов'язків HR-менеджера Lead Line IT входить: проведення та обробка результатів опитування по співробітниках з приводу умов праці, постановка завдань відповідальним за результатами опитувань, контроль за підготовкою робочого місця для нових співробітників, організація корпоративів та організація та участь у розробці вимог до нових співробітників. Слід зазначити, що HR контролює просування нових вакансій та пошуку співробітників.

Аналізуючи структуру персоналу за статевим показником (рис. 2.5.), можна зробити висновок, що теорія про те, що технічні спеціальності і професії поки все ж більш притаманні саме чоловікам. Однак важливо зауважити, що посади пов'язані з управлінням та творчістю займають в основі саме жінки.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.5. Співвідношення кількості жінок та чоловіків по відділах у компанії Lead Line IT станом на 01.12.2021 р.

Оскільки компанія є невеликою, а рівнів управління мала кількість, то керувати та контролювати даний механізм також легше. Кожного разу, коли

комусь у компанії потрібна інформація високого рівня, пов'язана з маркетингом, людськими ресурсами, обслуговуванням клієнтів або операцією, вони знають, куди звертатися. Це також стосується людей, які не належать до компанії, які можуть звернутися за спеціальним запитом. Крім того, ієрархічна природа функціональної структури роз'яснює конкретні ролі та обов'язки кожної людини у відділі.

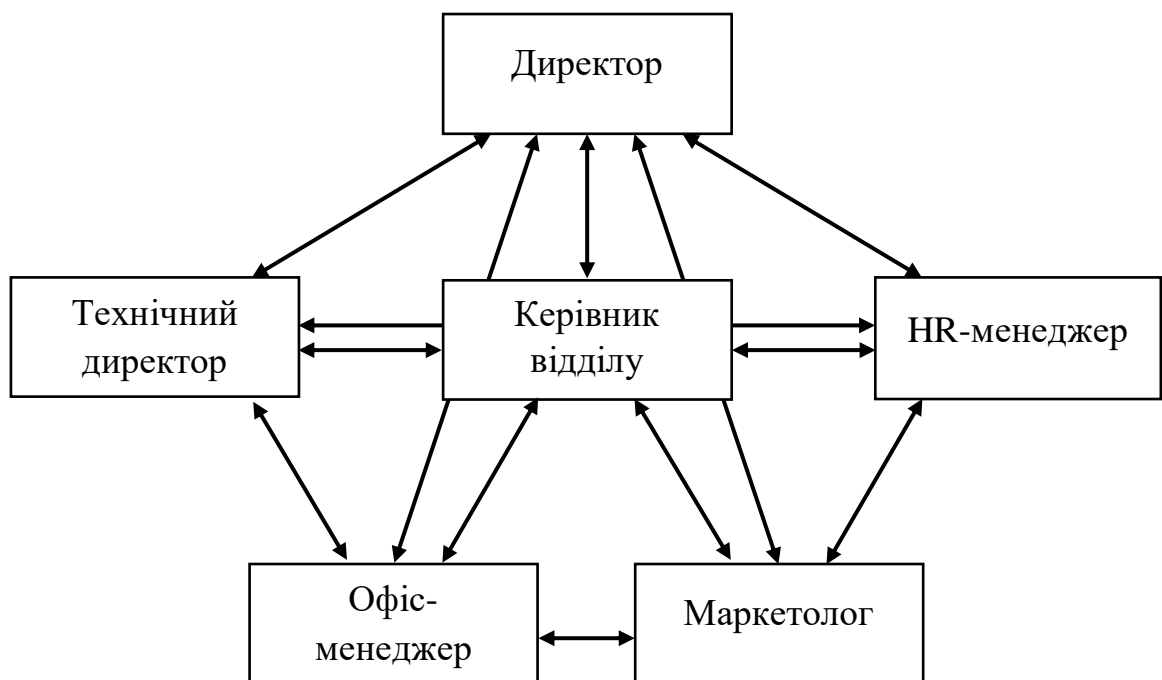
Компанія має кілька відділів, що складаються з невеликих команд. У кожній команді досвідчені менеджери мають можливість навчити членів своєї команди навичкам, якими вони володіють, що призводить до розширеного набору навичок для всіх учасників. Як м'які (міжособистісні), так і жорсткі (технічні) навички можуть розвиватися з часом, коли люди працюють разом, щоб знайти унікальні рішення та подолати проблеми, пов'язані з роботою.

Для того, щоб ця структура працювала ефективно, компанія забезпечує стабільне середовище з безперервними проектами. Основна мета функціональної структури — зібрати в одному місці кожного члена команди, який працює над конкретним завданням, необхідним для однієї діяльності. Це дає чітку ієрархію та дозволяє уникнути плутанини серед співробітників, які можуть бути не впевненими, кому вони мають звітувати. Це ефективний спосіб ведення бізнесу, але він може мати недоліки, оскільки може призвести до відсутності комунікації між відділами та невдоволення працівниками.

## **2.2. Аналіз процесу прийняття рішень та системи комунікацій у компанії «Lead Line IT»**

Команда вищого керівництва компанії складається з CEO (директора) та кількох функціональних керівників. Комунікація зазвичай відбувається всередині кожного функціонального відділу і передається між відділами через керівників. Наступними ланками управління, після генерального директора компанії, є технічний директор, головний маркетолог, офіс-менеджер та HR-

менеджер. Комунікація між даними керівними посадами здійснюється на одному рівні, саме представники даних посад, на чолі з CEO, забезпечують першочергове функціонування компанії та приймають усі стратегічно-важливі рішення. Перед остаточним прийняттям рішень вони обговорюються із керівниками усіх відділів. За рахунок невеликого розміру компанії, процес комунікації проходить швидко із мінімізацією можливих бар'єрів, або їх відсутністю (рис. 2.6.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.6. Процес комунікації вищих ланок управління у компанії

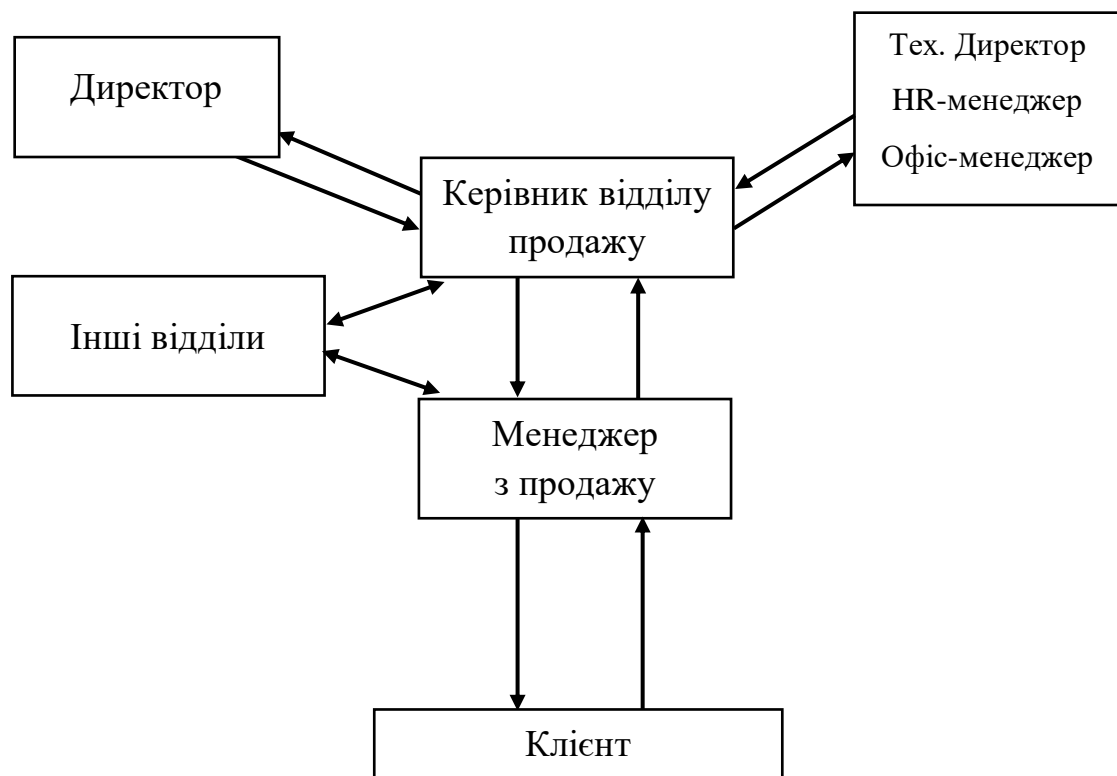
«Lead Line IT»

Першою посадою, яка є джерелом та першочерговим засобом комунікації із клієнтами є менеджер з продажу. Саме ці спеціалісти приваблюють компанії нових клієнтів та здійснюють із ними процес комунікації, тобто тих, хто наповнює життя компанії сенсом. Менеджери відповідають за продажі IT-продуктів, рішень та цілих проектів. По суті, вони

— посередники між компанією, яка виробляє ІТ-продукт, та тими, хто може стати потенційним покупцем.

Дані спеціалісти - лице компанії, оскільки саме вони вибудовують відносини з клієнтами, а отже, дозволяють збільшувати прибуток. Звідси впливають і основні навички та компетенції менеджера з продажів: комунікабельність, вміння презентувати, вміння вибудовувати та підтримувати стосунки. Крім того, важливо мати вміння аналізувати та прогнозувати.

Відділ продажів компанії Lead Line ІТ представляють двоє спеціалістів – менеджер з продажу та керівник відділу (рис. 2.7.). Даний відділ забезпечує та відповідає за початок шляху клієнта та безпосередню комунікацію з ним і всіма відділами.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.7. Процес комунікації за ієрархією відділу продажу у «Lead Line ІТ»

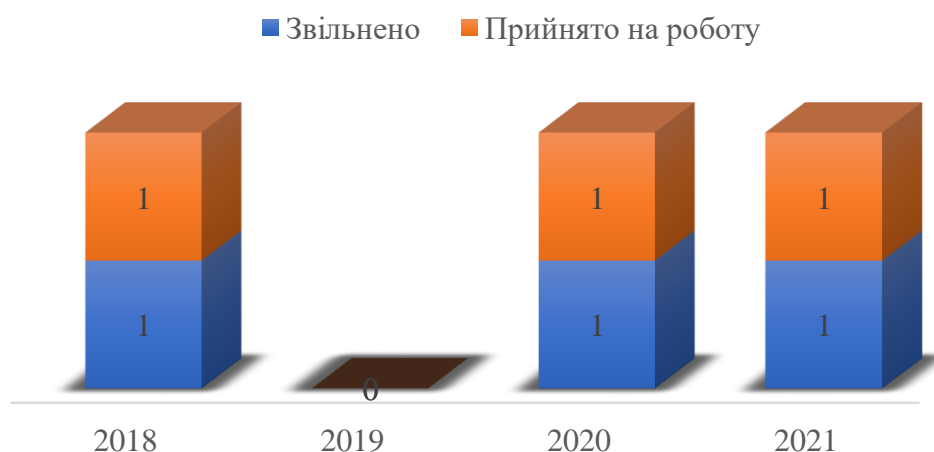
До головних обов'язків менеджера з продажу у Lead Line ІТ входять пошук потенційних клієнтів (холодні дзвінки, особисті зустрічі, обробка



вхідних дзвінків та заявок з інтернету та інших джерел), ведення бази потенційних клієнтів у Бітрікс24, забезпечення актуальності інформації про клієнта, комунікація з керівниками відділів з метою отримання необхідної інформації про можливі варіанти забезпечення потреби клієнта, необхідні для цього інструменти, розрахунок орієнтовної вартості з подальшим оформленням одержаної інформації у вигляді індивідуальної комерційної пропозиції тощо.

Під час комунікації безпосередньо з клієнтами менеджер з продажу займається підготовкою презентацій, комерційних пропозицій та визначення потреби клієнта. Він здійснює консультування потенційних клієнтів щодо особливостей, складу та вартості послуг та продуктів компанії, організовує та проводить зустрічі з клієнтом на етапі підготовки та погодження комерційної пропозиції.

Плинність кадрів також може бути показником проблем з комунікацією в організації. Аналізуючи плинність кадрів у відділі продажів (рис. 2.8.), можна зробити висновок, що головною причиною звільнень працівників є не виконання усіх обов'язків по роботі, не бажання вивчати усі потрібні для оптимальної роботи матеріали, та стрес під час розмови з клієнтами.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.8. Плинність кадрів у відділі продажу компанії Lead Line IT станом на 01.12.2021 р.

Відділ забезпечує комунікації клієнта зі спеціалістом за потреби на етапі підготовки комерційної пропозиції для більш точної оцінки вартості послуг та передачу інформації про хід та результати перемовин, контактні дані клієнта та погоджені домовленості до офіс-менеджера для підготовки договорів та первинних документів. Наступним етапом є налагодження довірливих стосунків з потенційним клієнтом, що є надзвичайно важливим під час подальшої співпраці. Останнім етапом є доведення отриманої інформації до безпосереднього керівника та створення «нетворкінгу».

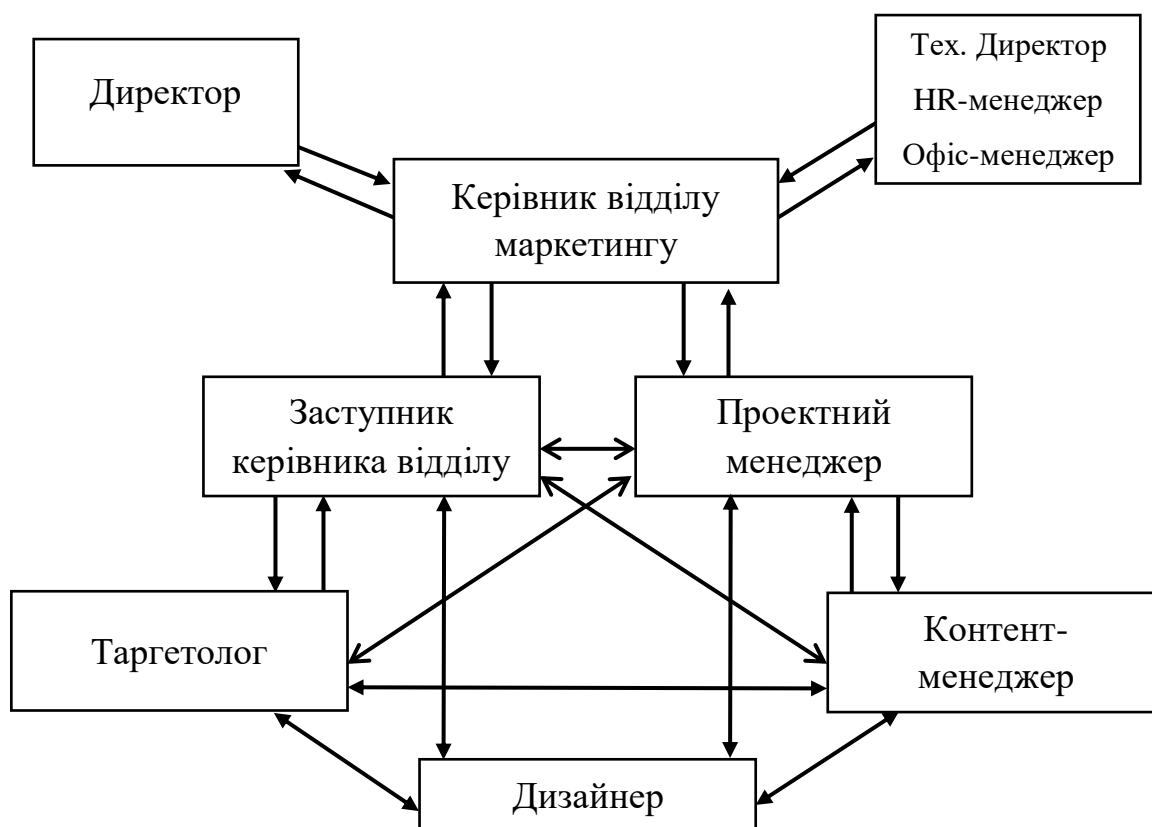
Bitrix24 – це CRM-система (Customer Relationship Management) для управління всіма відносинами та взаємодією компанії з наявними та потенційними клієнтами. Мета полягає в тому, щоб покращувати ділові відносини, розвивати свій бізнес. CRM-система допомагає компанії залишатися на зв'язку з клієнтами, оптимізувати процеси та підвищити прибутковість. Також, кожна CRM має свій власний набір «інструментів», які можна використовувати для керування відносинами з клієнтами протягом усього «життєвого циклу» клієнта, охоплюючи: маркетинг, продажі, цифрову комерцію та взаємодію на усіх можливих рівнях комунікації.

Кожного дня, керівник відділу, за допомогою вищезгаданої CRM, ставить на менеджера з продажу технічне завдання. У ньому написані головні задачі на поточний день/тиждень/місяць. Слід зазначити, що CEO (директор компанії) також може долучитись до написання технічного завдання для менеджерів, виходячи з різних міркувань, наприклад: спробувати запропонувати клієнту не типової для ніші ряд послуг фірми. Керівник відділу зазвичай протягом робочого дня не тільки аналізує ринки, сфери та ніші, яким були б цікаві продукти Lead Line It. Він також допомагає своєму колезі з відділу вирішувати усі нагальні питання, які потребують досвіду та погляду зі сторони керівника.

Компанія Lead Line IT на початку свого становлення, не мала на меті відкривати чи просувати інтернет-маркетинг. У команди був один штатний маркетолог, який займався приблизно тим самим, що описано вище. Однак,

усе частіше потенційні клієнти зверталися до компанії саме з питань цифрового маркетингу. Зважаючи на цей факт, у 2015 році керівництво компанії усе ж вирішило спробувати сформувати «Відділ маркетингу», та шукати своє місце на ринку інтернет-маркетингу.

Відділ маркетингу Lead Line IT складається майже з 7 спеціалістів. Його структура з 2015 року доповнилася лише позицією фотографа, однак і той працює на умовах аутсорсингу, а не постійно перебуває в офісі. Кожен учасник команди має певні зобов'язання. Відділ складається з керівника відділу та його заступника, які керують роботою контент-менеджера, проектного менеджера, таргетолога та дизайнерів (рис. 2.9.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.9. Процес комунікації за ієрархією відділу маркетингу у «Lead Line IT»

Керівник відділу відповідає за прийняття проектів від відділу продажів та визначення відповідальних (керівника проекту, таргетолога, контент-менеджера, дизайнера), введення в курс справи проекту, контроль за початком

комунікацій з клієнтом. Також він займається проведенням мітапів з відділом продажів з питань розвитку відділу та забезпеченням всебічного розвитку працівників за рахунок виконання різнопланових завдань, з тим щоб уникати надмірної вузької спеціалізації.

Заступник керівника відділу займається створенням здорових міжособистісних стосунків всередині відділу, з дотриманням загальних цінностей компанії та проведенням регулярних індивідуальних бесід по якості робіт та розвитку спеціалістів. Заступник не допускає негативних висловлювань на адресу клієнта в офісі серед співробітників та вносить пропозицій щодо нових ініціатив у відділі, кадрових змін, обмін спеціалістами одного напрямку проектами тощо.

Проектний менеджер даного відділу займається розробкою стратегії просування для клієнта та організацією робіт по проекту з нуля до завершення — визначення відповідальних, введення в курс справи проекту, розподіл завдань, контроль за їх виконанням, комунікація з клієнтом, тощо.

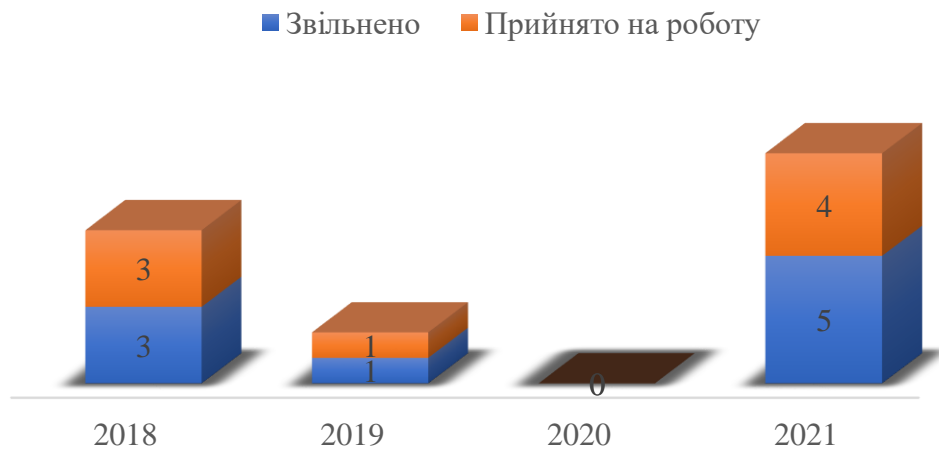
SMM-спеціалісти, в свою чергу, займаються веденням соціальних мереж клієнта (Instagram, Facebook, Tik-Tok), написанням щомісячного контент-плану по кожному проекту, генеруванням нових ідей для акаунтів у соціальних мережах та зйомками контенту, разом зі штатним фотографом, по проектах компанії.

Основними завданнями таргетолога є налаштування рекламних креативів, постійний зв'язок із технічною підтримкою Facebook, пошук цільової аудиторії конкретного продукту та його сегментація, визначення та аналіз трендів, сучасних інтересів, бажань, слабкостей та аналіз майданчиків (наприклад: Google Ads/Facebook Pixel) та стратегії просування.

Дизайнери відповідають за чітке, вчасне та послідовне виконання технічного завдання від усіх вищеперерахованих спеціалістів, аналізують тренди у світі дизайну та креативної думки, займається створенням креативів будь-якого плану: поліграфія чи цифрове мистецтво та створенням з нуля айдентики фірмового стилю для клієнта. Крім того, дані спеціалісти

займаються узгодженням з клієнтом креативів, та внесенням правок (за бажанням останнього).

Аналізуючи плинність кадрів у відділі продажів, можна зробити висновок, що головною причиною звільнень працівників є відсутність тайм-менеджменту та не виконання місячного плану роботи. Швидке та вчасне виконання роботи - запорука успіху відділу (рис. 2.10.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.10. Плинність кадрів у відділі маркетингу компанії Lead Line IT станом на 01.12.2021 р.

Системні адміністратори є життєво важливими спеціалістами компанії, які охоплюють широкий спектр технологічної підтримки. Звичайні завдання системного адміністратора можуть варіюватися від встановлення та розгортання серверів до надання послуг з усунення несправностей та технічної підтримки проектів.

Посади системного адміністратора можуть не вимагати інженерних ноу-хау, але для виконання обов'язків потрібен сильний досвід в галузі ІТ. Більшість організацій/компаній наймають кількох осіб, які спеціалізуються на певних областях системного адміністрування, таких як комп'ютерні системи, мережі, усунення несправностей апаратного та програмного забезпечення, бази даних, веб-сервіси.

Досить часто, системний адміністратор є першою людиною, до якої звертаються з проблемою, тому усунення несправностей і розуміння ключових систем є важливим аспектом роботи.

Для подібної роботи, компанія шукає сильні в спеціалістах міжособистісні та комунікативні навички, як письмові, так і усні, оскільки потрібно буде мати справу як з технічно-налаштованими співробітниками, так і з колегами, які не мають достатніх технічних знань. Також, для успіху системних адміністраторів може бути необхідним знання інформатики, системної інженерії та програмування.

Відділ системного адміністрування Lead Line IT складається з 16 спеціалістів, на чолі з керівником відділу та його заступником, які керують роботою системних адміністраторів та тімліда, який виступає скоріше в ролі помічника перших двох (рис. 2.11.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.11. Процес комунікації за ієрархією відділу системного адміністрування у «Lead Line IT»

Керівник відділу відповідає за повну оцінку нових клієнтів, розробку технічного завдання для автоматизації відділу, консультації відділу продажів з питань пов'язаних з системним адмініструванням. Також, він бере участь у переговорах з клієнтами, щомісячним звітування по планам та реалізації планів розвитку відділу, підготовкою матеріалів для портфоліо/кейсів відділу та передача їх на відділ маркетингу для оформлення.

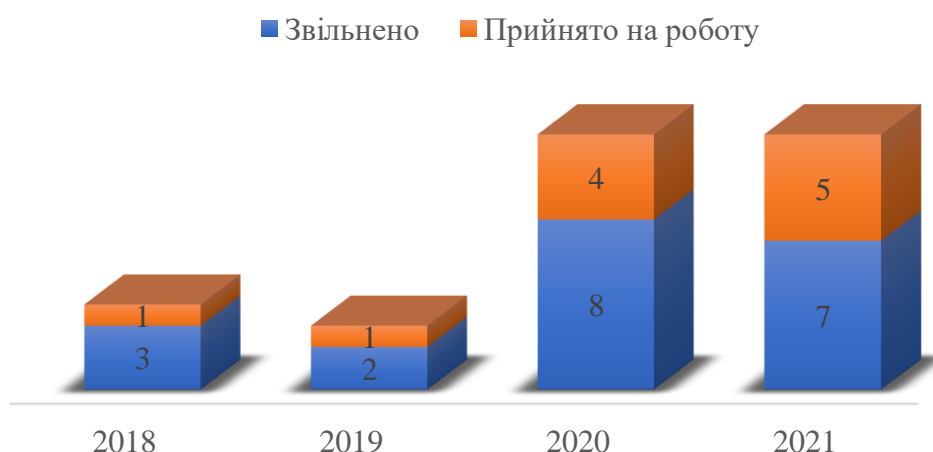
Заступник керівника відділу відповідає за організацію робіт з постачальниками відділу, прийняття кадрових рішень — звільнення та відкриття нових вакансій, ініціювання закупівель для відділу системного адміністрування та контроль за обладнанням. Окрім цього, ним проводиться звітування по операційній роботі відділу на щомісячних нарадах, організація навчання нових спеціалістів та виконання обов'язків керівника відділу, у випадку його відсутності.

Тімлід відповідає за розподілення навантаження між працівниками, надання оцінки додаткових робіт по проекту, пошук техніки для клієнта, написання технічного завдання під великі завдання, визначення відповідальних, постановка та контроль за завданнями. Крім того, він займається перевіркою задач, понаднормових завдань та «погодинок» (тип виконання технічного завдання, сутність якого заключається у тому, що клієнт платить за кількість годин, які пішли на виконання роботи. Також, тімлід вирішує конфліктні ситуації у команді та вносить запит на створення проекту в Бітрікс24 з додавання команди у проект.

Системний адміністратор відповідає за підключення та налаштування обчислювальної техніки та периферійних пристроїв, встановлення та налаштування необхідного для роботи користувачів програмного забезпечення, налаштування та підтримка дієздатності окремих сервісів та серверів. На їх плечах лежить забезпечення захисту внутрішньої мережі від проникнення комп'ютерних вірусів, забезпечення захисту інформації від несанкціонованого доступу керування правами доступу користувачів,

налаштування резервного копіювання критично важливих даних на різні диски та сервери.

Аналізуючи плинність кадрів у відділі системного адміністрування, можна зробити висновок, що головною причиною звільнень працівників є відсутність нормальної комунікації з клієнтом, у якого трапилась будь-яка критична ситуація. Також, багато співробітників не витримують навантажень та об'єму завдань. (рис. 2.12.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.12. Плинність кадрів у відділі системного адміністрування компанії Lead Line IT станом на 01.12.2021 р.

Оскільки багато клієнтів відділу належить до сфери надання послуг, до їх обов'язків входить ще й консультування користувачів з питань правильної роботи з обчислювальною технікою, програмним забезпеченням та сервісами, що використовуються в роботі.

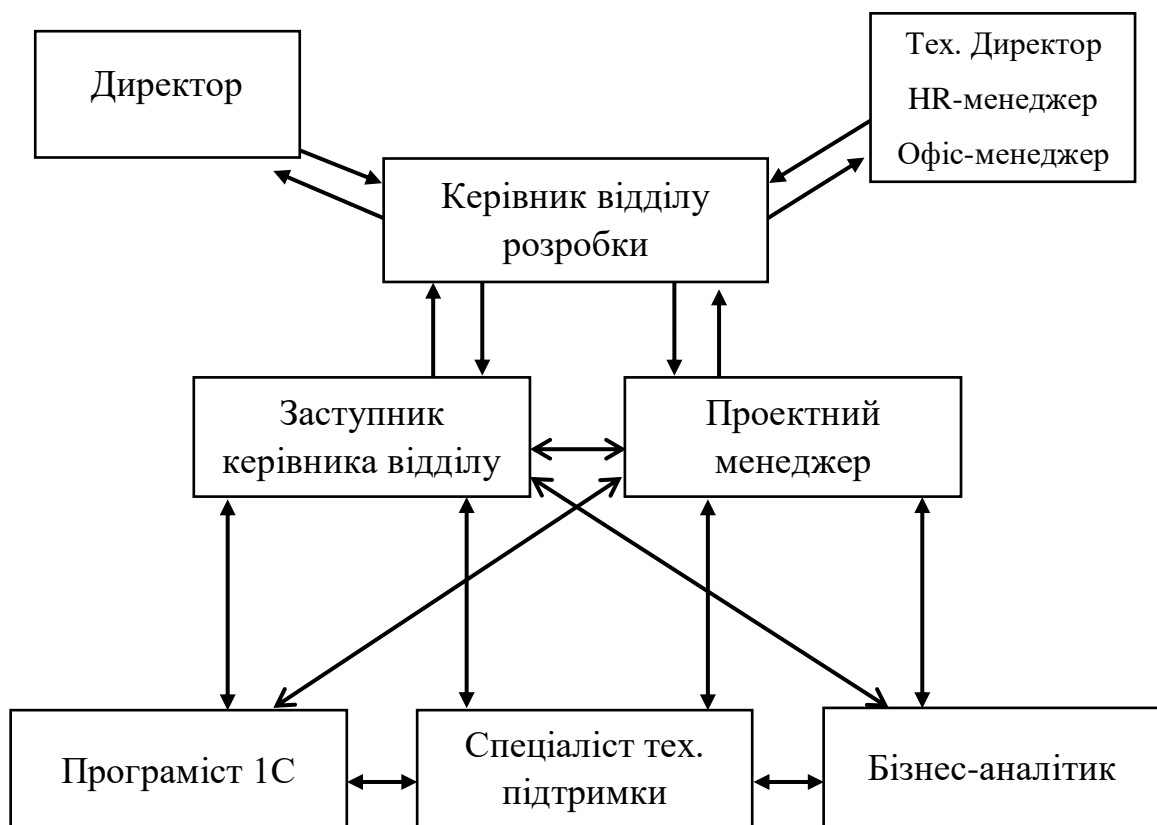
У відділі є «правило десяти». Системний адміністратор повинен контролювати електронну пошту, відкриті лінії (телефонія), чати з клієнтами та інші способи комунікації для вчасного реагування на звернення, саме тому йому дається максимум 10 хвилин на реагування.

Відділ розробки спеціалізується на розробці, розповсюдженні, публікації та підтримці програмного забезпечення. Програмісти 1С обслуговують клієнтів через розгалужену партнерську мережу, що охоплює 25



країн, у тому числі понад 7000 партнерів. За допомогою 1С можна сертифікувати цих партнерів на надання послуг інтеграції для автоматизації бізнесу. Серед найвідоміших програмних рішень, розроблених компанією 1С, є 1С: Підприємство – система продуктів автоматизації бізнесу. Він включає бізнес-рішення класу ERP, які покращують ефективність підприємства та організації та побудовані на інноваційній технологічній платформі, відомий своєю видатною гнучкістю, що впливає з локальних, хмарних і мобільних середовищ.

Одним з найпотужніших відділів компанії є відділ розробки. Відділ розробки складається з 14 спеціалістів, серед них: керівник відділу, заступник керівника відділу, проектний менеджер, бізнес-аналітик та 1С-програмісти (рис. 2.13.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.13. Процес комунікації за ієрархією відділу розробки у «Lead Line IT»

Керівник відділу займається оцінкою робіт на етапі перемовин з новим клієнтом, забезпеченням всебічного розвитку працівників за рахунок виконання різнопланових завдань, з тим щоб уникати надмірної вузької спеціалізації. Він контролює за завантаженість спеціалістів та справедливим розподілом завдань, проведенням індивідуальних мітапів зі спеціалістами відділу по результатам їх робіт.

Ще одним обов'язком керівника відділу є організація спеціалістів відділу для навчання працівників відділу продажів (це робиться для того, щоб менеджери з продажу краще розуміли специфіку послуг компанії під час розмови з потенційним клієнтом) та підготовкою матеріалів для портфолію/кейсів відділу та передача їх відділу маркетингу для оформлення.

У керівника відділу є заступник, якому він делегує ряд обов'язків. Він займається розподіленням проектів між проектними менеджерами, організовує навчання нових програмістів та перевіряє виконання ними тестових завдань тощо.

У команді відділу важливу роль відіграє проектний менеджер. Він займається оцінкою проекту та завдань для клієнта, організацією команди програмістів для виконання завдань по проекту, постановкою і контролем задач та забезпечення коректності формування технічного завдання. Менеджер ініціює проведення зустрічей та зідзвонів по роботі з клієнтами, вивчає бізнес процеси клієнта та вносить пропозиції щодо їх автоматизації.

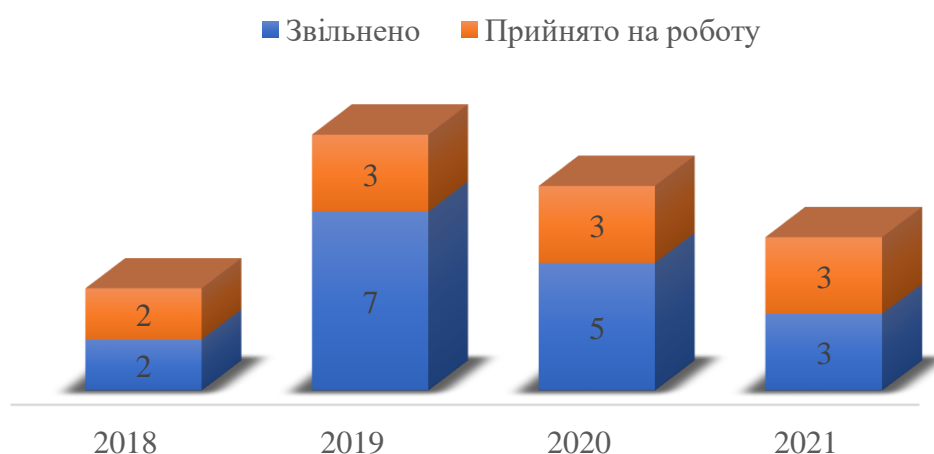
Програміст 1С – спеціаліст, який використовує внутрішню мову платформи 1С для розробки окремих підсистем, модулів, звітів, алгоритмів для адаптації конфігурацій 1С. Підприємство під потреби клієнта та забезпечення інформаційно-довідкової підтримки по роботі з конфігураціями.

Основні обов'язки програміста 1С:

- дотримуватися методичних рекомендацій по конфігуруванню на платформі 1С: Підприємство;
- не приступати до виконання завдання без чіткого розуміння завдання та кінцевої мети розробки;

- проводити тестування написаного коду на предмет наявності очевидних синтаксичних чи логічних помилок;
- для розробки вибирати найменш затратні по часу та ресурсах способи, намагатися не допускати зайвого навантаження на базу при обробці інформації;
- відповідати за написаний код, вміти пояснити чому вибраний той чи інший спосіб виконання завдання;
- при виявленні помилок виправляти їх самостійно, не делегувати виправлення власних помилок іншим співробітникам;
- об'єктивно оцінювати власні можливості, не приймати до виконання задачі, які завідомо неможливо виконати власними силами;
- не ігнорувати звернення від клієнта, надавати зворотній зв'язок.

Аналізуючи плинність кадрів у відділі розробки, можна зробити висновок, що головною причиною звільнень працівників є регулярні помилки у коді, через які затримується робота усього відділу, та не бажання працівників вивчати новий матеріал пов'язаний з 1С, а саме нові знання дарують нові можливості для швидкого та якісного виконання роботи (рис. 2.14.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.14. Плинність кадрів у відділі розробки компанії Lead Line IT станом на 01.12.2021 р.

Основним недоліком структури, яка застосовується у Lead Line IT, є те, що співробітникам може бути нудно повторювати одне й те саме завдання знову і знову, і з часом вони втрачають ентузіазм. Якщо просування по службі не здійснюється належним чином, працівник може бути знеохоченим, якщо замість нього підвищують колегу з нижчими показниками. Проблеми можуть виникнути між керівництвом, якщо керівники відділів зосереджені лише на своєму відділі і не спілкуються ефективно з іншими відділами. Це може спричинити погану комунікацію та занадто незалежні один від одного «шлюзи». Якщо співробітники та керівництво залишаються лояльними лише до своєї команди, не буде командної роботи та координації.

Співробітник будь-якого відділу може не знати інформацію про всі інші відділи. Менеджери, як правило, приймають рішення без попередньої консультації з відділом, що може призвести до проблем. Відділ може стати занадто автократичним і поставити свої цілі вище за цілі організації в цілому. З такою кількістю спеціалістів, які беруть участь у процесі, важко покласти провину за несправність конкретного продукту чи послуги на будь-кого.

### **2.3. Оцінка системи зовнішніх комунікацій компанії та її позиції на міжнародному ринку**

Зовнішня комунікація визначається як тип комунікації, який виникає, коли компанія взаємодіє з іншими сегментами ринку за межами організації для підвищення обізнаності про бренд і створення сприятливого іміджу компанії в очах цільової аудиторії та суспільства в цілому.

Цілі зовнішньої комунікації полягають у сприянні та спрощенні співпраці з деякими групами, такими як інвестори, постачальники та зацікавлені сторони. Це створює гарний імідж фірми для реальних і потенційних клієнтів. Для зовнішнього спілкування використовуються різні засоби, такі як друковані/широкомовні ЗМІ, особисті зустрічі, електронне

спілкування (через Інтернет). Зовнішнє середовище компанії включає набір факторів, які мають прямий вплив на гравців ринку, але не контролюються ними. До цих впливів належить економічна ситуація у країні, політика, демографія, конкуренти, постачальники, споживачі тощо. За характером впливу на компанії, які є гравцями того чи іншого ринку, у зовнішньому середовищі виділяється макросередовища та мікросередовище. [40]

Що стосується факторів, що впливають на стан ринку ІТ-аутсорсингу з позиції факторів мікросередовища, виділяють суб'єкти ринку, з якими фірма, що надає послуги ІТ-аутсорсингу, перебуває у безпосередній взаємодії. Це клієнти фірми, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, посередники, банки, засоби інформації та інші складові. У свою чергу, компанія може впливати на всі суб'єкти, які містять у собі мікросередовище, але як такого контролю над ними не має.

Клієнтами компанії Lead Line ІТ, яка надає послуги ІТ-аутсорсингу, є будь-які юридичні особи, будь-якої організаційно-правової форми, у тому числі держсектор. Головна умова – наявність ІТ-інфраструктури та потреби у її супроводі. Крім того, клієнтами можуть бути і будь-які фізичні особи, особисті бренди тощо. Перший етап комунікації здійснюється через менеджера з продажу.

Основними цілями здійснення зовнішніх комунікацій у досліджуваній компанії є:

- Проінформованість зацікавлених сторін. Зовнішнє спілкування розглядається як комунікативний інструмент для інших організацій та осіб, які працюють у зовнішньому бізнес-середовищі, забезпечує поширення будь-якої інформації та новин, пов'язаних з компанією своїм клієнтам, акціонерам, постачальникам тощо;
- Побудова іміджу. За допомогою зовнішнього спілкування компанія працює над створенням свого іміджу, культурою

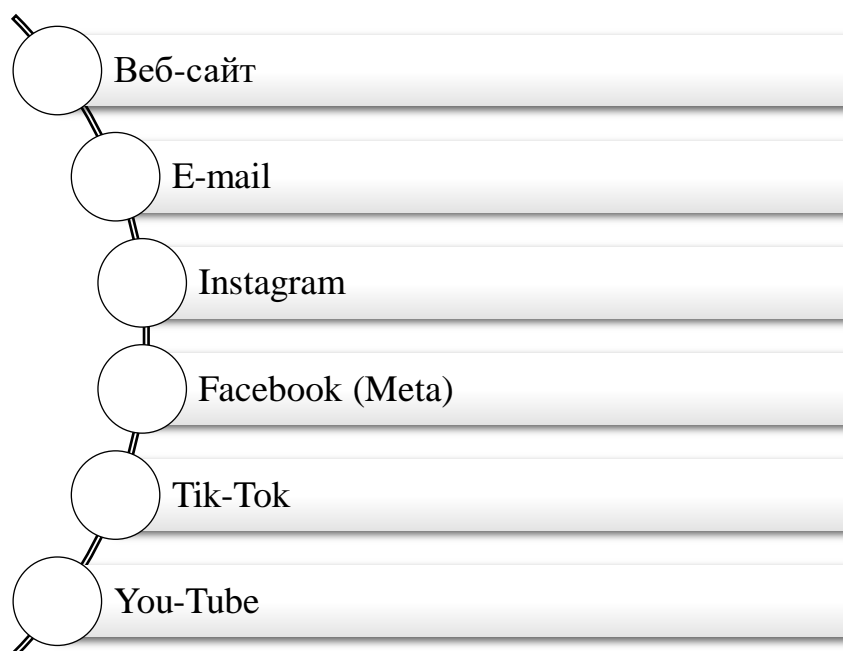
робочого місця для своїх зацікавлених сторін за допомогою різних засобів комунікації;

- Взаємодія із потенційними клієнтами. За допомогою різних зовнішніх комунікаційних засобів, таких як веб-сайт, сайти соціальних мереж тощо, компанія працює над підвищенням обізнаності своєї аудиторії про свої продукти та послуги, оскільки це зручний спосіб охопити цільову аудиторію.

На будь-якому ринку споживачі віддають перевагу тій чи іншій компанії, коли комунікація є ефективною, повідомлення є об'єктивними, а цінності чітко позиціоновані. Це формує довірчі відносини, внаслідок чого споживачі одержують задоволення від придбаних товарів та наданих послуг. Головне завдання фірми — визначити, висловити ці особливості та поінформувати споживачів, яку перевагу вона має. Клієнти-виробники також вважають за краще отримувати об'єктивну інформацію про цінності компанії, тому що тільки на такій основі формується доброзичливе ставлення, яке, у свою чергу, сприяє реалізації товарів та послуг за вищими цінами та дає можливість розширювати позиції.

Кожна група послуг має свої специфічні критерії якості. Якість послуги – важливий фактор, що формує споживчі відносини по відношенню до компанії. Слід зазначити, що якісні характеристики, запропоновані постачальником послуг, і якісні характеристики, очікувані споживачем, можуть не лише збігатися, і навіть значно відрізнятися один від одного. Споживча якість бренду визначається вибором, пошуком, покупкою, використанням, а також тим, чи виправдалися очікування при придбанні товару. Вивчення сприйняття споживачем якості товару дає можливість отримати інформацію, необхідну розробку проекту бренду і позиціонування його цінностей. Так, наприклад, якісними характеристиками, що сприймаються споживачами послуг ІТ-аутсорсингу, є швидкість виконання завдання, оптимізований шлях її вирішення та безперебійність процесу надалі.

Для взаємодії із зовнішнім середовищем компанія Lead Line IT використовує різноманітні канали комунікацій, що забезпечує цілодобовий зв'язок із усіма зацікавленими сторонами (рис. 2.15.).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.15. Основні канали зовнішньої комунікації компанії Lead Line IT

Веб-сайт відіграє одну з найважливіших ролей у стратегії зовнішньої комунікації компанії та початком шляху клієнта до придбання товарів чи послуг, отримання консультацій, є інформаційною дошкою та дає можливість отримати всю необхідну і інформацію із забезпеченням зворотного зв'язку.

Ще одним видом зовнішнього ділового спілкування є система електронної пошти та чатів, яка використовується для демонстрації нових пропозицій клієнтам, для збільшення продажів, а також для побудови довгострокових відносин з різними зацікавленими сторонами, які є зовнішніми для організації.

Соціальні медіа – це найновіший і найсучасніший спосіб зовнішнього комунікації. Різні типи платформ соціальних медіа у компанії включають Instagram, Facebook, Tik-Tok, You-Tube та деякі інші. Крім того, саме на таких

платформах компанія практикує неформальну комунікацію із зовнішнім світом, для налагодження довірливих стосунків із потенційними клієнтами. Співробітники накопичують знання про свою організацію та роботу та обговорюють те саме з зовнішнім середовищем цієї організації.

Вміле використання особливостей сприйняття та масової думки про компанію дозволяє бренду завоювати провідне становище на ринку. На ринку ІТ-послуг компанії завойовують довіру своїх клієнтів та повагу. Проте довіру та повагу до компанії необхідно підтримувати. Для підтримки стійкої позиції необхідно постійно та своєчасно оновлювати пропозиції про цінності фірми, нові відтінки якості послуг, про використання у роботі прогресивних методів тощо. Таке оновлення дозволяє компанії зробити пропозиції основою своїх комунікацій та сформувати сприятливий імідж.

Постачальниками для компанії є дуже широке коло суб'єктів ІТ-ринку, починаючи від постачальників витратних матеріалів для оргтехніки та комплектуючих комп'ютерного обладнання до дата-центрів, які надають простір для розміщення інформації у великих масштабах.

Говорячи про конкурентів, не варто забувати, що крім конкуруючих на ринку фірм-аутсорсерів, існують альтернативні способи вирішення підтримки ІТ-інфраструктури замовників: від утримання штатного співробітника у фірмі або разового спеціаліста до вузькоспеціалізованих фірм, що займаються обслуговуванням лише одного напрямку у сфері інформаційних технологій, наприклад, програмування на платформі 1С.

Ринок ІТ-послуг залежить від стану економіки загалом. Останні два роки, через умови економічної кризи та пандемії, компанії були змушені оптимізувати витрати. Однак витрати на супровід сфери ІТ є винятком. Це, у свою чергу, надало шанс компанії показати і довести, що використання формату ІТ-аутсорсингу набагато вигідніше за зміст свого власного ІТ-відділу. Використання сторонніх сервісів для вирішення завдань у найширшому спектрі інформаційних технологій можна назвати трендом нашого часу.



З часом, кожна ІТ-компанія, яка має бажання та потенціал до розвитку, прагне вийти на міжнародні ринки та налагодити комунікаційні зв'язки із зовнішнім світом. Прикладом такої компанії є і Lead Line IT. За 7,5 років роботи у компанії є приклади роботи відділів ІС та Системного адміністрування з іноземними клієнтами з Німеччини, Польщі, США, тощо. Однак, про повний вихід компанії на міжнародний ринок, до тепер, мови не йшлося. У квітні 2021 року, керівники компанії та керівники відділів зібрались на загальний брифінг з метою запуску Lead Line IT за межі України. Саме тому було вирішено створити суб-бренд під назвою «Lead Marketing Agency» (рис. 2.16.). Головним Керуючим проекту було призначено керівника відділу маркетингу.



Джерело: [42]

Рисунок 2.16. Логотип суб-бренду «Lead Marketing Agency»

Головними етапами виходу на зарубіжний ринок були:

- аналіз ринку конкурентів, як українських, так й іноземних та виділення їх сильних та слабких сторін, прогалини у роботі організацій і як можна їх обійти;
- створення логотипу та айдентики суб-бренду;
- створення сторінок у соціальних мережах та налаштування таргетованої реклами для встановлення комунікації із потенційними клієнтами;
- створення сайту;

- запуск проекту.

Оскільки товар компанії в Україні та закордоном може мати різний попит, команда проводила детальний аналіз та пошук конкурентів, які мали б ідентичні послуги та спектр ІТ-інструментів. Серед головних фірм-конкурентів було виділено декілька, які зображені на рис. 2.17.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.17. Основні фірми-конкуренти компанії Lead Line IT

Крім того, було проведена робота над розробкою логотипу та айдентики бренду, метою якої було розробити унікальний дизайн, який би одразу привернув увагу клієнта, та зробити акцент саме на сучасності та вишуканості бренду. Кожен працівник компанії був долучений до роботи та мав можливість обрати вподобаний йому варіант методом голосування у CRM «Бітрікс 24».

Наступним етапом було створення сторінок бренду Lead Marketing Agency в Instagram та Facebook для встановлення зовнішньої комунікації з потенційними клієнтами. Величезна аудиторія, гнучкість аналітики та безліч рекламних можливостей — відповідь на питання, чому компанія витратила

кошти, час та сили на створення та просування не просто звичайного акаунту, а саме бізнес-сторінки, яка виконувала б роль портфоліо для потенційного клієнта. Для залучення більшої кількості клієнтів та впізнаваності бренду команда таргетологів на чолі з керівником відділу маркетингу, почали роботу над рекламою. Потрібно було визначити параметри аудиторії: стать, вік, географію, інтереси, пристрої які часто використовуються тощо. Рекламне оголошення може наводити на посадкову сторінку, сайт-візитку, групу в соцмережі або форму зворотного зв'язку та проаналізовано весь шлях - від кліку на оголошення до покупки та зроблено цей шлях простим та зручним для клієнта. Головною помилкою стала непродуманість образу потенційного клієнта та у яких державах найбільший потенціал конверсії, в сфері ІТ. Команда знайшла рішення достатньо швидко – лише за допомогою великої кількості контенту на сторінках соціальних мереж, можна отримувати бажаних 30+ лідів за місяць. Для оптимізації реклами необхідно було скористатися сервісом Semrush та Google Search Console та подивитися, за якими запитами видно рекламне оголошення, знайти запити-синоніми, близькі за значенням, вивчивши дані конкурентів на ринку та результати пошукової видачі.

Було проведено не мало роботи та аналізів, аби зменшити ризики та якомога швидше отримати бажаний результат. Наразі, проект знаходиться у бета-тестуванні. Діють: сайт, сторінки соцмереж та рекламні кампанії, але казати про бажаний результат, поки що, рано. Lead Line ІТ кожного дня плідно працює над суб-брендом LMA, та намагається підтримувати проект не тільки фінансово, а й залучивши команди спеціалістів, які опираються на власний досвід та сучасні тенденції ринку закордоном.

## **Висновки до розділу 2**

У даному розділі було розглянуто та охарактеризовано структуру та показники досліджуваної компанії Lead Line ІТ – аутсорсингова компанія, що

надає послуги ІС/BAS-програмування, системного адміністрування, розробки веб-сайтів, послуги маркетингу та дизайну та впровадження CRM-систем та навчання Бітрікс 24. Крім того, був здійснений аналіз системи комунікацій як всередині компанії, так взаємозв'язок її із зовнішнім світом.

Аналізуючи структуру компанії Lead Line IT, можна зробити висновок, що головною перевагою є те, що коли співробітники, які мають подібні навички та досвід, об'єднані разом, це робить виробництво більш ефективним і якісним. Ролі та завдання не сильно змінюються, тому на навчання витрачається мало часу, а підзвітність очевидна. Оскільки ієрархія проста, співробітники знають одного керівника, якому вони повинні відповідати, а не кількох людей. Це спрощує комунікацію та зменшує плутанину серед співробітників. Співробітники можуть бути впевнені в тому, що вони роблять, оскільки це стандартизовано. Вони, швидше за все, відчувають лояльність до свого відділу та організації в цілому. Це підвищує моральний дух і робочу етику, оскільки є більша безпека роботи. Існує чіткий шлях зростання для співробітників, який забезпечує мотивацію. Функціональна організаційна структура забезпечує ідеальне середовище для навчання нових співробітників та застосуванню теоретичної інформації в реальному світі.

Зовнішня система комунікацій націлена в більшій мірі на залучення та пошук клієнтів та налагодження з ними довірливих стосунків із подальшою співпрацею.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Шляхи підвищення ефективності комунікаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем

Вдосконалення системи зовнішніх комунікацій зможе забезпечити для компанії «Lead Line IT» залучення більшої кількості як потенційних клієнтів, так і зміцнення позицій компаній на ринку, що призведе до більш освіченої аудиторії, яка, ймовірно, здійснить купівлю. Цілі зовнішньої комунікації компанії полягають у тому, щоб покращити співпрацю з різними зацікавленими групами та створювати сприятливий імідж організації та її продуктів чи послуг для потенційних і реальних клієнтів та суспільства в цілому. Як було зазначено в розділі 2, для зовнішнього спілкування використовуються різноманітні канали, до яких входять особисті зустрічі, друковані або мовні засоби масової інформації та електронні комунікаційні технології, такі як платформи соціальних медіа та Інтернет, щоб підтримувати з ними довгострокові відносини.

Формальні зовнішні ділові комунікації розглядаються у компанії як початковий елемент у побудові відповідного корпоративного іміджу. Основна мета зовнішньої комунікації полягає в тому, щоб наблизити роботу та якість продуктів або послуг бізнесу до зовнішнього середовища.

Як було зазначено в попередньому розділі, початок шляху клієнта компанії Lead Line IT, в більшості випадків, здійснюється через веб-сайт. Саме над ним проводиться основна робота працівників, які працюють над залученням клієнтів: різні рекламні стратегії, такі як розробка корисного вмісту веб-сайту, пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг, надання важливої інформації про організацію чи бренд тощо. Веб-сайти відіграють

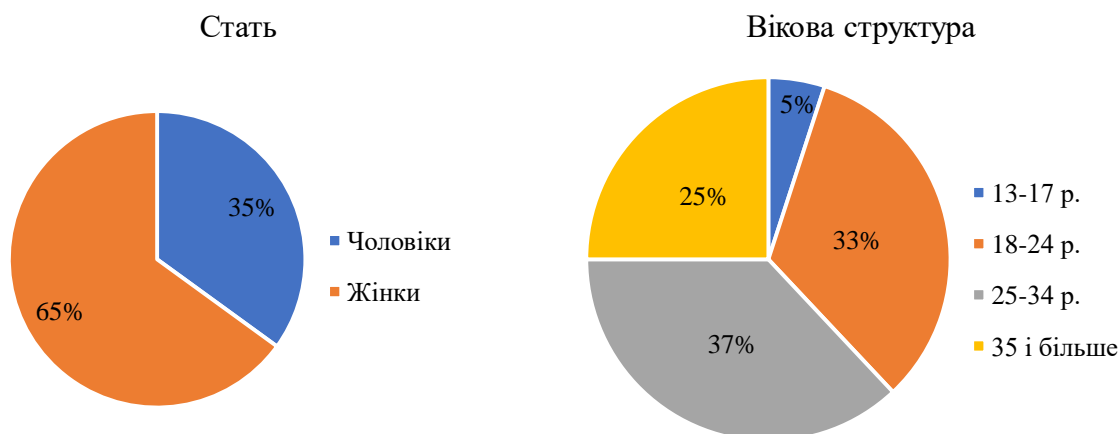
важливу роль у розробці стратегій зовнішнього спілкування, оскільки вони служать центром для інших видів діяльності бізнесу, пов'язаних зі створенням його бренду.

Компанія в основному працює саме над забезпеченням та розвитком онлайн комунікацій із зовнішнім світом, що зумовлено сферою діяльності. Однак живе спілкування все ж залишається важливим у сучасному світі, тому важливо забезпечити і його.

Однією з найбільших помилок, які припускаються компанією, коли справа доходить до зовнішньої комунікації, є те, що вони намагаються зробити якомога більше шуму навколо себе, насправді не забезпечуючи нічого цінного. Досліджуваній компанії необхідно розуміти, що найкращі результати приходять, якщо ретельно продумати кожен частину комунікаційного плану, щоб мати можливість надати цінність кожному з сегментів аудиторії.

Ще одним шляхом підвищення ефективності комунікаційної взаємодії може стати покращення комунікації з клієнтами. Усі найкращі комунікаційні прийоми та мережеві стратегії у світі не допоможуть, якщо не мати розуміння як розмовляти мовою своєї аудиторії. Перш ніж вирішити, як бажається надсилатись повідомлення, для компанії пропонується переконатися, чи знає, хто хоче отримати це повідомлення. Уявлення про аудиторію є невід'ємною частиною відмінних зовнішніх комунікацій. Досліджувана компанія здійснює періодичний аналіз своїх потенційних клієнтів та аудиторії, яка спостерігає за діяльністю компанії. Важливим є оцінка їх демографічних показників, місцезнаходження та мови, якою розмовляють. Дані показники аудиторії також можуть включати те, як вони споживають інформацію, що їх цікавить і навіть чого вони хочуть.

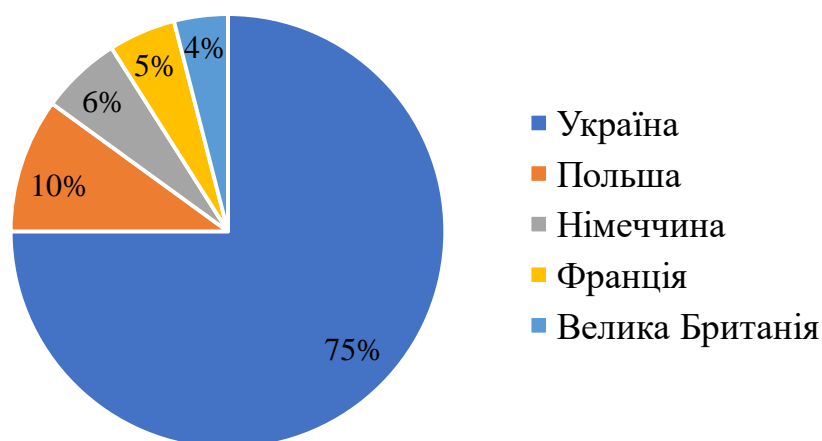
Окрім отримання інформації безпосередньо від клієнтів, можливо отримати інформацію з онлайн-засобів комунікації, які в основному компанія і використовує у своїй діяльності. Для даного аналізу були використані дані соціальної мережі Instagram (рис. 3.1.).



Джерело: розроблено на основі [45; 46]

Рис. 3.1. Основні показники аудиторії сторінки Instagram компанії «Lead Line IT» станом на 01.12.2021 р.

Для того, щоб зрозуміти рівень виходу на зарубіжний ринок та залучення іноземних клієнтів потрібно також враховувати показник відвідуваності акаунту різними країнами, а точніше з яких країн слідкують за сторінкою, щоб розуміти на які країни робити орієнтир та як залучати нові. (рис. 3.2.)



Джерело: розроблено на основі [45; 46]

Рис. 3.2. Топ 5 країн за відвідуванням акаунту Instagram компанії «Lead Line IT» станом на 01.12.2021 р.

Згідно отриманих даних можна зробити висновок, що основу аудиторії складають жінки віком від 25 до 34 років, які проживають в Україні, які можуть бути потенційними клієнтами компанії. Хорошим фактором здійснення успішної політики є залучення іноземної аудиторії, оскільки як було визначено компанія працює і з іноземцями.

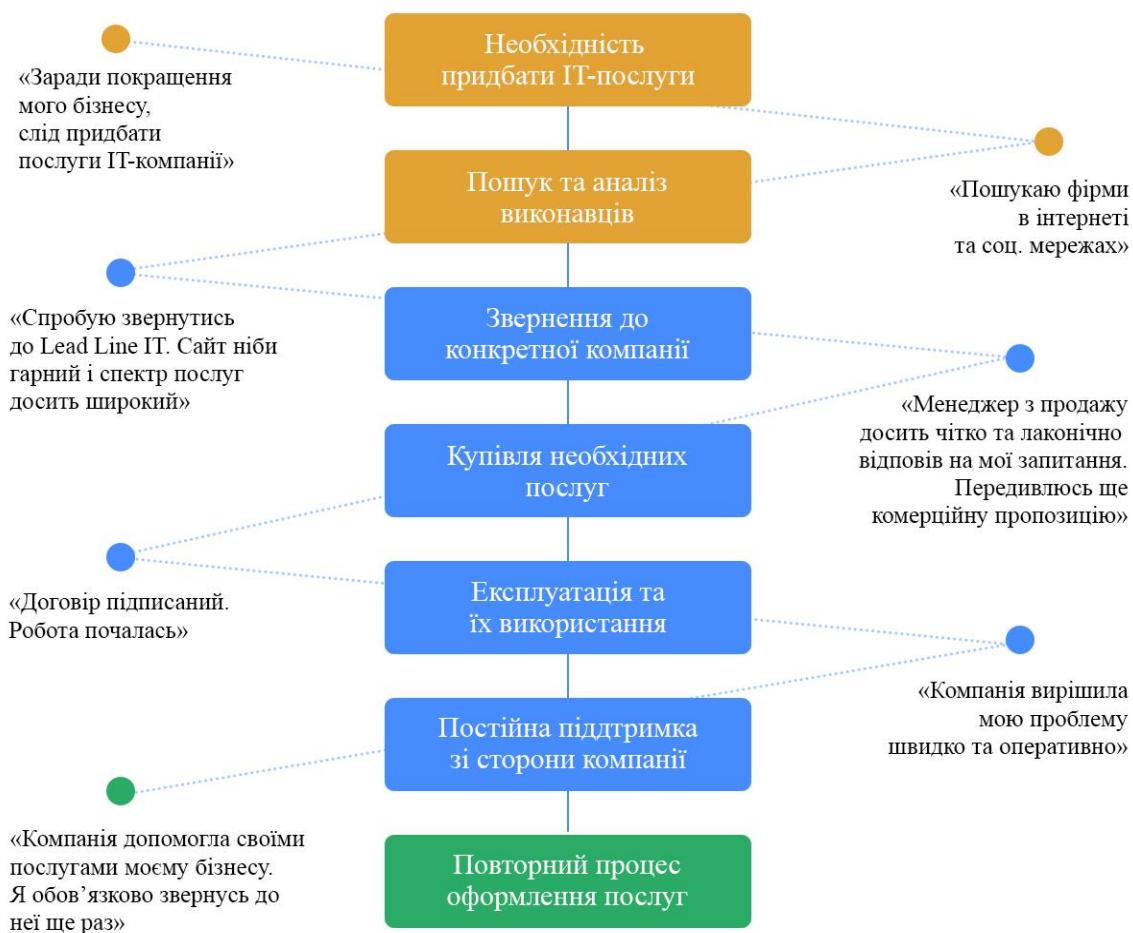
Опираючись на сучасні тренди не тільки у сфері IT, а й SMM, можна запропонувати створити ряд різноманітних рубрик з цікавими фактами, опитуваннями, найкращими та найгіршими прикладами власної роботи зі сфери IT. Метою є підняти кількість переглядів за рахунок цікавого матеріалу та залучити аудиторію, яка ще не знайома з компанією.

Для компанії пропонується організувати офлайн кампанії, різноманітні конференції, семінари та події як в прямому ефірі так і в офлайн режимі, що дозволить стимулювати зовнішнє спілкування в бізнесі. Крім того, важливо і приймати участь в подібних заходах, для налагодження зв'язків із новими людьми і представляти інтереси фірм у необхідних сферах. Також, це чудовий шанс познайомити нове оточення з компанією у сфері IT. Саме подібні заходи збирають велику кількість різноманітної аудиторії, як студентів та й власників бізнесу. Власне, діє ще ефект сарафанного радіо, як можливість познайомити потенційного клієнта з компанією не взаємодіючи з ним на пряму.

Прес-реліз в даному випадку буде хорошою ідеєю для Lead Line IT, як цінний вид офіційного зовнішнього спілкування. Це допоможе покращити надійність та імідж бренду за допомогою прес-релізів, репортажів у пресі та ЗМІ. Прес-релізи забезпечать зв'язок з новими клієнтами та всіма потенційними інвесторами на різних каналах.

Для того, щоб краще зрозуміти клієнта компанії пропонується розробити карту подорожей клієнта (рис. 3.3.). Карта подорожей клієнта (CJM) є все більш популярним інструментом стратегічного управління, який високо оцінюють як науковці, так і практики за його корисність у розумінні досвіду клієнтів організації.





Джерело: розроблено автором

Рис. 3.3. Рекомендована карта подорожі клієнта компанії Lead Line ІТ

Першим етапом є необхідність або бажання клієнта покращити власний бізнес та пошук для цього різноманітних ІТ-компаній, які могли б виконати його побажання та вимоги. Пошук проводиться в основному за допомогою браузерів та соціальних мереж (Instagram та Facebook). Обираючи потрібну компанію, клієнт звертає свою увагу на: відгуки, кількість та спектр послуг. Також, важливу роль відіграють якість сайту та соціальних мереж. Якщо візуальна сторона гарна та сучасна, а у мережах велика кількість підписників, з великою вірогідністю клієнт зацікавиться та зателефонує у компанію.

На сайті Lead Line ІТ є кнопка Зворотного зв'язку, де можна написати власний номер телефону і менеджер з продажу одразу зв'яжеться з потенційним клієнтом.

На етапі розмови с менеджером, клієнт вже запитує та консультується про конкретні послуги для його бізнесу. Досить часто, його цікавлять цифри (наприклад: ціна послуг, у скільки разів зросте дохід бізнесу чи яка буде кількість продажів після роботи з Lead Line IT, та які терміни виконання робіт, тощо) . На цьому етапі менеджер з продажів намагається відповісти на усі питання, намагаючись викликати довіру у клієнта та закласти йому думку, що йому слід обирати саме цю компанію. Не раз, клієнти обурюються, що не можна придбати послуги готівкою, а потрібно відправити кошти на банківський рахунок. Після розмови, менеджер відправляє клієнту комерційну пропозицію з невеличкою презентацією. Якщо клієнт зацікавлений, розмова з компанією проходить вже у переговорній кімнаті, де дві сторони підписують договір (про надання послуг) та проговорюють план робіт.

Одразу після підписання, команда спеціалістів компанії розпочинає роботу над новим проектом. Постійно проводиться аналіз та звітування виконаних задач перед клієнтом. Надається цілодобова підтримка та необхідна консультація. Нажаль, клієнт не завжди може/хоче виходити на зв'язок і через це, вирішення проблемних ситуацій може затягуватися.

Однак, компанія дуже цінує кожного клієнта, саме тому готова завжди приймати рішучі дії по усуненню будь-яких проблем клієнта. Зазвичай, клієнти, яким сподобалась робота Lead Line IT і вони спостерігають бажаний результат, звертаються за поновленням послуг.

Фундаментальна ідея даного інструменту є відносно простою – це візуальне зображення послідовності подій, за допомогою яких клієнти можуть взаємодіяти з обслуговуючою організацією протягом усього процесу покупки. Тобто воно являє собою графічне представлення всіх можливих організаційних «точок дотику», з якими клієнти можуть зіткнутися протягом усього процесу обміну. Після того, як персонал чітко розуміє точки дотику клієнтів, вище керівництво може співпрацювати з членами своєї міжфункціональної команди, щоб застосувати різні тактики, які сприяють інноваціям послуг. Метою цієї тактики є покращення взаємодії між клієнтом і

постачальником послуг шляхом покращення досвіду клієнтів, пов'язаного з кожною точкою дотику.

Карта подорожі користувача допоможе компанії візуалізувати та задокументувати досвід користувача, коли він/вона використовує продукт чи послугу. Карта шляху користувача містить список різних етапів і дій, які користувачі пройдуть для досягнення своїх цілей.

CJM перелічує основні організаційні точки дотику, з якими клієнти можуть зіткнутися під час процесу взаємодії. Точки дотику зазвичай зображуються горизонтально карти подорожей клієнта відповідно до шкали часу. Потім часову шкалу поділяють на три періоди: до обслуговування, під час та після взаємодії. Період попереднього обслуговування відноситься до досвіду клієнта до початку фактичного обслуговування. Період самого обслуговування стосується точок дотику, які клієнти відчувають під час фактичної послуги. Період після обслуговування відноситься до досвіду клієнта, який має місце після фактичного обслуговування.

### **3.2. Методи поліпшення внутрішньої комунікативної політики підприємства**

Внутрішня комунікація важлива для ефективного функціонування будь-якої організації. Співробітники повинні відчувати, що вони мають можливість легко спілкуватися з членами своєї команди, а також з вищим керівництвом, оскільки це сприяє продуктивності та загальним результатам. Застосовуючи різноманітні інструменти для підвищення ефективності комунікації, швидкого реагування та вирішення конфліктів можна розвивати свою внутрішню комунікативну політику.

Комунікативна політика компанії Lead Line IT встановлює очікування та керує потоком комунікацій всередині та за межами організації. Вони сприяють змістовному та необхідному спілкуванню для продуктивності та морального

духу співробітників, не обмежуючи спілкування. Наявність хорошої комунікаційної політики зменшує конфлікти та непорозуміння. Аналогічно, організації також повинні чітко вказати роль і масштаби використання електронних засобів та обладнання, щоб запобігти відповідальності та незручності.

Як було розглянуто у Розділі 2, «Lead Line IT» використовує систему Бітрікс24 для внутрішніх комунікацій та контролю за виконанням завдань. Даний інструмент допомагає відстежувати прогрес проекту, щоб усі знали, що залишилося зробити. Хоча спілкування віч-на-віч завжди залишається важливим, онлайн-інструменти можуть допомогти в цьому процесі, заощаджуючи час і допомагаючи документувати роботу.

Одним з недоліків взаємодії співробітників у досліджуваній організації є прийнята концепція відкритого офісу, згідно з якою столи є спільними, дверей не існує, а командна робота є головним у центрі уваги. Однак, варто зауважити, що розділ між відділами все ж існує. Проте люди є різними і потреби індивідуальні, необхідно розуміти, що певна кількість співробітників бажає мати можливість бути приватними. Особливо в офісних умовах відчуття «завжди зв'язаного» поширюється серед груп працівників, які постійно працюють із соціальними мережами та своїми мобільними пристроями. Але таке середовище може бути розумово важким.

Проаналізувавши систему внутрішніх комунікацій компанії Lead Line IT, пропонується ряд ідей та заходів направлених на покращення взаємовідносин між співробітниками. Організація повинна створити середовище, здатне сприяти творчості, яка часто потребує невеликого простору. Пропонується створити приватні кімнати для невеликих зустрічей, окремі робочі зони та заздалегідь визначені зони для комунікації з клієнтами.

Саме тому, вже довгий час більша частина співробітників Lead Line IT таки висловлює бажання створити спеціалізовану зону для відпочинку, де кожен зможе відпочити, поговорити та пограти у різні ігри. Слід зазначити, що приміщення офісу має відповідне місце для реалізації даної ідеї. Провівши

опитування серед працівників компанії (рис. 3.4.), можна зробити висновок про те, що 60% працівників компанії підтримують дану ідею.



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.4. Результат опитування працівників компанії щодо створення зони для відпочинку

Працівники є найбільшим активом компанії. Незалежно від того, наскільки великий бізнес, якщо люди, які там працюють, незадоволені, бізнес припинить своє існування. Однією з головних причин створення місця відпочинку є те, що стрес і працездатність обернено пропорційні. Ступінь стресу, з яким стикається людина, може безпосередньо вплинути на ефективність компанії та на осіб, з якою вона пов'язана. У момент найвищого стресу і хвилювання людина схильна відчувати тягар всього відразу.

Запросивши представників керівництва на зустріч, була обговорена ідея створення ігрової зони на території компанії та проведена демонстрація результатів опитування та роз'яснення керівництву важливості теми. На даний момент дана ідея знаходиться на етапі обговорення. При погодженні даної ідеї наступним кроком буде надання вказівок від CEO – HR-менеджеру, щоб розпочати пошук ряду підрядників для реалізації задуму.

Також, для покращення стосунків між працівниками та керівним складом пропонується ідея організації спільних переглядів фільмів кожної п'ятниці. Це не тільки цікава розвага, а ще й хороший шанс для зближення працівників та обговорення спільних інтересів. Для реалізації задуму, слід придбати відео-проектор та створити окремий чат для обговорення у Бітрікс24. Найкраще для перегляду фільмів підходить наявна кімната для переговорів, яка має достатньо місця для великої кількості потенційних глядачів. Також, стіни кімнати мають шумоізоляцію, а в наявності у компанії є сучасна аудіосистема.

На сьогоднішній день для співробітників компанії Lead Line IT є важким завданням підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Життя співробітників коливається між цілями і термінами. Співробітник повинен постійно підтримувати баланс часу між сім'єю, роботою, фінансами та особистим доглядом. У сучасному світі це стає дедалі складнішим. Зі збільшенням тиску та стресу зростає потреба у звільненні.

Керований баланс між роботою та особистим життям допомагає людям бути щасливішими та здоровішими. Незалежно від того, чи означає це тривалі обіди чи випадкові особисті дні, можна отримати найкращі версії своїх працівників, коли є можливість перезавантажитись.

Створення можливості для зустрічей співробітників за межами офісу є необхідним для зближення команди. Ніщо так не заважає спілкуванню, як коли в компанії є співробітники, які по-справжньому не зустрічалися один з одним. Це також дає співробітникам те, чого з нетерпінням чекати, що може сприяти покращенню взаємодії та міцнішій комунікації.

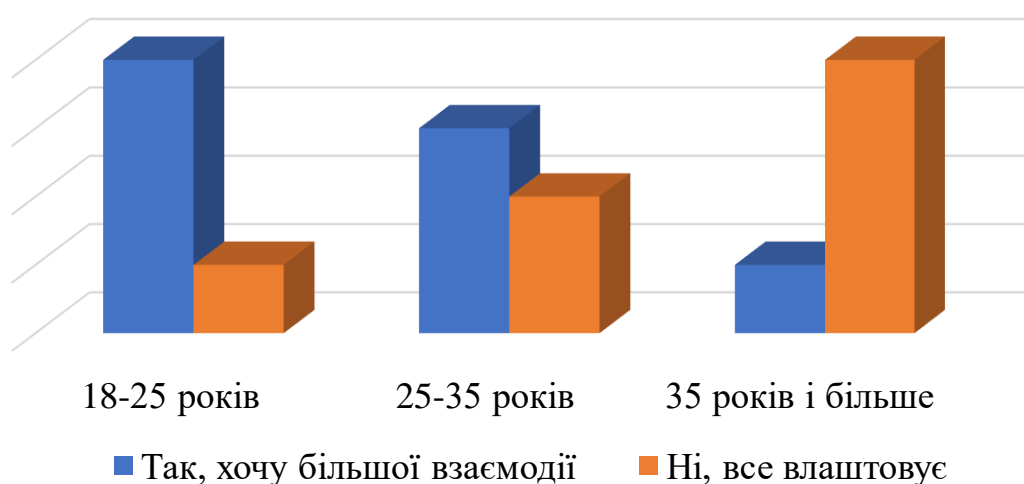
З самого заснування, Lead Line IT націлена на налаштування неформальної комунікації між спеціалістами. Для кожного працівника створенні умови для спільного проведення часу, відпочинку та налагодження відносин:

- колекція різноманітних настільних ігор на любий смак;

- бібліотека, де кожен може знайти для себе щось цікаве (у корпоративній CRM є спеціальний чат для любителів книжок, де є можливість написати, що йому хотілось б прочитати і кожного місяця, компанія замовляє літературу);
- заняття англійської мови два рази на тиждень для тих хто бажають вивчати мову, мають можливість ходити на безкоштовні заняття (компанія покриває усі витрати на навчання);
- спільні виїзди на природу два рази на рік. Взимку у гори, а влітку на річку з ночівлею.

Хоча компанія і забезпечує певні види розваг в позаробочий час, як настільні ігри, дискусії, розмови, святкування та спільні виїзди, однак для певної кількості співробітників цього мало. Згідно з проведеного опитування (рис. 3.5.), такої взаємодії недостатньо саме для молодшої категорії співробітників. Особливо це стосується неформальної комунікації між відділами та взаємодії між ними.

Чи хотіли б Ви проводити більше часу із колегами в позаробочий час?



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.5. Результат опитування щодо бажання у неформальній комунікації з колегами у «Lead Line IT»

Для забезпечення потреби у більшій взаємодії та зближенні із колегами для працівників пропонується впровадити на постійній основі такі заходи:

- щочетверга проводити "дебати", де усі зможуть мати можливість прийняти участь та подискутувати зі своїми колегами на обрану заздалегідь тему (проводити відкрите голосування у Бітрікс24, де працівники пропонують теми для обговорення та обирають той варіант, який їм більше подобається);
- "Ігрова п'ятниця", у п'ятницю після завершення робочого дня організувати невеличкий турнір по кіберспортивним дисциплінам (створити окремий чат, де працівники обиратимуть бажану гру та вирішувати усі питання по цій темі, головним призом для переможця(ів) турніру може стати коробка печива чи будь-які солодоші);

Для того, щоб краще зрозуміти потреби своїх співробітників та вчасно реагувати необхідно систематично здійснювати різного виду опитування. Хоча кожного місяця СЕО компанії робить анонімне опитування у вигляді google-форми, в якому є ряд питань направлених на те, щоб дізнатись: що не подобається у роботі, які є зауваження та побажання, чи є конфлікти між працівниками, як людина почувається на роботі, тощо, воно є одноманітним та періодичним.

Керівництво компанії чудово розуміє, що нестача достатнього вільного часу може дорого коштувати у перспективі на майбутнє. Зазвичай, співробітники, які страждають від вигорання, майже на дві третини частіше йдуть на лікарняний. Співробітники, які перебувають у стані стресу або незадоволені, також мають значно нижчу працездатність на роботі.

І навпаки, співробітники, які займаються веселою діяльністю поза роботою, як правило, мотивовані та задоволені. Якість їхньої роботи, ймовірно, також буде кращою. Наприклад, команда розробників з відділу системного адміністрування може придумати більш інноваційні та нові вирішення ситуацій, або менеджер з продажу може бути більш оптимістичним і, отже, надавати краще обслуговування клієнтів.



Пропонуються такі шляхи для подолання комунікативних бар'єрів у Lead Line IT між співробітниками та забезпечення бажання у неформальній комунікації:

- організація більшої кількості заходів для всієї компанії, для окремих відділів та для бажаних співробітників між відділами;
- заохочення групових проектів у відділі та між ними;
- відвідування конференції та виїзних зустрічей, які можуть відвідати ваші співробітники спільно або відділами;
- Lead Line IT намагається забезпечувати гарний баланс між роботою та життям, маючи тенденцію до більшої лояльності власного персоналу, що зменшує суму та час, при пошуку нових працівників. З часом, керівництво зрозуміло, що довше утримання талановитих членів команди також допоможе дати компанії перевагу над їхніми конкурентами.;
- Слід розуміти, що роботодавці повинні взяти на себе провідну роль у тому, щоб співробітники належним чином поєднували задоволення з бізнесом, щоб вони приходили на роботу, відчуючи себе енергійними, зацікавленими та мотивованими. Зрештою, це буде найкращим способом для бізнесу побудувати лояльну команду, яка готова, бажає і здатна до успіху у своїх ролях;

Дані заходи полегшують стресові навантаження та покращують внутрішню комунікацію на робочому місці, відпочиваючи від усього.

Вчасно не озвучений зворотній зв'язок також має реакцію, але у формі конфліктів, зірваних дедлайнів та неякісної роботи. Грамотний фідбек – шанс обмінятися досвідом, вчитися на помилках та рости професійно. Правильно оцінювати чужу роботу – важлива навичка для кожного спеціаліста та хороша можливість підвищити ефективність працівників та попередити можливі проблеми на ранньому етапі. Крім того, позитивний фідбек може вплинути на успішність компанії: збільшити продуктивність співробітників та результати

компанії. Зворотний зв'язок знижує стрес, допомагає побудувати довірчі відносини у колективі та виконувати роботу на належному рівні.

У компанії Lead Line IT не має спеціалізованих зустрічей чи мітапів, на яких співробітники могли б дати фідбек від якості технічних завдань, ситуацій, проблем чи конфліктів.

Саме тому, за підтримки корпоративного психолога, пропонується проводити сеанси фідбеку для усіх працівників. Ідея полягає у наступному:

- працівники, у яких є проблеми чи бажання висловити свої думки, пишуть психологу, який у свою чергу бронює час у переговорній кімнаті;
- під час сеансу, психолог настановлює, допомагає, аналізує фідбек працівників, які у свою чергу сидять навпроти один одного, та по черзі висловлюють свої думки, скарги, пропозиції. Тут слід розуміти, що фідбек має бути щирим, та проходити без страху можливої помсти. Тому, психолог просить працівника наперед оцінити стосунки з людиною з якою буде на сеансі, та його відкритість до критики. Сутність таких зустрічей-сеансів відображати те, що бачать співробітники у тій чи іншій ситуації, та бути чесним у відкритому діалозі з іншими, заради налагодження взаємовідносин.

Також важливим етапом є покращення комунікації не тільки між членами команди, які працюють разом, а й між співробітниками та їхніми керівниками. Менеджерам, які знаходять час щоб познайомитися зі своїми співробітниками і готові їх вислухати, буде легше спілкуватися з підлеглими та доручати виконання поточних завдань. Коли співробітники відчують, що керівники можуть вирішити їхні індивідуальні проблеми, вони, швидше за все, відчують зв'язок.

Також, залучення менторів та спікерів зі сфери IT це чудова нагода не тільки отримати нові професійні знання, а ще налагодити комунікацію серед

працівників. Крім того, з'являються нові теми для обговорення, та шанс випробувати нові навички на практиці.

Інформування співробітників про зміни, прогрес і плани на майбутнє є необхідною складовою для відчуття приналежності до функціонування компанії. Це можна зробити за допомогою інформаційного бюлетеня раз на два місяці або на зборах компанії. Крім того, потрібно забезпечити можливість співробітникам брати участь у цьому обговоренні. Заохочення запитань та коментарів та зворотній зв'язок, що всі ідеї вітаються. Співробітники відкриваються більше, коли відчують, що беруть участь у керівництві компанією.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного аналізу компанії Lead Line IT, були запропоновані пропозиції щодо вдосконалення зовнішніх та внутрішніх систем комунікації.

Для того, щоб краще зрозуміти клієнта компанії було запропоновано аналіз показників акаунту компанії та розроблено карту подорожей клієнта, яка дає візуальне зображення послідовності подій, за допомогою яких клієнти можуть взаємодіяти з компанією протягом усього процесу покупки. Також пропонується залучення менторів та спікерів зі сфери IT, для отримання нових професійних знань та налагодити взаємозв'язки як всередині компанії так і з зовнішнім світом.

Оскільки одним з недоліків взаємодії співробітників у досліджуваній організації є прийнята концепція відкритого офісу, пропонується створити середовище, здатне сприяти творчості, яка часто потребує невеликого простору.

У розділі пропонуються шляхи для подолання комунікативних бар'єрів між співробітниками та забезпечення бажання у неформальній комунікації.

Запропоновано організацію систематичних дебатів та «ігрової п'ятниці», перегляд фільмів, відвідування різних конференцій колективом компанії тощо.

Також для вчасного виявлення комунікативних бар'єрів та розривів у процесі комунікації у колективі запропоновано проводити систематичне анонімне опитування директором компанії та організацію сеансів фідбеку для працівники за підтримки корпоративного психолога.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи були успішно виконані поставлені мета та завдання.

На основі теоретичного та методологічного аналізу було узагальнено та систематизовано поняття комунікації та система комунікацій, охарактеризовано систему комунікацій в рамках процесу прийняття управлінських рішень, досліджено класифікацію комунікацій, особливості комунікаційного процесу, його основних етапів, комунікаційні бар'єри та місце комунікацій у системі менеджменту.

Вивченням питання комунікації та її системи займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, при цьому, пошук досконалої теорії ефективності комунікації для підприємств все ще триває. У сучасному суспільстві дедалі частіше виникають тенденції диференціації поняття «спілкування» і «комунікація», особливо коли мова йде про комунікацію як про процес, який виникає під час спілкування.

У ході роботи було визначено, що комунікаційний процес, як ефективний атрибут комунікацій, представляє собою обмін інформацією між співробітниками та підприємством (адміністрація), підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем.

Процес управління, за допомогою якого досягаються цілі, включає в себе, як відомо, планування, організацію, мотивацію та контроль. Це те, як менеджер переслідує організаційні цілі, і відомі як чотири функції менеджменту. Реалізація даних функцій забезпечується підтримкою та здійсненням зв'язуючих процесів - комунікацій та управлінських рішень в основі яких лежить інформація.

Ефективна комунікаційна система вимагає управлінських навичок у відправленні та отриманні повідомлень. Керівник повинен виявити різні бар'єри в спілкуванні, проаналізувати причини їх виникнення та вжити попереджувальних заходів, щоб уникнути цих бар'єрів. Таким чином,

основним обов'язком менеджерів є розробка та підтримка ефективної комунікаційної системи та бути певним інформаційним центром в організації.

Підвищення ефективності організаційної комунікації не здійснюється за одну ніч. Однак, роблячи кроки в правильному напрямку, організація стане на шлях до створення робочого середовища, де спілкування стимулює співпрацю і, у свою чергу, приносить результати.

Дослідження у даній магістерській роботі було проведено на основі компанії і «Lead Line IT», яка розташована у місті Чернівці, Україна. Дана компанія є аутсорсинговою компанією, що надає послуги ІС/BAS-програмування, системного адміністрування, розробки веб-сайтів, послуги маркетингу та дизайну та впровадженням CRM-систем та навчання Бітрікс 24. Організаційна структура досліджуваної компанії якнайкраще демонструє систему комунікацій на формальному рівні, тобто наочну схему компанії, яка описує, чим займаються співробітники, перед ким вони звітують і як приймаються рішення.

Комунікативні навички часто недооцінюються у сфері технологій. Однак компанії несуть відповідальність за чітке та ефективне спілкування зі своїми менеджерами, колегами та клієнтами. Усі технічні навички в світі марні без вміння спілкуватися.

Важливим елементом в організації комунікації в команді в сфері ІТ технологій є визначення того, хто з ким взаємодіє і яка інформація кому передається. Характерним для такої сфери є обмеженість каналів зв'язку та скорочення міжособистісного спілкування як між членами команди, так і з зацікавленими сторонами, крім того регіональні відстані та різні часові пояси зменшують можливість синхронного зв'язку.

Організаційна структура компанії «Lead Line IT» (Додаток А) представлена головним виконавчим директором, який є найпотужнішим членом виконавчої команди. Директор приймає участь у повсякденних операціях, а також у довгостроковому стратегічному плануванні організації. Наступними керівними рівнями є технічний директор, маркетолог, офіс-

менеджер, HR-менеджер та керівники відділів. Компанія складається з відділу маркетингу, розробки, системного адміністрування та відділу продажу.

Для здійснення комунікації та взаємозв'язку із клієнтами компанія використовує CRM-систему Vitrix24 для управління всіма відносинами та взаємодією компанії з наявними та потенційними клієнтами. CRM-система допомагає компанії залишатися на зв'язку з клієнтами, оптимізувати процеси та підвищити прибутковість. Також, кожна CRM має свій власний набір «інструментів», які можна використовувати для керування відносинами з клієнтами протягом усього «життєвого циклу» клієнта, охоплюючи: маркетинг, продажі, цифрову комерцію та взаємодію на усіх можливих рівнях комунікації.

Крім того, Lead Line використовує дану систему і для здійснення внутрішніх онлайн-комунікацій та організації роботи. Кожного дня, керівники відділів, за допомогою вищезгаданої CRM, прописують необхідні завдання співробітникам. У ньому написані головні задачі на поточний день/тиждень/місяць. Слід зазначити, що CEO (директор компанії) також може долучитись до написання технічних завдань.

Зовнішня система комунікацій націлена в більшій мірі на залучення та пошук клієнтів та налагодження з ними довірливих стосунків із подальшою співпрацею та здійснюється в основному через онлайн засоби.

На основі проведеного аналізу, для компанії Lead Line IT, були запропоновані шляхи вдосконалення зовнішніх та внутрішніх систем комунікації.

Компанія в основному працює саме над забезпеченням та розвитком онлайн комунікацій із зовнішнім світом, щ зумовлено сферою діяльності. Однак живе спілкування все ж залишається важливим у сучасному світі тому важливо забезпечити і його.

Для ефективнішої взаємодії з клієнтами запропоновано:

- алгоритм аналізу показників акаунту компанії, який дає змогу визначити середньостатистичний образ клієнта та основні категорії для залучення;
- використовувати розроблену карту подорожей клієнта, яка дає візуальне зображення послідовності подій, за допомогою яких клієнти можуть взаємодіяти з компанією протягом усього процесу покупки;
- пропонується залучення менторів та спікерів зі сфери ІТ, для отримання нових професійних знань та налагодження взаємозв'язків як всередині компанії так і з зовнішнім світом.

Оскільки одним з недоліків взаємодії співробітників у досліджуваній організації є прийнята концепція відкритого офісу, пропонується створити спеціалізовану зону для відпочинку, де кожен працівник матиме змогу відпочити, поспілкуватись із колегами та пограти у різноманітні ігри. Таке середовище буде здатне сприяти творчості, яка часто потребує невеликого простору.

Нами запропоновано заходи для мінімізації впливу комунікативних бар'єрів між співробітниками та забезпечення бажання у неформальній комунікації. Таким чином, запропоновано проводити систематичне анонімне опитування директором компанії та організацію сеансів фідбеку для працівників за підтримки корпоративного психолога.

Пропонується організація систематичних дебатів, «ігрової п'ятниці» для працівників та керівництва, спільний перегляд фільмів, відвідування та участь у конференціях колективом компанії, таких як DevTernity, PMI UA CONNECT.

Такі заходи сприятимуть вдосконаленню взаємодії між працівниками, налагодженню зав'язків між керівництвом та працівниками, сприятиме зменшенню плинності кадрів та створить комфортний психологічний клімат в компанії Lead Line IT.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навч. посіб./ Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / Скібіцька Л.І., Матвеєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. К. : Центр учбової літератури, 2019. 583 с.
3. Астахова Н. И., Москвитина Г. И. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата. М. : Издательство: «Юрайт», 2014. 422 с.
4. Барна М. Ю., Кальницька М. А., О. І. Клепанчук, І. О. та ін. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України : колективна монографія. Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 502 с.
5. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с
6. Башнянин Г.І., Шевчик Б.М., Миронов Ю.Б., Миронова М.І. Сучасні економічні теорії : навч. посіб. 3-є вид., перероб. і доп. Львів: Новий Світ-2000, 2015. 338 с.
7. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 247-255.  
URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf)
8. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
9. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. М. : «Экономист», 2005. 271 с.
10. Віноградська О.М., Віноградська Н. С, Шевченко В. С., Менеджмент : навч. посіб. – Харків: ХНАМГ, 2008. 159 с.
11. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для бакалаврів Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 158 с.

12. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології : лекції. Черкаси : Брама-Україна, 2010. 224 с.
15. Іванов В. Основні теорії масової комунікації і журналістики : навч. посіб. К.: Центр Вільної Преси, 2010. 258 с.
16. Квіт С. Масові комунікації : навч. посіб. Київ : КМА, 2008. 208 с.
17. Кіслов Д.В. Політична безпека масових комунікацій: монографія / Д.В. Кіслов. – К.: «М.П. Леся», 2010. 208 с.
18. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 3 С. 34 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Duur\\_2013\\_3\\_5](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Duur_2013_3_5)
19. Коберник І. Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : навч. посіб. Київ. 2019. 72 с.
20. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: обсяг та тенденції розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2016. №3. С. 18-33.
21. Ковінько О. М. Аналіз розвитку Інтернет-реклами в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 136-139.  
URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/33.pdf>
22. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання, *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014 - № 1. С. 201-210.  
URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/01\\_2014/14kmpshyip.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2014/14kmpshyip.pdf)

23. Кузик О.В. Стратегічне управління комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130-135
24. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации. СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
25. Литвиненко В.В. Комунікативна та комунікаційна системи – диференціація понять. *Актуальні питання масової комунікації*. 2013. №. 14. С. 30–32.
26. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: with proceedings of the international scientific and practical conference.*, Amsterdam. Netherland, 2020. Vol. 1. С. 133 - 137. URL: <https://doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.43>
27. Мильнер Б.З. Теория организации. М. : Изд-во «Инфа–М», 2003. 480 с.
28. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
29. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
30. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : уч.-метод. пособ. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. 274 с.
31. Операційний менеджмент: навч. посіб. за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
32. Офіційний сайт компанії Lead Line IT. URL: <https://leadlineit.net/>
33. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Економічні науки*, 2016. №30. С. 237-243.
34. Петруня, Ю. Є. Петруня, В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
35. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (17). С. 23-26.
36. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации – М. : Рефлбук; К. : Ваклер, 2001. 656 с.

- 37.Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 26 с.
- 38.Прокудін Г.С, Прокудіна І.І., Бура О.М. Аналіз розвитку логістичного аутсорсингу в Україні, Східна Європа: економіка, бізнес та управління №4 (15), 2018. С. 155-159. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Prokudin-G.S.-Prokudina-I.I.-Bura-O.M...pdf>
- 39.Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. Пенза : Изд. ПГУ, 2003. 161 с.
- 40.Русавська В., Бондар І., Батченко Л. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2017. 304 с.
- 41.Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128-136.
- 42.Сайт суб-бренду Lead Marketing Agency. URL: <https://leadmarketing.agency/>
- 43.Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навч. посіб. Караганда: Вид-во КарГУ, 2016 р. 320 с.
- 44.Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підр. К.: Знання, 2011. 423 с.
- 45.Сторінка Instagram Lead Line IT. URL: [https://instagram.com/leadline.it?utm\\_medium=copy\\_link](https://instagram.com/leadline.it?utm_medium=copy_link)
- 46.Сторінка Instagram Lead Marketing Agency. URL: [https://instagram.com/leadmarketing.agency?utm\\_medium=copy\\_link](https://instagram.com/leadmarketing.agency?utm_medium=copy_link)
- 47.Стратегічні комунікації : підручник. К. : Вадекс, 2019. 446 с
- 48.Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
- 49.Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підр. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
- 50.Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 142 с.
- 51.Digital 2020: Global digital overview. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

- 52.M. Tankosic, P. Ivetic, K. Mikelic. Managing Internal and External Communication in a Competitive Climate via EDI Concept International Journal of Communications. 2017. Vol. 2. URL: <http://www.iasas.org/iasas/journals/ijoc>
- 53.Mirjana Radovic Markovic, Aidin Salamzadeh The Importance of Communication in Business Management, *Education and Entrepreneurship*. 2018. № 7. P. 12-25.
- 54.Pietilä V. On Highway of Mass Communication Studies. - Cresskill, New Jersey, 2005. P. 65-74/
- 55.Russell L. Ackoff Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems, 1974. p. 8
- 56.Svidruk I.I. Creative management: teaching manual. Almaty: «Bastau», 2017. 312 p.
- 57.The 4 Types of Business Communication and How They Can Help Teams Succeed | Grammarly Business. URL: <https://www.grammarly.com/business/learn/types-of-business-communication/>
- 58.Why building communication skills in IT is important - and how to do it. URL: <https://businessdegrees.uab.edu/blog/why-building-communication-skills-in-it-is-important-and-how-to-do-it/>
- 59.Zoran Perunović, Jørgen Lindgaard Pedersen Outsourcing Process and Theories, 2007. P. 47-63.  
URL: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/007/007-0003.pdf>

## **ДОДАТКИ**