

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК**

Москалець Віталії Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ І ІТ-ПРОЄКТАХ В УМОВАХ
ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ**

(тема)

073 МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва спеціальності)

«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І ПРОЦЕСІВ»

(освітня програма)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Москалець В.П.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Данченко Олена Борисівна, Доктор технічних наук, Професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	4
SUMMARY	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В БІЗНЕСІ.....	11
1.1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ, ТЕРМІНОЛОГІЯ, ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ	12
1.2. ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ	17
1.3. ВІЗУАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ	20
1.4. ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ	22
1.5. ІНТЕРПЕРСОНАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ.....	23
1.6. ГРУПОВА КОМУНІКАЦІЯ	25
1.7. МАСОВА КОМУНІКАЦІЯ	27
1.8. КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ	29
1.9. БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	31
1.10. ОСНІВНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ.....	33
1.11. ОСНОВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	35
1.12. ІСНУЮЧІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ.....	38
1.13. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ	40
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1	43
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	46
2.1. ОГЛЯД СТАНУ ІТ- РИНКУ	47
2.2. ОСОБЛИВОСТІ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В ІТ-СФЕРІ	49
2.3 ВІРТУАЛЬНІ КОМАНДИ.....	51
2.3 РОЗПОДІЛЕНІ КОМАНДИ.....	54
2.4 КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМАНДИ	56
2.5. ОЦІНКА РИЗИКІВ КОМУНІКАЦІЙ В ІТ-КОМПАНІЇ	58
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2	60
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ІТ-КОМПАНІЇ .	64
3.1. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ	66
3.2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ (МОДЕЛЬ AS IS)	77

3.3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ПОГОДЖЕННЯ НА РЕЛІЗ БРЕНДУ З КАНТРИ МЕНЕДЖЕРАМИ (МОДЕЛЬ TO BE)	82
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	102
ДОДАТОК А.....	102
ДОДАТОК Б	103
ДОДАТОК В.....	104
ДОДАТОК Г	105
ДОДАТОК Д.....	106
ДОДАТОК Е	107
ДОДАТОК Ж.....	108
ДОДАТОК И.....	109
ДОДАТОК К.....	110
ДОДАТОК Л.....	111
ДОДАТОК М	112
ДОДАТОК Н.....	113
ДОДАТОК П.....	114
ДОДАТОК Р	115
ДОДАТОК С.....	116
ДОДАТОК Т	117
ДОДАТОК У.....	118
ДОДАТОК Ф.....	119
ДОДАТОК Х.....	120

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя магістерська робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми, таблиці чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

Kyiv 2025

Master's Thesis: "Communication management of IT projects in condition of remote work" consists of 121 pages, 5 schemas, 34 tables, 2 pictures, and a bibliography with 84 references.

Nowadays the modern IT industry is at a stage of rapid development, due to the processes of global digitalization and the introduction of innovative technologies. The success of IT companies depends on the effectiveness of managing internal and external communications, which become the key factors in their competitiveness. In the conditions of the expansion of business geography, intercultural differences and the transition to remote work formats, it is tremendously required to improve communication strategies to ensure consistency of work processes, speed of decision-making and support of corporate culture. So that investigation the problem of optimizing communications in IT companies is important for increasing their efficiency and sustainability in the global market.

In summary, this Master's Thesis is aimed at in-depth research and analysis of the place and influence of communication in the management process, existent communication methods and types, business technics of communication managements, pros and cons of each of them from the side of global company management. The third part of Master's Thesis contains the communication management research in real company with construction proposal of new brand release process by country managers approval.

Keywords: communication, process, company, management, business.

ВСТУП

Сучасна ІТ-індустрія перебуває на етапі стрімкого розвитку, обумовленого процесами глобальної цифровізації та впровадженням інноваційних технологій. Успішність ІТ-компаній значною мірою залежить від ефективності управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями, що стають ключовими факторами їхньої конкурентоспроможності. В умовах розширення географії бізнесу, міжкультурних відмінностей і переходу до віддалених форматів роботи виникає необхідність у вдосконаленні комунікаційних стратегій для забезпечення узгодженості робочих процесів, швидкості прийняття рішень і підтримки корпоративної культури. Вивчення проблеми оптимізації комунікацій в ІТ-компаніях є важливим для підвищення їхньої ефективності та стійкості на глобальному ринку.

Перехід до віддаленого формату роботи в ІТ-сфері став значним трендом впродовж останніх років, ці зміни обумовлюються низкою факторів, як для компаній, так і для самих працівників, таких як: зниження витрат, розширення пулу кандидатів, гнучкий графік роботи, можливість швидкої адаптації та реагування на зміни на ринку, збільшення продуктивності і доступність планування власного часу для співробітників.

Однак, віддалений формат роботи має і певні недоліки, подекуди виклики, як для компаній так і для їх працівників: відсутність прямої комунікації, відчуття перебування в ізоляції, труднощі з балансом між роботою та особистим життям. Все це значною мірою може впливати на результати роботи як окремої одиниці, так і загалом команди, і як результат, компанії в цілому. Та не зважаючи на ці недоліки, віддалена робота стала невід'ємною частиною сучасного ІТ-світу. Багато компаній прагне не тільки впровадити цей формат роботи але й зберегти його, як основний підхід.

Отже одним з найбільш важливих механізмів соціальної взаємодії в компанії можна впевнено назвати комунікації, а вміння якісно ними управляти – це справжнє мистецтво, що приносить компанії нечувані дивіденди від формування ефективної взаємодії команд, що в свою чергу, дає фінансові

вигоди та стабільність роботи компанії, створюючи передумови для зростання та покращення позиції компанії на ринку.

Таким чином управління комунікаціями є надзвичайно актуальною темою сьогодні, однак вона вимагає глибокого розуміння як технічних аспектів віддаленої роботи, так і психологічних особливостей міжособистісної взаємодії в умовах віртуального простору. Відтак одним із актуальних завдань для ІТ індустрії є ефективність менеджменту та управління комунікаціями, оскільки глобальна економічна криза послабила їх позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Для підвищення ефективності управління комунікаціями, і менеджменту їй необхідно забезпечити адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища та їх непередбачуваного впливу.

Тема комунікаційного менеджменту відображена в багатьох працях зарубіжних та українських учених, таких як: Л. Балабанова, Дж. Бернетт, В. В. Божжкова, О. В. Виноградова, В. Герасимчук, Л. К. Гліненко, О. Є. Гудзь, Я. А. Дайковський, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбін, Т. О. Примак, Є. В. Ромат, О.О. Стельмах та ін. Існує багато наукових праць серед яких: Шпак Н.О. [1], Гудзь О.Є., Маковецька І.М. [2], Васильченко М.І., Гришко В.В. [3] та інших. Багато сучасних дослідників з різних дисциплін, таких як інформаційні системи, менеджмент, соціальна психологія, філософія зробили значний внесок у розуміння ефективних комунікацій в ІТ-проектах. Так, наприклад Фредерік Віктор Герцберг відомий своєю двофакторною теорією мотивації (кінець 1950), а саме його дослідження про фактори, що впливають на задоволеність працівників, безпосередньо стосуються комунікацій. Ефективна комунікація є одним із ключових факторів, що забезпечують задоволеність працівників в ІТ-командах. В свою чергу Schein, E.H в своїй книзі «Organizational Culture: What it is and How to Change it» (1990) наголошує на важливості комунікації для формування та підтримки сильної корпоративної культури, допомагає створити спільну візію та цінності і ІТ компаніях. Всі ці видатні науковці активно висвітлювали та опікувались питанням корпоративних комунікацій та аспектами їх управління. Проте сьогодні ця проблема все ще вважається

недостатньо дослідженою як у теоретичному, так і в практичному аспектах, залишається багато питань щодо розвитку напрямів комунікаційного менеджменту щодо інноваційних підходів, що потребують подальших досліджень та аналізу.

Мета дослідження – отримати навички управління комунікаціями, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами, а також забезпеченню успішного впровадження інновацій в комунікаційних практиках ІТ-компаній.

Задля досягнення мети передбачено виконання ряду завдань, таких як:

- Оцінити ролі комунікацій у бізнес-процесах ІТ-компаній.
- Визначити ефективності різних комунікаційних каналів та інструментів.
- Виявити кореляцію між комунікаційними практиками та показниками бізнес-результатів.
- Визначити основні бар'єри та проблеми в управлінні комунікаціями в ІТ-сфері.
- Дослідити комунікаційні інструменти в обраній ІТ-компанії в умовах віддаленої роботи
- Розробити рекомендації щодо оптимізації процесів управління комунікаціями в обраній ІТ-компанії.

Об'єкт дослідження – процеси управління комунікаціями в ІТ сфері.

Предмет дослідження – комунікаційні стратегії та практики в ІТ-компаніях в умовах віддаленої роботи.

Наукові методи дослідження. В процесі виконання магістерської роботи застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Серед яких метод аналізу та синтезу, метод індукції та дедукції, теоретичний метод, порівняльний аналіз, статистичний метод.

Метод аналізу та синтезу використовувався для дослідження наукової літератури та статей щодо принципів та аспектів ефективного управління комунікаціями в компаніях. Метод дав змогу визначити основні поняття,

підходи та принципи, що лежать в основі теми дослідження. Виконання даного метода знайшло своє відображення в першому розділі магістерської роботи.

Метод індукції та дедукції використовувався для формування висновків отриманих на основі аналізу теоретичних та практичних матеріалів, а також для побудови логічних зв'язків між компонентами дослідження.

Статичний метод використовувався для обробки та інтерпретації отриманих даних щодо результатів впровадження підходів оптимізації процесів управління комунікаціями.

Порівняльний аналіз використовувався щодо видів існуючих комунікаційних платформ, моделювання і оцінка ефективності комунікаційних процесів.

Наукова новизна роботи полягає в розробці підходів та практичних рекомендацій щодо ефективного управління комунікаціями в сучасних ІТ-компаніях з кросфункціональними командами, що працюють за віддаленим форматом роботи.

Практичне значення розроблених рекомендацій та пропозицій полягає в можливості застосування отриманих результатів дослідження для оптимізації процесів управління комунікаціями в ІТ-компаніях з віддаленим режимом роботи, що можуть значно покращити ефективність роботи компанії, підвищити задоволеність співробітників та забезпечити успішну реалізацію проектів.

Теоретичну основу складають підручники, наукові дослідження та статті з основ управління та менеджменту, формування ефективного менеджменту комунікацій в компаніях, психології управління, соціальної, особистісної психології та її розвиток, ефективні підходи до управління персоналом компанії, дані з відкритих інтернет джерел щодо тематики даного дослідження.

Апробація дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи були представлені і обговорювались на міжнародній конференції

«Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально економічні аспекти розвитку – 2024» (Київ, 2024).

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі вступу трьох розділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 84 джерел. Текст кваліфікаційної роботи проілюстровано 5 схемами, 34 таблицями, 2 рисунками та 19 додатками. Загальний обсяг роботи - 121 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В БІЗНЕСІ

В умовах швидкого розвитку сучасної економіки і глобалізації бізнес-середовища питання ефективного управління комунікаціями стає надзвичайно значущим для кожної організації. Комунікації в бізнесі – це не лише процес передачі інформації, а й основний інструмент, який впливає на взаємодію компанії з її внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вони є основою для прийняття управлінських рішень, створення позитивного іміджу, формування стійких взаємин із клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Отже, управління комунікаціями є критично суттєвим для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності.

Сучасні моделі управління комунікаціями сприяють створенню і підтримці безперервного потоку інформації між різними ланками організації, а також із зовнішніми стейкхолдерами. Зазначене дозволяє компаніям не лише реагувати на зміни, але й проактивно впливати на своє середовище, формуючи умови для успішної діяльності. Для цього необхідно враховувати як традиційні методи комунікації, так і новітні підходи, що відповідають вимогам часу і технологічним змінам.

Управління комунікаціями в бізнесі має велике значення в контексті цифрових перетворень. Поява нових цифрових каналів і технологій, зокрема соціальних медіа, вебінарів, мобільних додатків та інших інструментів, змінила ландшафт бізнес-комунікацій. Це створило можливості для бізнесів значно покращити взаємодію зі своїми клієнтами та партнерами, а також значно зменшити витрати на комунікаційні процеси.

Актуальність розгляду сучасних моделей управління комунікаціями зумовлена також потребою в удосконаленні методів управління комунікаціями в умовах швидких змін на ринку, а також в умовах високої конкуренції. Значущим є також питання адаптації комунікаційних стратегій до культурних, соціальних і економічних особливостей різних ринків, на яких працюють організації.

У рамках цього розділу будуть розглянуті основні концепції та моделі управління комунікаціями в бізнесі, зокрема традиційні та новітні підходи. Окрема увага буде приділена інтеграції комунікаційних стратегій у загальну стратегію бізнесу, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси компанії і підтримувати довгострокові партнерські відносини. Також будуть проаналізовані головні фактори, що визначають успіх сучасних моделей управління комунікаціями, та їхнє застосування на прикладі реальних бізнес-кейсів.

Загалом, управління комунікаціями в бізнесі є багатоаспектним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування всіх зовнішніх і внутрішніх факторів. Опанування сучасними моделями управління комунікаціями дозволяє компаніям не лише підвищити свою ефективність, але й зберігати гнучкість і адаптивність у постійно змінюваному бізнес-середовищі.

1.1. Історія розвитку, термінологія, види комунікацій

Комунікація як явище супроводжує людство з моменту його появи. Це не просто обмін інформацією, а й спосіб встановлення зв'язків, взаємодії та розвитку суспільства. Перші відомі трактування, спроби осмислення та історія дослідження комунікації розпочинається ще з часів античності, так як активне політичне життя греків сприяло розквіту красномовства та риторики. Це період активного розвитку Грецької філософії і появи низки відомих філософів таких як Платон, що звертав увагу на конфлікти усної й писемної комунікації та Сократ, який надавав перевагу усній комунікації, чие вчення вдалося зберегти завдячуючи тому, що Платон зафіксував основні думки Сократа у своїх творах “У діалогах”. В античні часи комунікація стала предметом дослідження двох дисциплін – логіки й лінгвістики.

У період XVIII і XIX ст. в Європі відбувався розвиток суспільних і гуманітарних наук, але серед них не було наук, які б вивчали процеси комунікації. Теоретики педагогіки Я. Каменський, І. Песталоцці, Ж.-Ж. Русо

розвивали природні здібності дітей. Однак комунікаційні процеси випали з області дослідження соціології, котра була започаткована О. Контом і Г. Спенсером.

У XIX ст. в Європі під час бурхливого розвитку публіцистики, радіо, кіно, комунікаційні процеси розвиваються швидкими темпами, але вчені ігнорують їх зростаючу роль. Та вже після першої світової війни ситуація починає поступово змінюється. Значущого поширення набувають семіотичні погляди Ф. де Соссюра (1857 –1913), Ч. Пірса (1839 – 1914). І комунікаційна проблематика посідає центральне місце в соціальній психології (В. Вунд, Г. Тард, Х. Штейнталь). Про значення смислової комунікації почали говорити й практики книжкової справи, такі як Поль Отле (1868 – 1944), бельгійський вчений, якого вважають “батьком документознавства”, разом з Анрі Лафонтеном розробляють теорію документації. Починаючи з XX ст. комунікаційна проблематика стає складовою частиною суспільних наук – соціології, психології, філософії, культурології. Проблеми комунікації широко досліджені в науках комунікаційного циклу: теорії масової, соціальної соціальної комунікації а також в науках документознавчого циклу, таких як документалістика, журналістика, реклама, паблік рілейшен і тд. [4]

КОМУНІКАЦІЯ (від. лат. “communicatio” – що означає "з'єднання" або "повідомлення" [4]. У контексті бізнесу цей термін означає процес обміну інформацією між двома або більше сторонами, який спрямований на досягнення розуміння, узгодження дій чи прийняття рішень. Комунікації включають не лише передачу інформації, але й активне слухання, зворотний зв'язок і аналіз отриманих даних.

В той же час Н. Хамітов трактує комунікацію як термін, що окреслює людську взаємодію у світі. У сучасній філософії Комунікацій використовують як ознаку конструктивної взаємодії особистостей, націй та етносів, що розгортається на основі взаємної толерантності й порозуміння. Поняття «комунікація» широко використано у філософії К. Ясперса; а також у нім.

практичній філософії (К.-О. Апель, Ф. Больнов, Ю. Габермас), яку назвали «комунікативною» [5].

Комунікація це частина соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включно з управлінською. Комунікація являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою комунікації організація включається у зовнішнє середовище, відбувається обмін інформацією для забезпечення взаємодії.

Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів

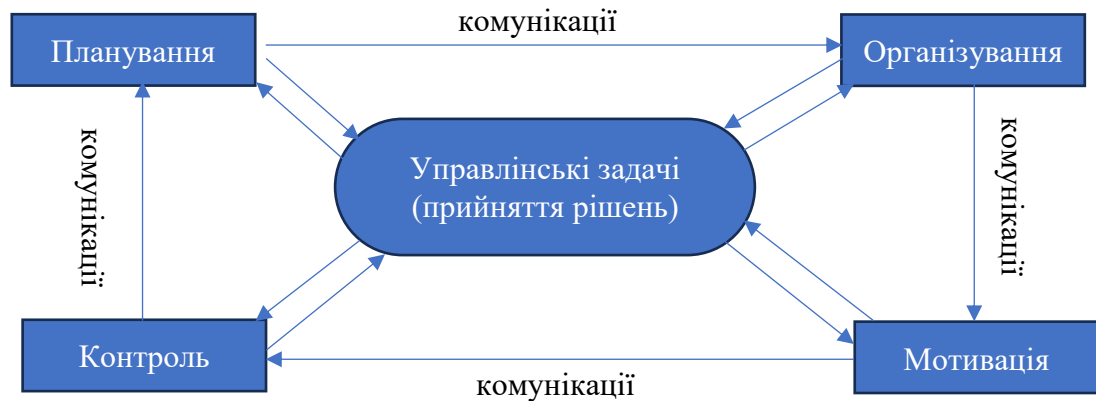


Рис.1. Місце комунікацій у процесі управління

Медіакритик і теоретик Джеймс Кері визначає комунікацію як «символічний процес, за допомогою якого реальність створюється, підтримується, виправляється та трансформується» [6].

Згідно соціологічних опитувань 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають комунікації перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Ефективно працюючі керівники — це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і саме є комунікативними [6].

На думку проф. Р.К. Юксвярава, серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати

свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо [6].

Також Деніел Бурстін у «Демократії та її невдоволенні» зауважує, що найважливішою окремою зміною «в людській свідомості останнього століття, стало збільшення засобів і форм того, що ми називаємо «комунікацією». «Це особливо актуально в наш час із появою текстових повідомлень, електронної пошти та соціальних мереж як форм спілкування з іншими. З більшою кількістю засобів спілкування є більше способів бути незрозумілим, ніж будь-коли [7].

У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг "відправник — канал — одержувач", реальному або потенційному зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

Дослідження виявили, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації. Керівник займається цим постійно, для реалізації своєї ролі у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, це об'єднуючий процес, який пов'язує частини організації між собою. Якщо усунути комунікацію, то організація втратить керованість, її діяльність набуде хаотичного, не координованого.

У бізнес-управлінні комунікації поділяються на кілька видів залежно від каналу передачі, учасників процесу та мети. Основні види комунікацій включають [8]:

1. Вербальні та невербальні комунікації. Вербальні комунікації реалізуються через слова, як у формі усної, так і письмової мови. Невербальні комунікації включають жести, міміку, пози, тон голосу, що забезпечує додаткове значення до сказаного.

2. Формальні та неформальні комунікації. Формальні комунікації здійснюються через визначені канали, такі як офіційні зустрічі, електронна пошта або звіти. Неформальні комунікації відбуваються у вигляді невимушеного обміну інформацією, наприклад, під час перерви або особистого спілкування.

3. Внутрішні та зовнішні комунікації. Внутрішні комунікації орієнтовані на взаємодію між співробітниками організації, тоді як зовнішні спрямовані на зв'язок з клієнтами, постачальниками, партнерами чи громадськістю.

4. Горизонтальні, вертикальні та діагональні комунікації. Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками одного рівня. Вертикальні – між рівнями управління (вгору або вниз). Діагональні комунікації охоплюють обмін інформацією між різними рівнями і підрозділами безпосередньо.

У сучасному бізнесі також виділяють цифрові комунікації, які включають використання інформаційних технологій для передачі інформації. Вони охоплюють електронну пошту, месенджери, відеоконференції, корпоративні соціальні мережі тощо [9]. Такий підхід дозволяє значно прискорити обмін інформацією, мінімізувати витрати часу та ресурси.

Значущим аспектом управління комунікаціями є розуміння відмінностей між каналами передачі інформації та їх впливу на якість спілкування. Наприклад, письмові комунікації дозволяють створювати офіційну документацію, але можуть втратити частину емоційного контексту. Усні комунікації сприяють швидкому вирішенню питань, проте їх складніше документувати.

Значення комунікацій для бізнесу підтверджується даними численних досліджень. Згідно з результатами опитувань, близько 86% співробітників вважають ефективні комунікації однією з головних складових успішної роботи компанії. Таблиця 1.1 ілюструє основні характеристики різних видів комунікацій (Додаток А)

Таким чином, розуміння термінології та різновидів комунікацій дозволяє ефективніше управляти інформаційними потоками в бізнесі, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності організації.

1.2. Вербальна комунікація

Вербальна комунікація є основним засобом обміну інформацією, що реалізується через слова. Вона включає усну і письмову форми, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Усна вербальна комунікація передбачає живе мовне спілкування, тоді як письмова формується через тексти, що можуть бути передані у традиційному або електронному форматах.

Усна комунікація є найпоширенішим способом взаємодії у бізнесі завдяки своїй гнучкості та швидкості [11]. Вона включає зустрічі, телефонні розмови, відеоконференції, презентації, переговори та інші форми безпосереднього спілкування. Під час такого виду комунікації передача інформації супроводжується невербальними сигналами (жести, тон голосу, інтонація), що додають додатковий зміст до повідомлення. Це сприяє більш точному розумінню інформації [12]. Однак усна комунікація може мати й недоліки, зокрема викривлення інформації внаслідок шумів або неправильного тлумачення.

Письмова комунікація, навпаки, має перевагу в структурованості та можливості створення постійного запису повідомлень. Вона використовується для складання документів, офіційних листів, звітів, презентаційних матеріалів, договорів тощо. Завдяки цьому письмова комунікація забезпечує формальність і юридичну силу взаємодії. Водночас вона є менш оперативною, ніж усна, і не дозволяє миттєвого зворотного зв'язку [13].

Ефективність вербальної комунікації значною мірою залежить від низки факторів, серед яких рівень володіння мовою, чіткість формулювання думок, емоційний фон, контекст спілкування та адекватність вибраного каналу передачі. Для аналізу характеристик усної та письмової форм вербальної комунікації доцільно звернутися до порівняльної таблиці 1.2 (Додаток Б).

Значення усної вербальної комунікації є особливо високим у процесах, що вимагають швидкого обміну інформацією. Наприклад, наради та презентації дозволяють оперативно інформувати команду, залучати її до обговорення стратегій чи вирішення проблем. У таких випадках суттєво використовувати прийоми активного слухання, які сприяють зосередженню на повідомленні, а також уникненню конфліктів через неправильне розуміння.

Письмова вербальна комунікація є незамінною у формалізованих бізнес-процесах, таких як складання договорів, написання звітів, ведення листування з партнерами чи клієнтами [15]. Помітним аспектом тут є грамотність і точність формулювань, оскільки від них залежить юридична значущість документа і можливість його правильного трактування.

В умовах цифровізації бізнесу письмова комунікація зазнала суттєвих змін. Сучасні технології сприяють створенню нових форматів, таких як електронні листи, чати, корпоративні блоги чи системи управління завданнями. Це дозволяє інтегрувати письмову комунікацію в щоденну роботу компаній, забезпечуючи простоту та швидкість взаємодії.

Таким чином, вербальна комунікація є багатограним інструментом, що виконує фундаментальну роль у досягненні бізнес-цілей. Вибір між усною та письмовою формою залежить від мети, специфіки завдання та особливостей взаємодії учасників [16]. Ефективне поєднання цих форм сприяє підвищенню результативності комунікаційних процесів і створенню конкурентних переваг для організації.

Невербальна комунікація є невід'ємною частиною процесу взаємодії в бізнесі та відіграє значну роль у формуванні ефективного спілкування. Вона охоплює всі форми передачі інформації, які не використовують слова, зокрема жести, міміку, пози, рухи тіла, інтонацію, тон голосу, візуальний контакт, просторове розташування співрозмовників тощо. Невербальні сигнали передають емоційний стан, настрій і ставлення співрозмовників, забезпечуючи глибше розуміння контексту комунікації.

Невербальні елементи комунікації часто виникають підсвідомо, але їхнє правильне тлумачення дозволяє покращити взаємодію між учасниками спілкування [17]. Наприклад, під час переговорів міміка чи пози співрозмовника можуть сигналізувати про його зацікавленість, невпевненість або приховане невдоволення.

Існує кілька основних категорій невербальних сигналів [18]:

1. Кінесика (мова тіла). Включає жести, міміку, рухи голови та рук, положення тіла. Наприклад, перехрещені руки можуть свідчити про захисну позицію, а відкриті жести – про готовність до співпраці.

2. Паралінгвістика. Охоплює тон голосу, інтонацію, темп мови, паузи. Навіть однакова фраза, сказана з різною інтонацією, може мати різне значення – від підтримки до критики.

3. Просторові характеристики. Стосується дистанції між співрозмовниками. У бізнесі особливе значення мають поняття особистого, соціального та публічного простору. Наприклад, надто близька дистанція може викликати дискомфорт, тоді як надто велика – відчуття дистанціювання.

4. Хронеміка. Виражає ставлення до часу, наприклад, пунктуальність, тривалість пауз у розмові. У багатьох культурах точність є показником професіоналізму та поваги до партнера.

5. Зовнішній вигляд. Одяг, зачіска, аксесуари також є частиною невербальної комунікації, оскільки формують перше враження про людину. Дотримання дрес-коду може підкреслити професіоналізм і відповідальність.

У бізнес-середовищі розуміння невербальних сигналів є визначальним для досягнення ефективної комунікації [19]. Наприклад, під час переговорів уважний аналіз поведінки співрозмовника допомагає зрозуміти, наскільки він зацікавлений у співпраці чи наскільки щирі його наміри. У таблиці 1.3 подано основні аспекти невербальної комунікації та їхній вплив на бізнес-взаємодію (Додаток В).

Значущим аспектом є врахування культурних відмінностей у тлумаченні невербальних сигналів. Наприклад, у східноазіатських країнах висока

дистанція між співрозмовниками свідчить про повагу, тоді як у європейських культурах занадто велика відстань може сприйматися як відчуження.

Сучасні моделі управління комунікаціями включають розвиток навичок невербального спілкування як частину професійної підготовки [21]. Навчання ефективного використання мови тіла, вміння зчитувати невербальні сигнали і правильно реагувати на них сприяє підвищенню якості ділових відносин.

Таким чином, невербальна комунікація є суттєвим доповненням до вербальної, надаючи глибину й емоційне забарвлення взаємодії [22].

Розуміння та використання невербальних сигналів дозволяє побудувати довіру, покращити взаєморозуміння та досягти успішних результатів у бізнесі.

1.3. Візуальна комунікація

Візуальна комунікація є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища та ефективним засобом передачі інформації, що базується на використанні зображень, символів, графіків, діаграм, відеоматеріалів та інших візуальних елементів. Вона має на меті посилити сприйняття повідомлення, підвищити його зрозумілість і зробити взаємодію більш динамічною та інтерактивною. Завдяки візуальним засобам можна швидко донести складні ідеї, мінімізуючи ризик неправильного трактування.

У бізнесі візуальна комунікація знаходить застосування в численних аспектах, включаючи презентації, звіти, маркетингові кампанії, інфографіку, корпоративну айдентичку та візуалізацію даних [23]. Головною перевагою цього виду комунікації є здатність спрощувати складну інформацію та робити її зрозумілою для широкої аудиторії, незалежно від рівня її підготовки.

Значення візуальної комунікації можна проілюструвати за допомогою порівняння текстових і візуальних форматів передачі даних. Наприклад, таблиця або графік, який відображає фінансові результати компанії, дозволяє швидше оцінити зміни та тренди, ніж текстовий опис тих самих показників. У таблиці 1.4 наведені переваги і недоліки різних форматів (Додаток Г).

Суттєвим елементом візуальної комунікації є корпоративний дизайн, який формує візуальну ідентичність компанії. Логотип, фірмові кольори, шрифти, стиль оформлення матеріалів є базовими інструментами, які забезпечують впізнаваність бренду та його сприйняття аудиторією.

Помітним аспектом є використання інфографіки як засобу візуалізації складної інформації. Інфографіка дозволяє об'єднувати текст, графіку, іконки та кольорові схеми для створення цілісного повідомлення. Це особливо актуально у звітах, де потрібно передати основні показники або результати досліджень у зрозумілому форматі.

Зростаючу роль у візуальній комунікації відіграють відеоматеріали. Вони широко використовуються для навчання персоналу, створення рекламних кампаній, демонстрації продуктів або процесів [25]. Наприклад, відеоінструкція для клієнтів може замінити складний текстовий опис, підвищуючи рівень задоволеності користувачів.

Роль кольорів у візуальній комунікації також не можна недооцінювати. Різні кольори викликають різні емоції та асоціації, що впливає на сприйняття інформації. Наприклад, синій колір асоціюється зі стабільністю та професіоналізмом, тоді як червоний – із енергією та динамічністю.

Ефективність візуальної комунікації залежить від дотримання принципів чіткості, структурованості та орієнтації на аудиторію. Основні характеристики, які забезпечують якість візуального контенту, наведено у таблиці 1.5 (Додаток Д)

В умовах цифровізації бізнесу значення візуальної комунікації постійно зростає. Використання сучасних технологій, таких як віртуальна реальність (VR) або доповнена реальність (AR), відкриває нові можливості для передачі інформації. Наприклад, демонстрація прототипів продукції у VR-середовищі дозволяє створити реалістичне уявлення про продукт ще до його виготовлення.

Таким чином, візуальна комунікація є потужним інструментом, який дозволяє підвищити якість взаємодії, зробити інформацію більш доступною та

впливовою. Її ефективне використання сприяє не лише кращому розумінню, але й формуванню довгострокової довіри між компанією та її клієнтами чи партнерами.

1.4. Цифрова комунікація

Цифрова комунікація стала одним із головних інструментів взаємодії в сучасному бізнесі, зумовлюючи трансформацію традиційних методів обміну інформацією. Вона передбачає передачу даних за допомогою цифрових технологій, таких як інтернет, електронна пошта, месенджери, соціальні мережі, мобільні додатки та інші цифрові платформи. Зі стрімким розвитком інформаційних технологій цифрова комунікація значно розширила свої можливості, дозволяючи підприємствам забезпечувати оперативність, гнучкість і глобальне охоплення аудиторії.

Цифрова комунікація базується на використанні електронних засобів передачі інформації, що дозволяє ефективно взаємодіяти як усередині організацій, так і з зовнішніми партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [27]. Основними характеристиками цього виду комунікації є швидкість обміну даними, інтерактивність, доступність і багатоканальність.

У сучасному бізнесі цифрова комунікація виконує суттєву роль у процесах управління, маркетингу, продажів і підтримки клієнтів. Наприклад, використання корпоративних платформ для обміну повідомленнями або проведення відеоконференцій забезпечує ефективну координацію команд, навіть якщо вони географічно розташовані в різних країнах.

Для оцінки масштабів цифрової комунікації в бізнесі можна розглянути основні її інструменти, які наведені у таблиці 1.6 (Додаток Е)

Цифрова комунікація також має значний вплив на маркетингові стратегії. Використання інструментів цифрового маркетингу, таких як контекстна реклама, таргетинг і SEO-оптимізація, дозволяє бізнесу досягати цільової аудиторії більш точно та ефективно.

Одним із прикладів ефективного використання цифрової комунікації є автоматизація обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів. Ці програми, засновані на штучному інтелекті, забезпечують оперативну підтримку клієнтів у режимі 24/7, відповідаючи на часті запитання, допомагаючи у виборі продуктів або вирішуючи технічні проблеми.

Додатковою перевагою цифрової комунікації є можливість персоналізації. Аналізуючи поведінку клієнтів у цифровому середовищі, компанії можуть налаштовувати свої комунікаційні повідомлення відповідно до індивідуальних потреб споживачів [29]. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і сприяти довгостроковим взаємовідносинам із ними.

Незважаючи на численні переваги, цифрова комунікація має й певні виклики. Основними проблемами є кібербезпека, управління великими обсягами інформації та ризик втрати особистісного контакту. Наприклад, витік конфіденційних даних через хакерські атаки може завдати серйозної шкоди репутації компанії.

Для зменшення ризиків потрібно впроваджувати сучасні системи захисту даних, зокрема використання шифрування, автентифікації та антивірусного програмного забезпечення. Крім того, слід забезпечувати регулярне навчання співробітників із питань безпеки у цифровому середовищі.

У таблиці 1.7 наведено основні переваги та виклики цифрової комунікації в бізнесі (Додаток Ж)

Таким чином, цифрова комунікація є потужним інструментом, який формує нові можливості для бізнесу, одночасно вимагаючи уваги до технологічних і безпекових аспектів. Її правильне використання сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

1.5. Інтерперсональна комунікація

Інтерперсональна комунікація є основою людських взаємовідносин і основним елементом у бізнес-середовищі. Вона охоплює всі аспекти

безпосередньої взаємодії між людьми, дозволяючи ефективно обмінюватися інформацією, досягати домовленостей та встановлювати довірливі стосунки. У бізнесі цей вид комунікації відіграє провідну роль у формуванні корпоративної культури, управлінні персоналом, проведенні переговорів, налагодженні партнерських відносин і взаємодії з клієнтами.

Основою інтерперсональної комунікації є взаємодія двох чи більше осіб, що відбувається за допомогою вербальних та невербальних засобів. Головною її характеристикою є безпосередній контакт між учасниками, що забезпечує можливість швидкої адаптації до змін у комунікаційному процесі [31]. Завдяки цьому інтерперсональна комунікація залишається найгнучкішою і найзручнішою формою обміну інформацією в умовах динамічного бізнес-середовища.

У бізнес-контексті інтерперсональна комунікація проявляється у взаємодії керівників із підлеглими, співробітників між собою, клієнтів і партнерів із представниками компанії. Таблиця 1.8 демонструє основні функції цього виду комунікації в бізнесі (Додаток II)

Суттєвою перевагою інтерперсональної комунікації є її емоційна складова, яка дозволяє створювати атмосферу довіри та залученості. Неформальна розмова між керівником і підлеглим може значно посилити мотивацію працівника, ніж формальний наказ чи інструкція.

Зокрема, під час ведення переговорів емоційний аспект інтерперсональної комунікації відіграє вирішальну роль. Вміння зчитувати емоції співрозмовника, правильно їх інтерпретувати та відповідно адаптувати власну поведінку є головними факторами успішного досягнення домовленостей. У таких ситуаціях невербальні сигнали, такі як міміка, жести та тон голосу, забезпечують до 93% загального впливу повідомлення, тоді як зміст слів – лише 7%.

Попри очевидні переваги, інтерперсональна комунікація має і певні обмеження. Основні виклики пов'язані з суб'єктивністю сприйняття інформації, культурними особливостями учасників та можливістю

виникнення конфліктів через неправильну інтерпретацію повідомлення. Для подолання цих обмежень необхідно розвивати навички активного слухання, емпатії та адаптивності у спілкуванні.

Ефективна інтерперсональна комунікація також залежить від стилю керівництва в організації. У таблиці 1.9 наведено порівняння впливу авторитарного і демократичного стилів на якість комунікації (Додаток К)

Значним інструментом розвитку інтерперсональних комунікацій є тренінги з міжособистісного спілкування. Вони спрямовані на підвищення навичок активного слухання, встановлення емоційного контакту, розуміння культурних особливостей партнерів і ефективного врегулювання конфліктів.

З огляду на глобалізацію бізнесу, все більшого значення набуває крос-культурна інтерперсональна комунікація. Вона вимагає від учасників розуміння культурних відмінностей, адаптації до різних стандартів комунікативної поведінки та дотримання етикету. Наприклад, в азійських культурах непряма мова та уникання конфронтації є прийнятними, тоді як у західних країнах цінується відвертість і прямота.

У підсумку, інтерперсональна комунікація є значущим фактором ефективності бізнес-процесів. Її належне впровадження сприяє досягненню поставлених цілей, створенню позитивної атмосфери в колективі, розвитку довгострокових партнерських відносин і зміцненню репутації компанії.

1.6. Групова комунікація

Групова комунікація є однією з основних форм взаємодії в бізнесі, оскільки вона забезпечує обмін інформацією між кількома учасниками, що об'єднані спільною метою. Її основною характеристикою є багатосторонній характер взаємодії, який дозволяє кожному члену групи не тільки отримувати інформацію, але й активно впливати на комунікаційний процес. Такий формат сприяє синергії знань, ідей і досвіду, що особливо суттєво для досягнення складних бізнес-цілей.

Групова комунікація охоплює взаємодію як у малих групах, наприклад, робочих командах, так і у великих колективах, таких як наради, конференції або форуми. Її основними елементами є чітко визначена структура, взаємозв'язок між учасниками та мета спільної діяльності.

Значущим аспектом групової комунікації є її залежність від організаційної культури компанії та стилю керівництва. Якщо в організації заохочується відкритість і співпраця, групова комунікація має високий рівень ефективності. Водночас у формальних і суворо ієрархічних системах вона може бути обмеженою. У таблиці 1.10 наведено форму групової комунікації (Додаток Л)

Однією з базових переваг групової комунікації є можливість отримання різноманітних точок зору, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Наприклад, у процесі мозкового штурму кожен учасник може висловити свої ідеї, які згодом обговорюються колективом, удосконалюються та інтегруються у спільну стратегію. У таких випадках групова комунікація виступає не лише інструментом обміну інформацією, а й джерелом інновацій.

Однак групова комунікація має й певні виклики. Однією з поширених проблем є «ефект домінування», коли один або кілька учасників займають надто активну позицію, що обмежує можливості інших висловлювати свою думку. Ще однією проблемою є ризик неправильного розподілу уваги через багатоканальність взаємодії, що може ускладнити досягнення домовленостей.

Для оптимізації процесу групової комунікації суттєво забезпечувати рівні можливості для участі всіх членів групи, впроваджувати чіткі регламенти взаємодії та використовувати сучасні технологічні інструменти. Наприклад, платформи для відеоконференцій або інтерактивні дошки, такі як Miro чи Jamboard, дозволяють візуалізувати ідеї, зберігати записи зустрічей та координувати завдання у реальному часі.

У таблиці 1.11 наведено основні аспекти впливу групової комунікації на бізнес (Додаток М)

Значущим аспектом групової комунікації є її адаптивність у різних умовах. У контексті віддаленої роботи вона відіграє роль у підтримці взаємодії між співробітниками, зберігаючи ефективність бізнес-процесів навіть за відсутності фізичного контакту. Так, компанії, які активно використовують групові чати, відеоконференції та спільні робочі платформи, зберігають продуктивність навіть у кризових ситуаціях.

Водночас неформальна групова комунікація, наприклад, спільні обговорення за межами офіційних зустрічей, сприяє формуванню позитивного робочого клімату [36]. Вона підвищує рівень залученості працівників, знижує стрес і зміцнює командний дух.

У підсумку групова комунікація є невід'ємним елементом успішного управління бізнесом. Її ефективне використання дозволяє не лише досягати високих результатів у роботі, але й створювати середовище для творчості, співпраці та професійного розвитку кожного учасника.

1.7. Масова комунікація

Масова комунікація є одним із найбільш масштабних видів обміну інформацією, що охоплює великі аудиторії за допомогою засобів масової інформації (ЗМІ), цифрових платформ та інших комунікаційних інструментів. У бізнес-контексті цей тип комунікації є істотним для побудови бренду, просування товарів і послуг, формування суспільної думки та залучення клієнтів. Масова комунікація забезпечує можливість впливати на широкі верстви населення, використовуючи як традиційні, так і сучасні засоби передачі інформації.

Головним елементом масової комунікації є повідомлення, яке спрямовується від джерела до великої кількості отримувачів. Це повідомлення може мати різну форму: рекламні ролики, прес-релізи, публікації в соціальних мережах, виступи на телебаченні або публічні заходи. Значущою характеристикою масової комунікації є односторонній або обмежено інтерактивний характер передачі інформації.

У бізнесі масова комунікація виконує такі основні функції, як інформування, переконування, навчання, розважання та підтримка зворотного зв'язку. Її ефективність залежить від правильного вибору цільової аудиторії, влучності повідомлення та відповідності комунікаційного каналу обраному формату. У таблиці 1.12 наведені функції масової комунікації (Додаток Н)

Засоби масової комунікації можна умовно поділити на традиційні та цифрові. До традиційних належать телебачення, радіо, друковані ЗМІ та зовнішня реклама. Цифрові засоби включають соціальні мережі, вебсайти, онлайн-рекламу, електронні листи та месенджери. Таблиця 1.13 порівняння їхніх особливостей подана нижче (Додаток П)

Одним із найбільш потужних інструментів масової комунікації у сучасному бізнесі є соціальні мережі. Вони дозволяють компаніям швидко взаємодіяти з клієнтами, отримувати миттєвий зворотний зв'язок і вивчати уподобання споживачів. Крім того, соціальні платформи відкривають можливості для використання технологій аналітики великих даних, що дозволяє покращити таргетинг і створити більш релевантний контент [38].

Разом із тим масова комунікація має певні виклики. Зокрема, сучасний інформаційний простір перенасичений, що ускладнює привернення уваги аудиторії. У зв'язку з цим бізнес має докладати зусиль для створення унікального та вражаючого контенту. Суттєвим є також питання етики, оскільки масова комунікація може впливати на емоції та поведінку людей, що вимагає відповідальності у створенні повідомлень.

Особливе значення масова комунікація має для управління репутацією компанії. Наприклад, у разі кризових ситуацій, таких як публічні скандали або невдоволення клієнтів, правильно побудована стратегія масової комунікації може допомогти мінімізувати негативний вплив [39]. Використання прес-релізів, заяв керівництва або прямої взаємодії через соціальні мережі дозволяє швидко реагувати на виклики та підтримувати довіру до бренду.

У підсумку, масова комунікація є фундаментальним інструментом у досягненні бізнес-цілей. Вона забезпечує можливість формування громадської

думки, розширення клієнтської бази, підтримки бренду та впливу на ринок. Її ефективність залежить від інтеграції традиційних і сучасних каналів, творчого підходу до створення контенту та відповідальності у виборі стратегії.

1.8. Крос-культурна комунікація

Крос-культурна комунікація є фундаментальним елементом сучасного бізнесу, оскільки вона охоплює взаємодію між представниками різних культур, національностей та етнічних груп. Її актуальність постійно зростає в умовах глобалізації, коли компанії розширюють свою присутність на міжнародних ринках, залучаючи різноманітних клієнтів, партнерів і працівників. В основі крос-культурної комунікації лежить розуміння культурних особливостей, традицій, цінностей і норм поведінки, що впливають на сприйняття та передачу інформації.

Основним завданням крос-культурної комунікації є усунення бар'єрів, які можуть виникати через відмінності в культурних особливостях. Це дозволяє уникати непорозумінь, знижувати ризик конфліктів і підвищувати ефективність співпраці. Такі бар'єри можуть включати мовні труднощі, різницю в манерах спілкування, відмінності у ціннісних орієнтаціях та стильових особливостях взаємодії (Додаток Р)

Крос-культурна комунікація також включає адаптацію до різних моделей взаємодії. Наприклад, у бізнесі існують значні відмінності між культурами з високим контекстом (Японія, Китай, арабські країни), де інформація передається через невербальні сигнали та підтекст, і культурами з низьким контекстом (США, Німеччина, Скандинавські країни), де основний акцент робиться на прямоту й точність у висловлюваннях.

Особливе значення у крос-культурній комунікації мають невербальні аспекти, такі як жести, міміка, просторові зони взаємодії, тембр голосу. Наприклад, у багатьох азійських культурах фізичний контакт і близькість можуть сприйматися як недоречні, тоді як у країнах Південної Європи чи

Латинської Америки обійми або поплескування по плечу є проявами дружельності.

Для підвищення ефективності крос-культурної комунікації бізнес повинен інвестувати у навчання співробітників основам міжкультурної взаємодії. Це може включати тренінги з вивчення мов, ознайомлення з культурними особливостями партнерів чи клієнтів, а також розвиток навичок міжособистісного спілкування. У таблиці 1.15 наведено приклади успішних стратегій адаптації до крос-культурної взаємодії (Додаток С)

У цифрову епоху крос-культурна комунікація отримала нові можливості та виклики. З одного боку, цифрові платформи значно полегшили взаємодію між культурами, дозволяючи комунікувати в режимі реального часу. З іншого боку, відсутність фізичної присутності ускладнює розуміння невербальних сигналів, що може призводити до непорозумінь. Наприклад, електронні листи, написані без урахування культурних особливостей, можуть бути сприйняті як занадто формальні або, навпаки, несерйозні.

Суттєвим компонентом крос-культурної комунікації є етика. Бізнес має уникати використання стереотипів або проявів культурного неуцтва, що може завдати шкоди репутації компанії [42]. Етичний підхід полягає в повазі до різноманітності, відкритості до діалогу та готовності адаптуватися до культурних вимог.

Таким чином, крос-культурна комунікація є не лише засобом подолання відмінностей між культурами, але й інструментом створення конкурентних переваг у міжнародному бізнесі. Вона сприяє зміцненню довіри, покращенню якості взаємодії та підвищенню ефективності бізнес-процесів. Успішне впровадження крос-культурної комунікації можливе лише за умови системного підходу до її інтеграції, що включає навчання співробітників, розробку стратегій адаптації та використання сучасних технологій.

1.9. Бізнес-технології управління комунікаціями

Сучасні бізнес-технології управління комунікаціями стали суттєвим інструментом для підвищення ефективності внутрішнього та зовнішнього спілкування організацій. Вони забезпечують автоматизацію, моніторинг, збереження інформації та взаємодію з клієнтами в реальному часі, що сприяє зростанню продуктивності, скороченню витрат і покращенню взаємодії з партнерами та споживачами [43]. Технології, що використовуються в управлінні комунікаціями, охоплюють широкий спектр інструментів – від програмного забезпечення для електронної пошти до платформ для управління взаємодією з клієнтами та соціальних мереж.

У сучасному бізнесі роль технологій у сфері комунікацій можна порівняти з рушійною силою інновацій і конкурентної переваги. Ці технології дозволяють організаціям покращити якість обміну інформацією, забезпечити миттєву зворотну реакцію та вдосконалити стратегії маркетингу та продажу. Використання бізнес-технологій комунікацій також допомагає підприємствам знижувати ймовірність помилок і непорозумінь завдяки чітко визначеним процесам обміну інформацією.

Однією з значних категорій бізнес-технологій є системи управління взаємодією з клієнтами (CRM). Ці системи дозволяють автоматизувати та централізувати обробку запитів, продажів, зворотного зв'язку і підтримки клієнтів [44]. Система CRM збирає дані про взаємодію з клієнтами, що допомагає компанії краще розуміти потреби своїх клієнтів і надавати персоналізовані пропозиції. Основним компонентом CRM є база даних, яка містить інформацію про клієнтів, їх поведінку, покупки та інші взаємодії.

Ще однією суттєвою технологією в управлінні комунікаціями є електронна пошта, яка залишається одним з найбільш поширених засобів комунікації в бізнесі. Вона забезпечує швидку та зручну передачу інформації, однак значущою є правильна організація та структура поштового обміну. Використання технологій для організації електронної пошти дозволяє

автоматизувати рутинні завдання, відслідковувати повідомлення і забезпечувати надійність комунікації.

Соціальні мережі також стали невід'ємною частиною бізнес-комунікацій. Вони відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами та потенційними покупцями, забезпечуючи зворотний зв'язок і популяризацію брендів [45]. Використання платформи для соціальних медіа дозволяє компаніям підтримувати зв'язок з аудиторією в реальному часі, що надає можливість миттєво реагувати на відгуки та зміни в поведінці споживачів.

Технології для колективної комунікації та співпраці, такі як відеоконференції, платформи для спільної роботи (наприклад, Microsoft Teams або Slack), є ще одним помітним інструментом в організації комунікацій. Вони дозволяють компаніям ефективно проводити засідання, обговорення та презентації з людьми з різних регіонів або країн, без необхідності у фізичній присутності.

Не менш суттєвими є платформи для моніторингу та аналізу комунікацій. Інструменти аналітики допомагають зібрати дані про ефективність комунікацій, відслідковувати поведінку користувачів, аналізувати тенденції на ринку і робити висновки для покращення стратегії. Вони надають можливість автоматично збирати та обробляти великі обсяги даних, що дозволяє компаніям реагувати на зміни ринку в реальному часі.

Зокрема, інструменти аналітики соціальних мереж дозволяють відстежувати взаємодію користувачів з контентом, вивчати їхні інтереси та поведінку, що є значущим для вдосконалення маркетингових стратегій [46]. Це дає компанії можливість адаптувати контент під інтереси споживачів і забезпечити більш персоналізовані пропозиції.

Крім того, у бізнесі активно використовуються технології штучного інтелекту (AI) для автоматизації комунікацій, наприклад, через чат-ботів [47]. Чат-боти можуть вести діалоги з клієнтами, надавати інформацію, відповідати на запитання, а також обробляти запити. Вони здатні працювати цілодобово і зменшувати навантаження на кол-центри.

Завдяки швидкому розвитку технологій, бізнес-комунікації стали не тільки більш ефективними, але й гнучкими. Інтеграція різних технологій дозволяє організаціям підвищувати продуктивність, знижувати витрати на комунікації та зберігати конкурентні переваги на ринку [48]. У майбутньому ми можемо очікувати, що технології управління комунікаціями ще більше автоматизуються, надаючи організаціям нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами, партнерами та внутрішніми командами.

Таким чином, бізнес-технології управління комунікаціями не тільки забезпечують зручність і ефективність у спілкуванні, а й є головним фактором у розвитку та успіху організацій на глобальному ринку [49]. Їх застосування дозволяє оптимізувати процеси, підвищити швидкість реагування на змінні умови і забезпечити конкурентоспроможність у умовах цифрової трансформації.

1.10. Основні процеси управління комунікаціями

Управління комунікаціями є невід'ємною частиною будь-якої організації, оскільки дозволяє забезпечити ефективну передачу інформації, сприяє прийняттю рішень, налагодженню взаємодії між співробітниками та клієнтами, а також забезпечує успішну реалізацію стратегічних завдань бізнесу. Основні процеси управління комунікаціями охоплюють планування, організацію, реалізацію, моніторинг та оцінку комунікаційних потоків і взаємодії на різних рівнях організації [50]. Кожен з цих етапів є переломним для забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Процес управління комунікаціями починається з планування. На цьому етапі визначаються цілі комунікації, аудиторія, канали та засоби передачі інформації, а також відповідні ресурси для реалізації комунікаційних стратегій. Планування є значним етапом, оскільки дозволяє визначити основні напрямки комунікації та створити стратегію, що враховує інтереси та потреби всіх учасників. Після етапу планування наступним кроком є організація комунікаційних процесів. На цьому етапі формуються чіткі правила та

процедури для забезпечення ефективної передачі інформації. Організація передбачає визначення конкретних ролей та відповідальностей всіх учасників комунікаційних процесів. Значущою частиною цього процесу є вибір каналів комунікації, які будуть найбільш ефективними для досягнення поставлених цілей. Наприклад, для внутрішньої комунікації можуть бути використані електронна пошта, інтернет-платформи для співпраці, а для зовнішніх комунікацій – соціальні мережі, вебсайти та прес-релізи.

Третім етапом є реалізація комунікаційних стратегій. На цьому етапі організація здійснює безпосереднє впровадження розроблених планів. Значним моментом є забезпечення постійної взаємодії з усіма учасниками процесу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в обстановці, коригувати повідомлення або канали комунікації. Реалізація також передбачає використання сучасних технологій для автоматизації процесів, таких як CRM-системи або платформи для управління проектами.

Останнім етапом є моніторинг і оцінка ефективності комунікацій. Для того, щоб управління комунікаціями було успішним, необхідно постійно контролювати, наскільки ефективно відбувається передача інформації і чи відповідає це результатам, яких прагнула організація. Для моніторингу часто використовуються різноманітні інструменти та показники, такі як рівень зворотного зв'язку, задоволеність клієнтів, ефективність використання каналів комунікації, а також економічні результати, наприклад, збільшення продажів або підвищення лояльності клієнтів (Додаток Т)

Одним із базових аспектів управління комунікаціями є забезпечення зворотного зв'язку. Моніторинг ефективності комунікацій дозволяє виявляти можливі недоліки та коригувати стратегію взаємодії. Значущою частиною цього процесу є вимірювання ступеня задоволення учасників комунікацій, будь то клієнти, співробітники або партнери.

Розуміння того, як працює комунікаційна система організації, дозволяє значно підвищити ефективність всіх бізнес-процесів. У рамках комунікаційного процесу не лише забезпечується обмін інформацією, а й

створюється довіра та налаштовується взаєморозуміння між усіма учасниками. Адже в умовах сучасного бізнесу швидкість та якість комунікації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії.

Управління комунікаціями включає також в себе адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ринки, технології та потреби клієнтів постійно змінюються, що вимагає гнучкості в комунікаційних процесах. Це потребує не тільки коригування планів, але й постійного вдосконалення методів обміну інформацією, оптимізації використання технологій та розвитку комунікаційних каналів [52]. Використання новітніх технологій, таких як автоматизовані платформи для управління комунікаціями та соціальні мережі, дозволяє значно підвищити ефективність цих процесів.

Завдяки ретельно спланованому та ефективно реалізованому управлінню комунікаціями організація може досягти значних результатів у збереженні конкурентних переваг, підвищенні лояльності клієнтів, вдосконаленні внутрішніх процесів та досягненні стратегічних бізнес-цілей. Водночас без чітко налаштованих механізмів моніторингу та зворотного зв'язку управлінські рішення можуть стати неефективними, що призведе до зривів у комунікаціях і навіть до ризиків для бізнесу.

1.11. Основні моделі управління комунікаціями

Управління комунікаціями в бізнесі є складним і багатограним процесом, що охоплює різні аспекти взаємодії між співробітниками, керівництвом, клієнтами та іншими партнерами. Для ефективної організації та забезпечення належної комунікації в бізнесі використовуються різноманітні моделі, що дозволяють побудувати стратегію обміну інформацією, враховуючи специфіку організації, її культуру та потреби. Моделі управління комунікаціями надають інструменти для оптимізації комунікаційних процесів, зменшення помилок і затримок, а також для підвищення ефективності передачі інформації в межах організації та за її межами.

Одна з основних моделей управління комунікаціями полягає в дотриманні чіткої структури комунікаційних потоків і виборі відповідних каналів передачі інформації [53]. Це передбачає ієрархічне або горизонтальне управління обміном інформацією, а також визначення ролей кожного учасника в процесі комунікації. Для цього використовуються як традиційні, так і інноваційні підходи, що дозволяють забезпечити швидкість, точність і ефективність обміну даними.

Існує кілька основних моделей управління комунікаціями, які використовуються в бізнесі, залежно від типу організації, її структури та цілей. Однією з таких моделей є модель "вертикальної" комунікації, яка визначає структуру передачі інформації між різними рівнями управління. Вона є традиційною для багатьох організацій з чітко визначеною ієрархією. У такій моделі інформація передається зверху вниз або знизу вгору, що дозволяє чітко контролювати потік даних і забезпечити централізовану координацію діяльності.

Іншою популярною моделлю є модель "горизонтальної" комунікації, яка передбачає обмін інформацією між рівними учасниками в організації. Вона характерна для більш рівноправних або командних структур, де суттєвою є колаборація та обмін ідеями серед співробітників на одному рівні. Горизонтальна комунікація сприяє інноваційності та швидшому реагуванню на зміни в умовах ринку, оскільки всі учасники можуть безпосередньо взаємодіяти та обмінюватися інформацією.

Для більш комплексних і глобальних бізнес-структур, де потрібно взаємодіяти з численними підрозділами, партнерами та постачальниками, часто використовується модель "мережевої" комунікації. Вона спрямована на побудову гнучкої та ефективної системи обміну інформацією, яка включає безліч різних каналів комунікації. Ця модель часто застосовується в транснаціональних корпораціях та великих компаніях, де суттєве значення має комунікація між різними бізнес-одинацями та зовнішніми контрагентами.

Окрім цих базових моделей, у практиці управління комунікаціями часто використовуються і більш складні концепції, зокрема модель комунікації за допомогою зворотного зв'язку. Вона базується на тому, що інформація не лише передається від джерела до отримувача, але й повертається до першоджерела у вигляді відгуку [54]. Це дозволяє більш гнучко адаптувати стратегії комунікації до потреб співробітників або клієнтів, а також уникати непорозумінь і помилок, які можуть виникнути в процесі обміну інформацією. Модель зворотного зв'язку особливо значна в контексті маркетингу, де постійний зворотний зв'язок від клієнтів є основним для покращення продукту чи послуги.

Зростаюча роль цифрових технологій в управлінні комунікаціями призвела до розвитку моделі цифрової комунікації, яка охоплює використання онлайн-платформ, програмного забезпечення для управління проектами, електронної пошти, соціальних мереж та відеоконференцій. Ця модель забезпечує швидку та безперервну передачу даних через інтернет і є головним елементом для глобальних компаній, що працюють на міжнародних ринках.

Вона також включає такі інструменти, як платформи для управління взаємодією з клієнтами (CRM), які допомагають персоналізувати комунікацію і підвищувати її ефективність (Додаток У)

Кожна з цих моделей має свої особливості і застосовується в залежності від вимог бізнесу, типу організаційної структури та специфіки ринку. У сучасному бізнес-середовищі немає універсальної моделі, однак комбінування елементів різних моделей дає організаціям можливість забезпечити максимальну ефективність комунікаційних процесів. Так, для великих корпорацій і багатонаціональних підприємств часто використовуються моделі, що поєднують вертикальну та мережеву комунікацію, що дозволяє забезпечити стабільність при одночасному збереженні гнучкості і швидкості взаємодії на глобальних ринках.

Також суттєво зазначити, що в епоху цифрових трансформацій багато організацій активно інтегрують інноваційні моделі комунікацій з

використанням штучного інтелекту та аналітики даних для покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Це дозволяє створювати персоналізовані стратегії, точніше прогнозувати потреби клієнтів і швидше реагувати на зміни на ринку.

1.12. Існуючі інструменти управління комунікаціями

Управління комунікаціями в бізнесі є невід'ємною частиною ефективного функціонування організації. Для забезпечення належної комунікації між співробітниками, керівництвом, партнерами та клієнтами, використовуються різноманітні інструменти, що допомагають оптимізувати процеси обміну інформацією, знизити помилки та затримки, а також підвищити швидкість прийняття рішень. Існуючі інструменти управління комунікаціями охоплюють широкий спектр технологічних та організаційних рішень, включаючи як традиційні методи, так і інноваційні цифрові платформи. Вибір інструментів залежить від потреб конкретної організації, її структури, а також специфіки ринку.

Одним з основних інструментів управління комунікаціями є електронна пошта, яка використовується як для внутрішньої комунікації між співробітниками, так і для зовнішніх комунікацій з клієнтами та партнерами. Електронна пошта є одним з найпоширеніших і доступних інструментів, оскільки вона дозволяє швидко передавати текстову інформацію, документи, зображення та інші матеріали [56]. Завдяки електронній пошті компанії можуть ефективно здійснювати комунікацію на всіх рівнях організації, включаючи обмін даними між віддаленими підрозділами, а також підтримувати контакт з клієнтами та постачальниками.

Для управління проектами та організації співпраці команд використовуються платформи для спільної роботи. Вони включають інструменти для організації обміну документами, спільного редагування файлів, планування завдань та управління термінами виконання. Прикладами таких платформ є Trello, Asana, Microsoft Teams, Slack та Basecamp [57]. Ці

інструменти дозволяють зберігати всі дані в одному місці, забезпечують централізовану комунікацію між членами команди, що значно підвищує ефективність роботи. Вони також дають можливість фіксувати весь хід роботи над проектами, контролювати виконання завдань і забезпечувати прозорість процесів для всіх учасників.

Іншим значущим інструментом є системи управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи). Вони дозволяють ефективно зберігати й аналізувати інформацію про клієнтів, зокрема історію взаємодії, покупок та комунікацій. CRM-системи дозволяють не лише покращити обслуговування клієнтів, а й автоматизувати численні завдання, що стосуються маркетингу, продажу та післяпродажного обслуговування. Популярні CRM-системи, такі як Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, мають вбудовані функції для автоматичного надсилання електронних листів, створення персоналізованих пропозицій, обробки запитів і аналізу ефективності взаємодії з клієнтами [58].

Для внутрішньої комунікації в організаціях великого масштабу, де працює велика кількість співробітників, активно використовуються платформи для обміну миттєвими повідомленнями. Це можуть бути як спеціалізовані програми для корпоративного спілкування, так і розширені функціональні можливості популярних месенджерів. Прикладом є Microsoft Teams, Slack, Skype for Business, а також Google Chat. Ці платформи дозволяють співробітникам миттєво обмінюватися повідомленнями, організувати відеоконференції, створювати робочі групи для швидкого обміну ідеями та інформацією. Вони значно знижують час, необхідний для обробки запитів, і сприяють швидкому прийняттю рішень.

У разі необхідності здійснення відеоконференцій та онлайн-зборів застосовуються інструменти для віртуальних зустрічей. Вони дозволяють організувати спілкування на відстані, без необхідності фізичної присутності учасників. Популярними інструментами для відеоконференцій є Zoom, Google Meet, Microsoft Teams та Skype [59]. Ці інструменти використовуються для

проведення онлайн-зустрічей з клієнтами, партнерами та співробітниками, а також для проведення тренінгів, навчальних семінарів та презентацій.

Іншим суттєвим інструментом є платформи для управління соціальними медіа, які дозволяють організаціям здійснювати ефективне управління своїми акаунтами в соціальних мережах, створювати контент, проводити рекламні кампанії та моніторити зворотний зв'язок від клієнтів. Прикладами таких платформ є Hootsuite, Buffer, Sprout Social. Вони дозволяють планувати пости, здійснювати аналіз ефективності маркетингових кампаній, а також забезпечують централізоване управління комунікаціями в різних соціальних мережах одночасно [60]. Ці інструменти стають особливо помітними для бізнесів, що мають велику кількість клієнтів і працюють в онлайн-овому середовищі (Додаток Ф).

Вибір інструментів управління комунікаціями залежить від розміру організації, специфіки її діяльності та завдань, які потрібно вирішити. Використання різноманітних платформ та інструментів дозволяє організаціям не лише оптимізувати внутрішні та зовнішні комунікації, але й підвищити ефективність прийняття рішень, скоротити час на обробку запитів і знизити ризик виникнення помилок, що може стати вирішальним фактором для конкурентоспроможності на ринку. Водночас суттєво забезпечити належну інтеграцію та адаптацію цих інструментів до специфічних умов і процесів конкретної організації.

1.13. Показники ефективності комунікаційних інструментів

Оцінка ефективності комунікаційних інструментів є базовим етапом у забезпеченні оптимальної роботи будь-якої організації. Показники ефективності допомагають зрозуміти, наскільки успішно інструменти комунікації виконують свої функції, підтримують взаємодію між співробітниками, клієнтами та партнерами, а також сприяють досягненню бізнес-цілей. Різноманітні інструменти, такі як електронна пошта, платформи для спільної роботи, CRM-системи, месенджери і віртуальні зустрічі, мають

різні метрики для оцінки їхнього впливу на ефективність комунікацій. Суттєво мати на увазі, що кожен інструмент має свої особливості, тому застосовувані показники повинні відповідати їхньому специфічному використанню.

Одним із основних показників ефективності є час відповіді. Це визначає, як швидко комунікаційний інструмент дозволяє отримати зворотній зв'язок від співробітників, клієнтів або партнерів [61]. Наприклад, в електронній пошті або чатах з клієнтами час відповіді може бути значущим, оскільки він впливає на задоволеність клієнта. Якщо час відповіді занадто великий, це може призвести до втрати клієнта або погіршення репутації компанії. Для відеоконференцій, а також для платформ для спільної роботи, швидкість зворотного зв'язку може означати швидкість обробки запитів і надання рішень, що безпосередньо впливає на ефективність внутрішніх процесів.

Якість комунікації є ще одним суттєвим показником. Це передбачає наскільки чітко, зрозуміло і ефективно передається інформація. Оцінка якості комунікації залежить від різних аспектів, таких як точність повідомлень, відсутність непорозумінь і збереження контексту. Для інструментів, таких як CRM-системи та платформи для спільної роботи, значущим аспектом є також наскільки легко користувачам знаходити потрібну інформацію і взаємодіяти з іншими учасниками процесу. Успішна комунікація забезпечує ефективне вирішення проблем, сприяє розвитку довгострокових відносин і допомагає знижувати ризики помилок в обміні інформацією.

Продуктивність роботи – це ще один значний показник ефективності. Він вказує на те, як інструменти комунікації впливають на результативність роботи співробітників і команд. Висока продуктивність вимагає, щоб комунікаційні інструменти забезпечували ефективний обмін і зберігання інформації, а також знижували час на вирішення завдань і прийняття рішень. Вимірювання продуктивності через інструменти для спільної роботи або платформи для проектного менеджменту дозволяє оцінити, наскільки швидко команда може завершити проекти, чи зберігається високий рівень виконання завдань і чи досягаються бізнес-цілі.

Рівень залучення – це показник, який часто використовують для оцінки ефективності інструментів у контексті взаємодії з клієнтами або співробітниками. Залучення виявляється через активність користувачів на платформах, таких як соціальні мережі, внутрішні комунікаційні платформи або навіть під час відеоконференцій. Високий рівень залучення означає, що учасники активно взаємодіють, обмінюються ідеями, беруть участь у дискусіях і вирішують проблеми. У контексті управління комунікаціями це може бути індикатором того, наскільки інструменти ефективно сприяють взаємодії та підтримують інтерес до обміну інформацією.

Кількість помилок і неточностей в комунікаціях є значущим показником, який безпосередньо відображає якість використання інструментів. Невірно передана інформація або затримки у відповіді можуть призвести до помилок, що впливають на кінцевий результат. Для цього варто оцінювати, наскільки інструменти допомагають уникати таких ситуацій і наскільки вони знижують ймовірність помилок [62]. Платформи для спільної роботи, CRM-системи та інші комунікаційні інструменти повинні мати функції для збереження суттєвої інформації, автоматичну перевірку на помилки або функції, що дозволяють уникати їх.

Вартість використання інструментів також є суттєвим критерієм ефективності. Бюджетні обмеження можуть обумовити вибір тих чи інших інструментів комунікації. Вартість включає не тільки прямі витрати на ліцензії та підписки, але й непрямі витрати, такі як навчання персоналу, підтримка системи, час, витрачений на вирішення технічних проблем, тощо. Звісно, щоб витрати на інструменти були виправдані досягненням відповідних бізнес-цілей.

Інтеграція інструментів з іншими системами компанії є значним фактором для забезпечення ефективної роботи. Наприклад, CRM-системи повинні бути інтегровані з інструментами для електронної пошти та платформами для спільної роботи, щоб забезпечити безперебійний обмін інформацією. Інтеграція дозволяє автоматизувати процеси, уникнути

дублювання даних та забезпечити більш точну та швидку обробку інформації (Додаток X).

Загалом, оцінка ефективності комунікаційних інструментів допомагає компаніям виявляти слабкі місця у процесах обміну інформацією, адаптувати стратегії та вибирати найбільш підходящі інструменти для досягнення максимальних результатів. Значущою є не лише правильна оцінка, а й можливість гнучко реагувати на зміни в потребах організації та ринку.

Висновки за розділом 1

В ході аналізу виявлено, що комунікації є однією з важливих складових будь-якої взаємодії в організації. Існує кілька видів комунікацій, кожна з яких потребує власного підходу до планування, управління та аналізу їх результатів

Вербальна комунікація, яка є основним засобом передачі інформації, має дві основні форми: усну і письмову. Усна комунікація дозволяє швидко передавати повідомлення і адаптувати їх залежно від реакції співрозмовників, що робить її ідеальною для динамічних та оперативних ситуацій. Однак вона може бути обмеженою в плані точності та можливості фіксації інформації. Письмова комунікація, навпаки, забезпечує більшу точність, дозволяє зберігати документи та забезпечує юридичну значущість, але потребує більше часу для підготовки і менш оперативна.

Невербальна комунікація є суттєвим доповненням до вербальної, оскільки вона передає емоційний контекст, виражає ставлення, настрій і може суттєво впливати на ефективність взаєморозуміння між учасниками комунікації. Невербальні сигнали допомагають створити атмосферу довіри та підтримки, що особливо помітно в бізнес-відносинах, де взаємопорозуміння і емоційна складова взаємодії можуть значною мірою вплинути на результат переговорів чи прийняття рішення.

Візуальна комунікація, яка використовує графічні елементи для передачі інформації, є надзвичайно ефективною для передачі складних і технічних

даних, оскільки знижує ризик непорозумінь і робить інформацію більш доступною для сприйняття. Вона також активно використовується для створення корпоративного іміджу, підвищення впізнаваності бренду та у маркетингових стратегіях. Візуальні елементи можуть допомогти не лише в досягненні кращого сприйняття інформації, але й у формуванні позитивного іміджу компанії на ринку.

У сучасному бізнес-середовищі особливу роль відіграють цифрові комунікації. Вони дозволяють здійснювати миттєвий обмін інформацією, сприяють глобалізації бізнес-процесів і підвищенню оперативності. Однак цифрові технології також мають свої виклики, такі як кібербезпека та управління великими обсягами даних, що вимагає впровадження спеціальних заходів і стратегій для мінімізації ризиків. Інтерперсональна комунікація є не менш значною для бізнесу, адже саме вона будує довірчі стосунки між співробітниками, партнерами і клієнтами, що сприяє покращенню внутрішнього клімату і підвищенню мотивації.

Групова комунікація є значущою складовою процесу прийняття колективних рішень, формування командного духу і забезпечення співпраці між різними підрозділами. Вона сприяє досягненню синергії, де об'єднання ідей і зусиль різних учасників може призвести до ефективнішого вирішення завдань. Однак групова комунікація не завжди є безперешкодною і може зіткнутися з проблемами, такими як конфлікти між членами команди чи домінування окремих учасників. Для ефективної групової взаємодії суттєво забезпечити рівні можливості для кожного учасника, а також використовувати відповідні технологічні інструменти для оптимізації комунікацій.

Масова комунікація має значний вплив на формування суспільної думки, імідж бренду і досягнення широкої аудиторії. Вона використовується для рекламних кампаній, інформування громадськості, залучення потенційних клієнтів і формування позитивного сприйняття бренду. Для ефективності масової комунікації потрібно використовувати різні канали, поєднуючи

традиційні та новітні методи для досягнення максимально широкого охоплення.

Інтеграція цифрових технологій в процес управління комунікаціями дозволяє значно покращити ефективність взаємодії всередині компанії та з її клієнтами. Використання CRM-систем, платформ для спільної роботи, аналітичних інструментів та соціальних мереж дає можливість значно підвищити точність і швидкість передачі інформації, знижуючи при цьому витрати на комунікаційні процеси. Значущим елементом є персоналізація обміну інформацією, що сприяє створенню більш стійких взаємин з клієнтами і партнерами.

Основні етапи управління комунікаціями – планування, організація, реалізація та моніторинг – є вирішальними для забезпечення ефективного процесу комунікації в організації. Стратегічне коригування комунікацій на основі зворотного зв'язку дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов і вимог споживачів. Моделі управління комунікаціями, такі як вертикальні, горизонтальні, мережеві моделі та модель зворотного зв'язку, допомагають оптимізувати інформаційні потоки та забезпечують злагоджену взаємодію як всередині організації, так і з клієнтами.

У результаті, правильне і грамотне управління комунікаціями, зокрема через впровадження сучасних технологій, сприяє покращенню продуктивності, зменшенню помилок, підвищенню ефективності бізнес-процесів і досягненню стратегічних цілей організації. В умовах сучасного бізнес-середовища, що постійно змінюється, ефективне використання різноманітних каналів і форм комунікації є вирішальним для підтримки конкурентоспроможності на ринку і досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інформаційні технології стали основною рушійною силою сучасної економіки, перетворивши кожен сферу діяльності на взаємопов'язану мережу, що активно використовує новітні технології для досягнення цілей. Одним із найбільш суттєвих аспектів діяльності ІТ-компаній є управління комунікаціями, яке не лише забезпечує ефективне внутрішнє спілкування, але й активно формує взаємодію з зовнішнім середовищем. В умовах цифрової трансформації, глобалізації бізнесу та постійних технологічних змін, ефективне управління комунікаціями стало необхідною складовою успіху для ІТ-компаній, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку та досягти стратегічних цілей.

Однією з основних причин, що визначають значущість комунікацій в ІТ-сфері, є складність та специфіка послуг, які пропонують ці компанії. ІТ-компанії не лише займаються розробкою технологічних продуктів, але й ведуть активну взаємодію з іншими підприємствами, розробниками, клієнтами та кінцевими користувачами, що потребує гнучких та адаптованих стратегій комунікації. Базовою особливістю ІТ-компаній є високий рівень інноваційності та швидка зміна технологічних умов, що вимагає своєчасного та чітко організованого комунікаційного процесу для забезпечення конкурентних переваг.

Управління комунікаціями в ІТ-компаніях потребує особливого підходу з огляду на специфіку роботи цих компаній, де комунікаційні процеси мають вирішальне значення не лише для внутрішньої координації та взаємодії команд, а й для взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. При цьому суттєвим є не тільки правильне управління потоками інформації, а й здатність адаптувати комунікаційні стратегії до швидко змінюваних умов та особливостей ринку ІТ-послуг.

ІТ-компанії функціонують в умовах, коли технології постійно розвиваються, а клієнти мають доступ до великої кількості пропозицій, що створює високий рівень конкуренції. У таких умовах комунікації є не тільки

засобом обміну інформацією, а й значним інструментом для побудови лояльності клієнтів, підтримки корпоративної культури, а також для залучення нових партнерів та інвесторів. Зокрема, комунікація в ІТ-компаніях відіграє значну роль у просуванні інноваційних технологій, впровадженні нових продуктів та сервісів, а також в обміні знаннями та досвідом серед працівників.

Сучасні ІТ-компанії стикаються з необхідністю поєднувати традиційні методи комунікації з новітніми технологічними рішеннями, що включають використання соціальних медіа, вебінарів, онлайн-курсів, а також новітніх мобільних додатків і платформи для спільної роботи. Цей процес вимагає високого рівня гнучкості, технологічної оснащеності та адаптації стратегії комунікацій до кожного конкретного випадку.

З огляду на вищеописане, розділ присвячений особливостям управління комунікаціями в ІТ-компаніях в сучасних умовах розгляне ряд суттєвих аспектів, зокрема: специфіку комунікаційних процесів у технологічних компаніях, роль внутрішньої і зовнішньої комунікації, а також інструменти і методи, які використовуються для покращення ефективності цих процесів. Крім того, будуть висвітлені основні виклики, з якими стикаються ІТ-компанії у сфері управління комунікаціями, а також успішні стратегії для подолання цих труднощів, на основі прикладів конкретних ІТ-компаній.

У підсумку, особливості управління комунікаціями в ІТ-компаніях в сучасних умовах потребують виваженого та обґрунтованого підходу, здатного забезпечити не лише ефективність внутрішніх процесів, а й стійкість і адаптивність на конкурентному ринку.

2.1. Огляд стану ІТ- ринку

Сучасний ІТ-ринок демонструє стрімке зростання, яке зумовлене високою глобальною залежністю від цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та інтеграцією інновацій у всі сфери діяльності. За останні п'ять років галузь інформаційних технологій стала однією з провідних у

світовій економіці, забезпечуючи робочі місця, створюючи нові продукти та сервіси, а також сприяючи значному економічному зростанню.

Економічні показники галузі, такі як обсяг доходів, інвестиції у стартапи та швидкість адаптації нових технологій, підтверджують її стабільність і потенціал розвитку. У 2020 році, попри виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, ІТ-ринок не лише не скоротився, але й досяг нових висот, що було пов'язано з масовим переходом на віддалену роботу, потребою в цифровій інфраструктурі та зростанням попиту на програмні продукти для онлайн-комунікації.

За даними аналітичних компаній, таких як Gartner, IDC та McKinsey, середній темп зростання ІТ-ринку протягом 2019-2024 років коливався в межах 7-10% річних. Цей ріст підтримувався розвитком хмарних обчислень, штучного інтелекту, автоматизації та зростанням попиту на кібербезпеку [63].

Значною мірою ринок ІТ змінюється завдяки зростаючій кількості стартапів, які пропонують інноваційні рішення. Інвестиції у венчурні проекти за останні роки досягли рекордних обсягів, що свідчить про довіру інвесторів до галузі. Наприклад, у 2021 році загальна сума інвестицій у технологічні стартапи перевищила 600 млрд доларів США. Особливу увагу інвестори приділяли секторам фінансових технологій (fintech), електронної комерції та програмного забезпечення як послуги (SaaS).

Варто також зазначити, що значна частина компаній переорієнтувалася на впровадження моделей роботи, які передбачають гібридний чи повністю віддалений формат. Це потребувало від компаній вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, що створило додатковий попит на платформи для командної роботи, зокрема Slack, Microsoft Teams, Zoom тощо.

Таблиця 2.1 ілюструє основні показники зростання ІТ-ринку за останні п'ять років [64].

Таблиця 2.1 - Основні показники зростання ІТ-ринку за останні п'ять років

РІК	ОБСЯГ РИНКУ ІТ (\$ ТРЛН)	ТЕМП ЗРОСТАННЯ (%)	ІНВЕСТИЦІЇ В СТАРТАПИ (\$ МЛРД)	ОСНОВНІ ТРЕНДИ
2019 рік	4.8	7.2	480	Хмарні технології, AI, мобільні додатки
2020 рік	5.2	8.3	520	Віддалена робота, автоматизація, кібербезпека
2021 рік	5.7	9.1	600	Fintech, SaaS, інтернет речей (IoT)
2022 рік	6.2	10.5	670	Штучний інтелект, блокчейн, метавсесвіти
2023 рік	6.8	9.8	720	Генеративний ШІ, автономні системи

Загалом, зростання ІТ-ринку є одним із найяскравіших прикладів трансформації економіки в умовах цифровізації. Галузь не лише адаптується до викликів, але й активно формує майбутнє бізнесу, завдяки чому її роль у світовій економіці буде й надалі зростати.

2.2. Особливості віддаленої роботи в ІТ-сфері

Сучасна ІТ-сфера значно трансформувалася завдяки поширенню віддаленої роботи, яка стала не лише вимушеним заходом у період пандемії, але й стійким трендом для багатьох компаній. Віддалена робота, зокрема функціонування віртуальних, розподілених та міжкультурних команд, кардинально змінила підходи до управління, комунікації, продуктивності та корпоративної культури.

Віддалена робота дозволяє компаніям залучати найкращих фахівців із різних куточків світу, забезпечуючи доступ до глобального кадрового резерву. Завдяки цифровим технологіям, таким як платформи для відеозв'язку (Zoom, Microsoft Teams) та інструменти для спільної роботи (Trello, Slack, Asana), команди можуть ефективно співпрацювати, незважаючи на географічні відстані. Це сприяє зниженню витрат на офісну інфраструктуру, підвищенню гнучкості та адаптивності компаній до швидкозмінних умов ринку.

Особливістю віртуальних команд є те, що їхні учасники працюють із різних місць, використовуючи інформаційні технології для обміну інформацією та координації [65]. Такий формат дозволяє уникнути часових обмежень та фізичних кордонів, але вимагає значного рівня самодисципліни та відповідальності від співробітників. Одним із викликів для віртуальних команд є створення атмосфери довіри та командного духу, оскільки відсутність фізичної взаємодії може ускладнювати побудову ефективних стосунків.

Розподілені команди, у свою чергу, відрізняються тим, що їхні учасники можуть працювати як у віддаленому форматі, так і в офісах, розташованих у різних містах чи країнах. Це дозволяє поєднувати переваги офісної та дистанційної роботи, але створює додаткові виклики у сфері координації, синхронізації робочих процесів та дотримання корпоративних стандартів.

Міжкультурні команди є ще однією особливістю віддаленої роботи в ІТ-сфері. Вони складаються з працівників різних національностей, які часто працюють у різних часових поясах і культурних середовищах [66]. Такий формат сприяє збагаченню команди новими ідеями, підходами та досвідом, однак вимагає врахування міжкультурних відмінностей у стилях комунікації, підходах до прийняття рішень та сприйнятті авторитету.

Ефективність роботи таких команд залежить від використання відповідних інструментів для комунікації, які дозволяють враховувати різницю у часових поясах, підтримують багатомовність та забезпечують доступ до корпоративних даних у режимі реального часу.

Таблиця 2.2 ілюструє основні характеристики віддалених, віртуальних, розподілених та міжкультурних команд у ІТ-сфері [67].

Таблиця 2.2 - Основні характеристики віддалених, віртуальних, розподілених та міжкультурних команд у IT-сфері

ТИП КОМАНДИ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ОСНОВНІ ВИКЛИКИ	ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ
Віддалені команди	Учасники працюють із будь-яким місцем, використовуючи цифрові технології	Самодисципліна, ізоляція, втрата командного духу	Zoom, Slack, Asana, Google Workspace
Віртуальні команди	Робота через цифрові платформи, мінімальна фізична взаємодія	Відсутність довіри, проблеми синхронізації	Trello, Microsoft Teams, Miro, Monday.com
Розподілені команди	З'єднання віддаленої та офісної роботи, учасники з різних регіонів	Координація, синхронізація часових поясів	Jira, Basecamp, Confluence, Dropbox
Міжкультурні команди	Учасники з різних культур, різниця у стилях роботи, мовах та підходах до вирішення завдань	Мовні бар'єри, міжкультурні конфлікти, часові розбіжності	Lingua.ly, Evernote, локалізовані CRM-системи

В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, конкуренція за таланти та швидка технологічна еволюція, правильна організація віддаленої роботи в IT-компаніях є критичним фактором їхньої успішності. Використання адаптованих під потреби компанії комунікаційних платформ, розвиток корпоративної культури та врахування міжкультурних особливостей дозволяє підвищити ефективність та продуктивність команд, забезпечуючи конкурентні переваги на глобальному ринку.

2.3 Віртуальні команди

Віртуальні команди є одним із найпоширеніших форматів організації роботи в сучасній IT-сфері. Вони виникають у відповідь на глобалізацію, цифровізацію бізнесу та зростання попиту на гнучкі форми зайнятості. Такі команди функціонують у середовищі, де їхні учасники працюють із різних географічних локацій, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для взаємодії та координації діяльності.

Основна особливість віртуальних команд полягає в тому, що їхні учасники не перебувають в одному фізичному просторі. Це дозволяє

компаніям залучати фахівців із будь-якого регіону, знижувати витрати на утримання офісів і забезпечувати більшу гнучкість у графіку роботи. Однак, цей формат роботи супроводжується певними викликами, зокрема, у сферах комунікації, координації та підтримки корпоративної культури.

Таблиця 2.3 демонструє основні переваги та виклики віртуальних команд у порівнянні з традиційними командами [68].

Таблиця 2.3 - Основні переваги та виклики віртуальних команд у порівнянні з традиційними командами

ПОКАЗНИК	ВІРТУАЛЬНІ КОМАНДИ	ТРАДИЦІЙНІ КОМАНДИ
Локація	Учасники працюють із різними місцями за допомогою технологій	Спільна фізична локація
Гнучкість графіка	Висока, можливість працювати в зручний час	Обмежена робочим часом офісу
Залучення талантів	Доступ до глобального кадрового резерву	Локальне залучення працівників
Витрати	Знижені витрати на офіс та інфраструктуру	Вищі витрати через потребу в офісних приміщеннях
Командний дух	Потрібен додатковий зусиль для створення відчуття єдності	Формується природно через фізичну взаємодію
Комунікація	Залежить від технологій, може бути ускладнена часовими поясами та культурними відмінностями	Здійснюється постійно, менше залежить від технологій

Функціонування віртуальних команд значною мірою залежить від технологій. Сучасні інструменти для організації роботи, комунікації та управління проектами забезпечують ефективну взаємодію навіть за умов повної географічної розосередженості. Наприклад, для відеозв'язку використовуються такі платформи, як Zoom і Microsoft Teams, для організації завдань – Asana, Trello або Jira, а для спільного доступу до документів – Google Workspace або Dropbox.

Віртуальні команди також активно використовують платформи для підтримки корпоративної культури та соціалізації, як-от Slack чи корпоративні портали. Такі інструменти дозволяють працівникам підтримувати неформальні контакти, обговорювати ідеї та підвищувати рівень залученості.

Ефективність роботи віртуальних команд залежить від кількох центральних чинників [69]:

1. Чітко визначені цілі та завдання. Кожен учасник повинен розуміти свою роль і відповідальність.
2. Розвинуті навички самоменеджменту. Оскільки працівники часто працюють автономно, суттєво, щоб вони могли планувати свій час та ефективно виконувати завдання.
3. Налагоджена комунікація. Використання якісних інструментів комунікації з урахуванням часових поясів та культурних особливостей є критично значущим для уникнення непорозумінь.
4. Довіра та взаємопідтримка. Лідери віртуальних команд повинні створювати атмосферу довіри, де кожен учасник відчуватиме свою цінність і підтримку з боку колег.

Таблиця 2.4 узагальнює основні аспекти управління віртуальними командами [70].

Таблиця 2.4 - Основні аспекти управління віртуальними командами

ФАКТОР	ОПИС	ПРИКЛАДИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ
Чіткість цілей	Встановлення прозорих цілей і критеріїв оцінки результатів	SMART-методика для установки завдань
Комунікація	Використання платформи для відеозв'язку, чатів, спільної роботи	Zoom, Slack, Microsoft Teams
Технологічна підтримка	Забезпечення доступу до сучасних інструментів для управління об'єктами	Jira, Trello, Asana
Соціальна підтримка	Створення умов для неформального спілкування та підвищення залученості	Віртуальні кавові перерви, корпоративні чати, індивідуальні консультації

Віртуальні команди є значущою складовою сучасної ІТ-сфери. Правильна організація їхньої роботи дозволяє забезпечити високу продуктивність, знизити витрати та підвищити гнучкість бізнес-процесів. Водночас, успішне функціонування таких команд вимагає значних зусиль у сфері управління, комунікації та підтримки корпоративної культури, особливо в умовах глобальної конкуренції.

2.3 Розподілені команди

Розподілені команди стали невід’ємною частиною сучасної ІТ-сфери, оскільки дозволяють компаніям організовувати роботу з фахівцями, розташованими в різних регіонах світу. Вони є більш складною формою віртуальних команд, оскільки їхні учасники не лише працюють дистанційно, але й часто функціонують у різних часових поясах, культурах і мовних середовищах. Цей формат роботи забезпечує високу гнучкість, оптимізацію витрат і доступ до глобального кадрового резерву, але потребує ретельного планування та управління.

Розподілені команди використовуються для розв’язання складних завдань, таких як розробка програмного забезпечення, управління глобальними проектами, підтримка клієнтів на різних ринках. Їх ефективність залежить від організації процесів, комунікаційної стратегії та інструментів, що забезпечують координацію роботи. Таблиця 2.5 ілюструє основні характеристики розподілених команд у порівнянні з традиційними локальними командами [71].

Таблиця 2.5 - Основні характеристики розподілених команд у порівнянні з традиційними локальними командами

ПАРАМЕТР	РОЗПОДІЛЕНІ КОМАНДИ	ЛОКАЛЬНІ КОМАНДИ
Локація учасників	Розташовані в різних регіонах і часових поясах	Працюють у спільному фізичному просторі
Інструменти комунікації	Залежність від технологій, таких як відеозв'язок, чати	Пряме спілкування, мінімальна потреба в технологіях
Культурне різноманіття	Високий рівень, потреба виконувати різні традиції	Обмежене локальною культурою
Координація роботи	Вимагає більш складних процесів планування та управління	Легше координується через фізичну близькість

Розподілені команди мають значні переваги завдяки можливості працювати з талановитими спеціалістами з усього світу. Однак, для їх успішної роботи потрібно враховувати такі аспекти, як часові зони, культурні відмінності, технічна підтримка, а також методи побудови довіри між учасниками.

Основною проблемою в розподілених командах є часовий розрив. Наприклад, різниця у 10-12 годин між командами в США та Індії створює труднощі в організації зустрічей і синхронізації роботи. Для подолання цієї проблеми широко використовуються асинхронні комунікації, наприклад, через електронну пошту чи корпоративні платформи для управління завданнями, як-от Asana або Jira.

Таблиця 2.6 демонструє, як часові зони впливають на організацію роботи розподілених команд [72].

Таблиця 2.6 - Часові зони, що впливають на організацію роботи розподілених команд

ЛОКАЦІЇ УЧАСНИКІВ	ЧАСОВИЙ РОЗРИВ	ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ
США – Індія	10-12 годин	Асинхронні завдання, зменшення терміновості
Україна – Німеччина	1-2 години	Можливість синхронних зустрічей
Австралія – Великобританія	8-10 годин	З'єднання синхронних і асинхронних комунікацій

Культурне різноманіття також впливає на розподілені команди. Учасники з різних культур можуть мати різні підходи до роботи, прийняття рішень і спілкування. Наприклад, у західних культурах зазвичай цінується прямий зворотний зв'язок, тоді як у східних культурах можуть бути переважно обережніші та непрямі форми комунікації. Це вимагає від менеджерів розподілених команд глибокого розуміння міжкультурних комунікацій.

Ефективність розподілених команд значною мірою залежить від технологічних інструментів. Основними категоріями таких інструментів є [73]:

- Платформи для відеозв'язку – забезпечують можливість організації зустрічей у реальному часі (Zoom, Microsoft Teams).
- Інструменти для управління проектами – дозволяють планувати, розподіляти та контролювати виконання завдань (Jira, Trello, Monday.com).
- Системи для спільної роботи над документами – надають можливість синхронного доступу до файлів (Google Workspace, Notion).

Таблиця 2.7 надає огляд найбільш популярних інструментів [74].

Таблиця 2.7 - Огляд найбільш популярних інструментів

КАТЕГОРІЯ ІНСТРУМЕНТІВ	ПРИКЛАДИ ПЛАТФОРМИ	ФУНКЦІОНАЛ
Відеозв'язок	Zoom, Google Meet	Відеоконференції, запис зустрічей
Управління проектами	Jira, Trello	Планування, розподіл завдань, моніторинг
Спільна робота над файлами	Документи Google, Dropbox	Одночасна робота з документами, коментування

Розподілені команди надають компаніям унікальні можливості для залучення фахівців і розв'язання складних завдань у глобальному масштабі. Водночас, їх ефективність залежить від правильного управління, адаптації до часових розривів, врахування культурних відмінностей та використання сучасних технологій. Успішне функціонування розподілених команд дозволяє компаніям підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та залишатися конкурентоспроможними на динамічному ІТ-ринку.

2.4 Крос-культурні команди

Крос-культурні команди є невід'ємною складовою сучасної ІТ-індустрії, яка діє в умовах глобалізації та інтеграції міжнародних ринків. Цей тип команд об'єднує фахівців із різних країн та культур, що створює унікальне середовище для інновацій і розвитку. Проте управління такими командами супроводжується значними викликами, які пов'язані з міжкультурними відмінностями, мовними бар'єрами та відмінностями в стилях комунікації.

Таблиця 2.8 ілюструє основні відмінності між членами команд із різних культурних середовищ [75].

Таблиця 2.8 - Основні відмінності між членами команд із різних культурних середовищ

ПАРАМЕТР	ЗАХІДНА КУЛЬТУРА	СХІДНА КУЛЬТУРА	ЛАТИНСЬКА АМЕРИКА
Підхід до роботи	Орієнтація на результат, індивідуалізм	Орієнтація на процес, колективізм	Гнучкий підхід, емоційність
Стиль комунікації	Прямий, відкритий	Непрямий, уникнення конфліктів	Емоційний, особистісний

Продовження таблиці 2.8

Прийняття рішень	Швидке, на основі даних	Колективне, з урахуванням ієрархії	Баланс між емоціями та аргументами
------------------	-------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Крос-культурні команди дозволяють інтегрувати різні підходи до вирішення завдань, що сприяє підвищенню креативності та інноваційності. Проте ефективна робота таких команд вимагає врахування міжкультурних аспектів на всіх етапах їх функціонування.

Основним викликом у крос-культурних командах є мовний бар'єр, оскільки навіть у командах, де всі члени володіють англійською як міжнародною мовою, можуть виникати труднощі через різний рівень володіння мовою та акценти. Ця проблема вирішується завдяки використанню чіткої, простої мови та, за потреби, перекладацьких інструментів.

Культурні відмінності впливають і на сприйняття часу, що може спричиняти конфлікти в межах команди. Наприклад, у деяких культурах дотримання дедлайнів є надзвичайно значущим, тоді як в інших можливі гнучкіші підходи. Менеджери крос-культурних команд повинні встановлювати чіткі правила щодо часу та виконання завдань, щоб мінімізувати непорозуміння.

Таблиця 2.9 демонструє різні підходи до часу в культурних контекстах [76].

Таблиця 2.9 - Підходи до часу в культурних контекстах

КУЛЬТУРА	ПІДХІД ДО ЧАСУ	НАСЛІДКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
Німеччина	Чіткий розклад, пунктуальність	Можливість жорсткого планування
США	Орієнтація на дедлайни	Гнучке планування
Індія	Гнучкий розклад	Додаткова перевірка дотримання строків

Іншим суттєвим аспектом є ставлення до ієрархії. Наприклад, у японській чи корейській культурах рішення ухвалюються здебільшого старшими за віком чи посадою працівниками, тоді як у західних культурах поширені більш демократичні підходи [77]. Менеджери повинні враховувати

ці відмінності, щоб забезпечити баланс між дотриманням культурних особливостей і потребами бізнесу.

Впровадження цифрових інструментів, таких як Slack, Microsoft Teams, та Google Workspace, сприяє покращенню комунікації в крос-культурних командах. Ці платформи забезпечують можливість як синхронного, так і асинхронного обміну інформацією, що дозволяє подолати часові розриви та сприяє злагодженій роботі команди.

Менеджери крос-культурних команд мають відігравати роль фасилітаторів, допомагаючи учасникам знаходити спільну мову та нівелювати можливі конфлікти [78]. Це включає проведення тренінгів із міжкультурної комунікації, забезпечення зворотного зв'язку та створення атмосфери довіри.

Ефективність крос-культурних команд значною мірою залежить від адаптивності їх учасників. Робота в такій команді вимагає від працівників відкритості до нового досвіду, терпіння та готовності до компромісів.

Таким чином, крос-культурні команди є потужним інструментом для створення конкурентних переваг в ІТ-сфері. Їхня успішна робота забезпечується через врахування міжкультурних відмінностей, використання технологій і впровадження стратегій, спрямованих на інтеграцію різних підходів до роботи. Усе це сприяє створенню синергії, яка стає запорукою інноваційного розвитку та високої продуктивності команд.

2.5. Оцінка ризиків комунікацій в ІТ-компанії

Оцінка ризиків комунікацій в ІТ-компаніях є суттєвим етапом управління, оскільки якісна комунікація безпосередньо впливає на ефективність проєктів, роботу команд і загальний успіх організації. У сучасних умовах, коли ІТ-сфера характеризується динамічними змінами, віддаленою роботою, міжнародними командами та високим рівнем залежності від технологій, ризики, пов'язані з комунікацією, набувають особливої актуальності.

Головними ризиками в комунікаціях ІТ-компаній є технічні збої, інформаційні перекручування, міжособистісні конфлікти, мовні бар'єри,

проблеми з управління даними та кібербезпекою. Для ефективної оцінки цих ризиків необхідно застосовувати структуровані підходи, що дозволяють визначити ймовірність їх виникнення, ступінь впливу та можливі шляхи мінімізації.

Таблиця 2.10 демонструє основні ризики комунікацій у контексті ІТ-компаній та їх вплив на бізнес-процеси [79].

Таблиця 2.10 - Основні ризики комунікацій у контексті ІТ-компаній та їх вплив на бізнес-процеси

РИЗИК	ОПИС	МОЖЛИВИЙ ВПЛИВ
Технічні збої	Виникають через неполадки в роботі програмного забезпечення чи інфраструктури	Затримки в роботі проєктів, втрати даних, зниження продуктивності
Інформаційні перекрутки	Спотворення повідомляє через неправильну інтерпретацію чи недостатню ясність	Неправильне виконання завдань, конфлікти між співробітниками
Міжособистісні конфлікти	Розбіжності між членами команди через культурні відмінності, стиль роботи чи спілкування	Зниження командного духу, втрата ефективності роботи
Мовні бар'єри	Відмінності в рівнях володіння спільною мовою, складнощі через акценти чи спеціалізовану термінологію	Ускладнена взаємодія, затримки в прийнятих рішеннях
Кіберзагрози	Безпека втрати конфіденційної інформації через хакерські атаки або витоки даних	Порушення репутації компанії, юридичні слідки, фінансові втрати
Проблеми з управління інформацією	Неефективне використання інструментів комунікації, надлишок або нестача інформації	Дезорганізація роботи, зниження швидкості прийняття рішень

Оцінка ризиків повинна проводитися систематично з використанням таких методик, як SWOT-аналіз, матриця ризиків чи побудова дерева рішень. Однією з популярних моделей для аналізу ризиків є матриця ризиків, яка дозволяє оцінити ймовірність і наслідки кожного ризику.

Таблиця 2.11 відображає приклад матриці ризиків для ІТ-компанії [80].

Таблиця 2.11 - Приклад матриці ризиків для ІТ-компанії

РИЗИК	ЙМОВІРНІСТЬ (1-5)	ВПЛИВ (1-5)	ЗАГАЛЬНИЙ РИЗИК (ЙМОВІРНІСТЬ × ВПЛИВ)	ПРІОРИТЕТ
Технічні збої	4	4	16	Високий

Продовження таблиці 2.11

Інформаційні перекрутки	3	3	9	Середній
Міжособистісні конфлікти	2	3	6	Низький
Мовні бар'єри	3	2	6	Низький
Кіберзагрози	5	5	25	Вирішальний
Проблеми з управління даними	4	4	16	Високий

Окрім якісної оцінки, слід проводити кількісний аналіз ризиків, використовуючи статистичні дані, моделювання сценаріїв та інструменти аналітики. Наприклад, застосування штучного інтелекту для аналізу логів комунікацій або поведінкових патернів у корпоративних чатах допомагає виявляти потенційні збої чи конфлікти на ранніх стадіях [81].

Для зменшення впливу ризиків рекомендується розробляти стратегії управління, які включають резервні плани, тренінги для співробітників, регулярні перевірки інфраструктури, а також забезпечення високого рівня кіберзахисту [82]. Суттєвим є також моніторинг ефективності комунікацій за допомогою КРІ, таких як швидкість відповіді, точність виконання завдань та рівень задоволеності команди.

У цілому, оцінка ризиків комунікацій в ІТ-компанії є динамічним процесом, що вимагає інтеграції технологічних рішень, людського фактора та адаптації до змінного середовища. Ефективне управління цими ризиками дозволяє мінімізувати втрати, покращити координацію та забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки за розділом 2

У результаті аналізу стану ІТ-ринку та особливостей управління комунікаціями в ІТ-компаніях можна зробити висновок, що ІТ-індустрія переживає період бурхливого розвитку, зумовленого глобальною цифровізацією та швидкими змінами в технологічних трендах.

ІТ-ринок продовжує активно розвиватися на фоні цифрової трансформації, що охоплює всі сфери економіки та повсякденне життя. Останніми роками спостерігається значне зростання інвестицій в інноваційні

технології, зокрема у штучний інтелект (ШІ), хмарні обчислення, кібербезпеку, блокчейн та великі дані. Збільшення обсягів інвестицій у стартапи сприяє швидкому розвитку нових продуктів і послуг, що значною мірою зміщує акцент на інноваційність та адаптивність компаній. Водночас цей стрімкий розвиток ставить перед ІТ-компаніями низку серйозних викликів, зокрема необхідність швидкої адаптації до змінюваних технологічних стандартів, впровадження новітніх рішень для забезпечення безпеки та ефективної роботи на глобальних ринках.

Особливу роль у розвитку ІТ-сфери відіграє перехід на віддалену форму роботи, яка стала значущим елементом корпоративної культури.

Віддалена робота, яка набрала особливої популярності в умовах пандемії COVID-19, продовжує активно розвиватися навіть у постпандемічний період. Перехід на віддалену форму роботи є основним фактором, що змінює традиційну корпоративну культуру в ІТ-компаніях. Віддалені, віртуальні та розподілені команди дозволяють компаніям залучати фахівців з різних куточків світу, що дає змогу не лише знизити витрати на офісну інфраструктуру, а й підвищити гнучкість робочих процесів. В умовах глобалізації та конкуренції в ІТ-сфері, залучення кращих талантів з різних країн дає компаніям можливість мати різноманітний досвід, інноваційний підхід до вирішення завдань і швидше реагувати на зміни на ринку.

Проте, разом з цими перевагами, віддалена робота приносить із собою низку складнощів, пов'язаних з необхідністю ефективного управління комунікаціями між членами команд, розподілених по різних регіонах і навіть континентах. Зокрема, компанії повинні впроваджувати новітні технології для забезпечення безперебійної взаємодії, організовувати чітку і зрозумілу систему комунікацій, що враховує різницю в часових зонах, культурні відмінності та інші фактори, що можуть впливати на робочі процеси.

Віддалені команди вимагають удосконалення комунікаційних стратегій та впровадження технологій для підтримки ефективної взаємодії між учасниками.

Зважаючи на численні труднощі, ІТ-компанії повинні удосконалювати свої стратегії комунікацій, орієнтуючись на використання сучасних цифрових платформ і інструментів для комунікації. Платформи для відеоконференцій, чати для миттєвого обміну повідомленнями, системи управління проектами та інші інструменти для спільної роботи стають основними засобами для забезпечення ефективної комунікації в умовах віддаленого співробітництва.

Інструменти автоматизації комунікацій дозволяють забезпечити швидкість, зручність і прозорість комунікацій між членами команди. Програмне забезпечення для управління проектами дозволяє відстежувати хід виконання завдань, що суттєво для своєчасного реагування на будь-які проблеми. Інтеграція таких платформ, як Slack, Zoom, Asana, Trello, або Microsoft Teams, дозволяє створити єдину екосистему для ефективної організації робочого процесу. Значущою складовою цього процесу є також впровадження стандартів комунікації, включаючи чітке регулювання термінів для відповіді на повідомлення, розподіл часу для зустрічей, організацію чатів для вирішення конкретних завдань і тем.

Базовим фактором для успіху віртуальних і розподілених команд є чітке визначення цілей і завдань, ефективне використання цифрових платформ для координації та створення умов для підтримки корпоративної культури і довіри серед учасників.

Одним із значущих аспектів успішної роботи розподілених команд є чітке визначення спільних цілей та завдань. У разі відсутності ясності у цілях може виникнути плутанина, що призведе до непорозумінь і зниження ефективності роботи. Помітним інструментом є використання цифрових платформ для спільної роботи, які дозволяють кожному члену команди бути на одній хвилі, бачити загальний прогрес та активну участь інших.

Корпоративна культура також не втрачає своєї значущості в умовах віддаленої роботи. Навпаки, її підтримка стає ще більш суттєвою для збереження духу командної роботи та високої мотивації працівників. Задоволеність співробітників, ефективне залучення до спільної роботи та

соціальні ініціативи з боку компанії можуть значно підвищити рівень довіри в команді, що, в свою чергу, збільшить ефективність її роботи.

Компанії, які зможуть адаптувати свої процеси до нових умов, підвищать свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Успішне впровадження і використання комунікаційних стратегій, що враховують глобальні тенденції віддаленої роботи та цифровізації, дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Можливість ефективно управляти розподіленими командами, впроваджувати новітні технології для комунікації та підтримувати продуктивну корпоративну культуру є беззаперечним фактором для успіху. Центральним фактором, що визначатиме конкурентоспроможність, стане здатність компанії оперативно адаптуватися до змін в технологічному середовищі, швидко реагувати на виклики ринку та активно впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, ефективна організація комунікацій у віддалених і віртуальних командах є вирішальним чинником для розвитку ІТ-компаній, дозволяючи їм не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, а й активно розвиватися на глобальному ринку

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ІТ-КОМПАНІЇ

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, ефективне управління комунікаціями є одним з основних чинників для досягнення успіху. ІТ-компанії, які займаються розробкою інноваційних продуктів та послуг, повинні приділяти особливу увагу організації та оптимізації своїх комунікаційних систем. Внутрішнє та зовнішнє спілкування в ІТ-компаніях є надзвичайно значущим, оскільки саме через комунікації відбувається обмін інформацією, знаннями, ідеями, а також налаштовуються процеси співпраці між різними підрозділами компанії, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами.

Оптимізація системи комунікацій в ІТ-компанії є складним і багатогранним процесом, що включає в себе не лише налаштування технологічних інструментів і платформ, а й формування культури комунікацій та управлінських практик, які забезпечують ефективний обмін інформацією на всіх рівнях організації. У зв'язку з високою швидкістю змін у світі технологій, ІТ-компанії стикаються з необхідністю постійно вдосконалювати свої комунікаційні системи, щоб забезпечити гнучкість, швидкість реагування на зміни та високий рівень взаємодії з усіма учасниками процесів.

Один із суттєвих аспектів оптимізації системи комунікацій полягає в інтеграції новітніх технологічних рішень, таких як хмарні сервіси, платформи для спільної роботи, інструменти для автоматизації комунікацій, що дозволяє значно підвищити ефективність внутрішніх процесів компанії. Однак не менш помітним є й аспект людських ресурсів: налаштування правильних каналів комунікації між співробітниками, розвиток комунікаційних навичок, формування культури відкритого обміну ідеями та зворотного зв'язку.

Значущою частиною процесу оптимізації є також визначення та вирішення проблем, що виникають в рамках внутрішніх і зовнішніх

комунікацій. В ІТ-компаніях часто мають місце випадки інформаційних «вузьких місць», непорозумінь через неефективні канали комунікації або недостатню синхронізацію дій різних відділів. У таких ситуаціях оптимізація системи комунікацій стає необхідною для того, щоб забезпечити безперебійний інформаційний потік, що дасть змогу компанії працювати більш ефективно і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із помітних аспектів оптимізації є також взаємодія з клієнтами та партнерами. Успіх ІТ-компанії багато в чому залежить від того, як швидко та якісно вона здатна передавати інформацію своїм клієнтам, надавати технічну підтримку та розв'язувати проблеми. Це вимагає налаштування ефективних зовнішніх комунікаційних каналів, що включають не тільки телефонні та електронні комунікації, а й онлайн-системи підтримки, чат-боти, соціальні мережі та інші інструменти.

Оптимізація комунікацій в ІТ-компаніях також передбачає інтеграцію ідей і практик з управління знаннями. Сучасні ІТ-компанії працюють із величезними обсягами даних і знань, що потребує впровадження систем для зберігання та швидкого доступу до інформації. Це забезпечує швидкий обмін знаннями між командою розробників, адміністраторами, маркетологами, продавцями, а також створює умови для більш швидкого впровадження нових ідей та рішень.

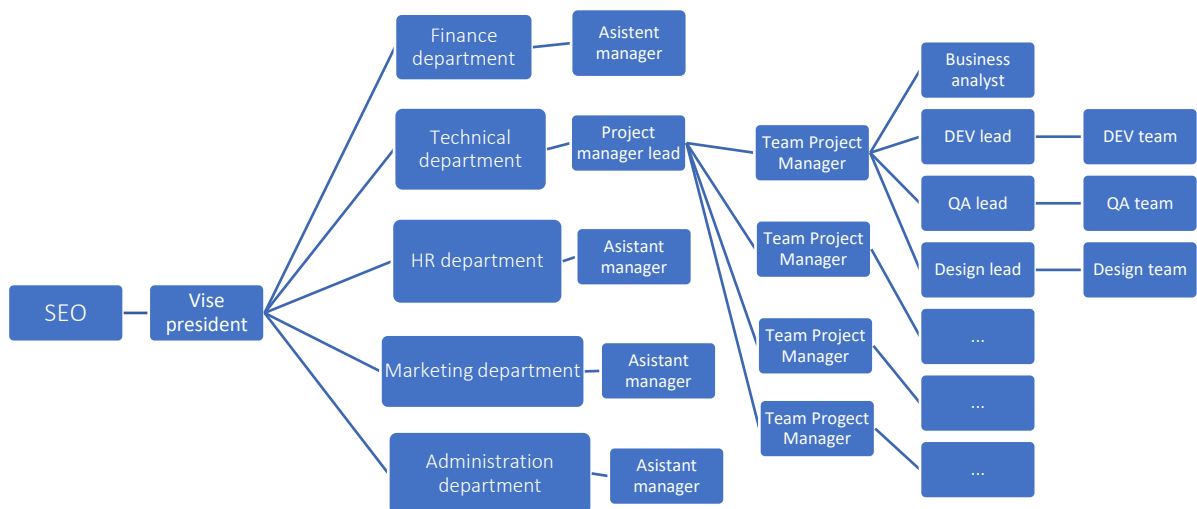
Таким чином, розділ, присвячений оптимізації системи комунікацій в ІТ-компанії, розгляне головні аспекти цього процесу. Особлива увага буде приділена технологічним інструментам і платформам, що дозволяють покращити комунікаційні процеси, а також управлінським стратегіям, які підтримують ефективну взаємодію в компанії. Дослідження зосередиться на вивченні проблемних аспектів, що виникають у процесі комунікації, а також на практиках та методах, які можуть бути застосовані для оптимізації комунікаційних процесів з метою підвищення продуктивності, ефективності та інноваційності в ІТ-компаніях.

3.1. Аналіз діяльності ІТ-компанії

Ефективна система комунікацій в ІТ-компанії з розробки ігрових сайтів є одним із базових чинників, що забезпечує успішність проєктів, координацію команд і стратегічний розвиток бізнесу. Для оптимізації комунікацій необхідно провести детальний аналіз діяльності компанії, включаючи її організаційну структуру, бізнес-процеси, інструменти комунікації, рівень цифровізації, а також виявити основні проблеми, які впливають на ефективність взаємодії між співробітниками, відділами та клієнтами.

ІТ-компанія «BR» спеціалізуються на розробці ігрових сайтів (онлайн казино), подальшого впровадження технологічних рішень і підтримці інфраструктури.

Організаційна структура компанії «BR»



PESTEL аналіз компанії

PESTLE — аналіз, що представляє собою розширену двома факторами (Legal і Environmental) версію PEST-аналізу. Іноді застосовуються й інші формати, наприклад, SLEPT-аналіз (плюс правовий фактор) або STEEPLE-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, природний, політичний, правовий та етнічні фактори. Також може враховуватися і географічний фактор [84]



Загальні висновки за результатом проведення PESTEL-аналізу компанії

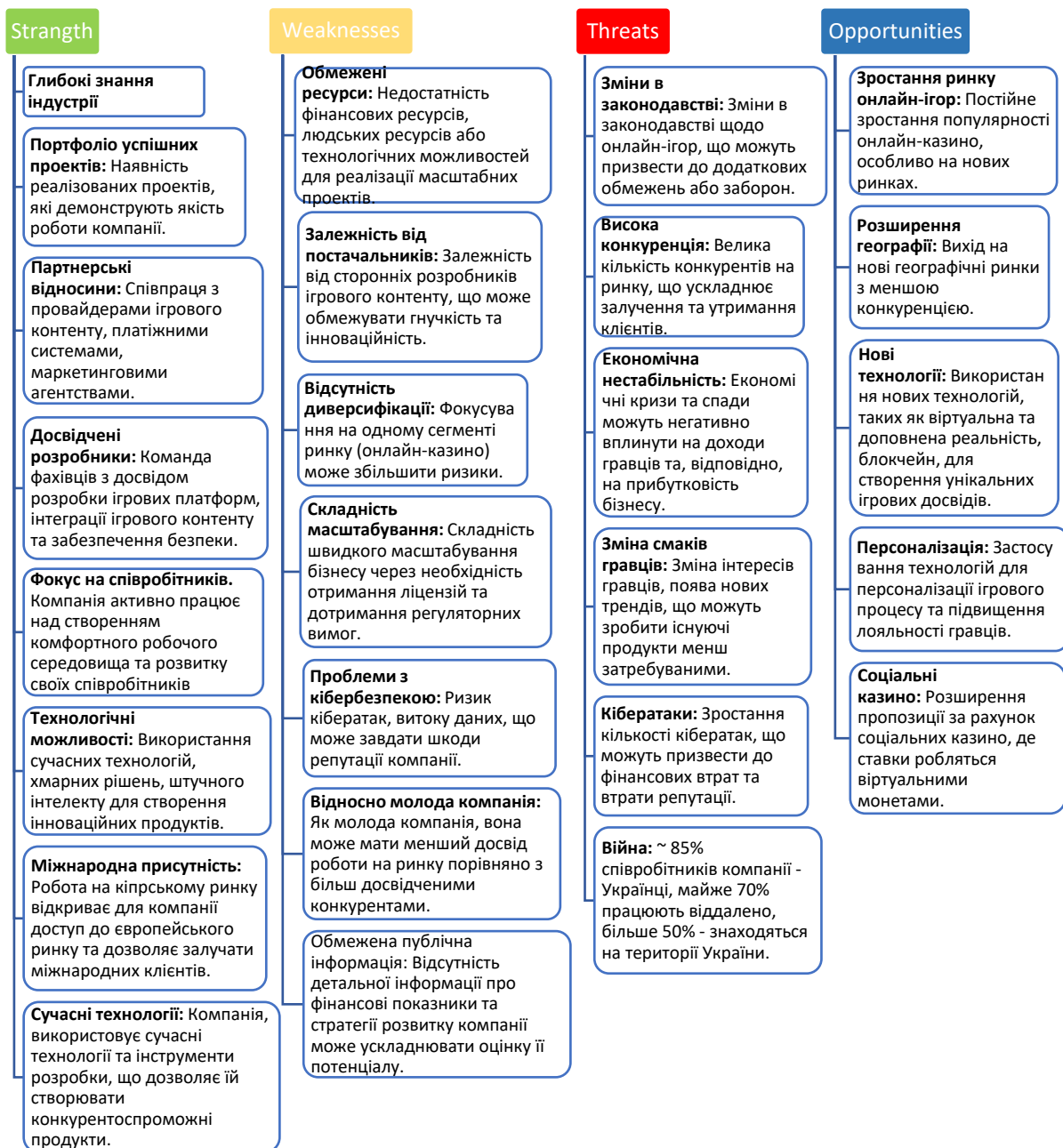
- Компанія повинна враховувати зовнішні фактори впливу при розробці своєї стратегії розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
- Особливу увагу слід приділити політичним та юридичним факторам, оскільки вони мають значний вплив на діяльність гравального бізнесу.
- Технологічні фактори також є важливими, оскільки розвиток технологій створює нові можливості для розвитку онлайн-казино.

Рекомендації:

- Моніторинг: Регулярно відстежувати зміни в політичному, економічному, соціальному, технологічному, юридичному та екологічному середовищі.
- Адаптація: Адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі та враховувати їх при прийнятті рішень.
- Прогнозування: Прогнозувати можливі зміни в майбутньому та готуватися до них заздалегідь.
- Взаємодія: Взаємодіяти з державними органами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для врахування їх інтересів.
- Соціальна відповідальність: Дотримуватися принципів соціальної відповідальності та етичної поведінки у своїй діяльності.

SWOT аналіз компанії

Традиційний метод SWOT — це аналіз, що дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Як результат SWOT-аналізу, направлено на формування узагальненого інформації про компанію, організацію, з'являються ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища. [83]



Загальні висновки за результатом SWOT аналізу компанії

- Компанія має значний потенціал для успіху на ринку онлайн-гемблінгу завдяки своїм сильним сторонам та можливостям.
- Для досягнення успіху необхідно враховувати слабкі сторони та загрози, а також адаптуватися до змін на ринку.
- Ключовими факторами успіху є експертиза в ігровій індустрії, використання сучасних технологій, забезпечення безпеки та якісне обслуговування клієнтів.

Рекомендації:

- Диверсифікація: Розширити спектр послуг та вийти на нові ринки, щоб зменшити залежність від одного сегменту.
- Інновації: Інвестувати в розробку нових продуктів та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними.
- Маркетинг: Активно просувати свої послуги та зміцнювати свій бренд на ринку.
- Безпека: Приділяти особливу увагу забезпеченню безпеки платформ та даних гравців.
- Юридична підтримка: Забезпечити своєчасне відстеження змін в законодавстві та адаптацію до них.

Порівняльний аналіз основних конкурентів компанії «BR» на ринку України.

В порівняльному аналізі брали участь середні та великі айти компанії, що є прямими конкурентами компанії «BR» в розробці ПО на ринку України.

За результатами порівняльного аналізу виявлено, що компанія «BR» має ряд переваг над іншими компаніями, однак є і суттєві недоліки, що

потребують ретельного аналізу та заходів, щодо покращення позиції компанії на ринку України та Європи. Таблиця 3.1 показує ключові порівняльні характеристики досліджуваних компаній.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз прямих конкурентів компанії «BR» [сформовано автором]

КОМПАНІЯ	СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ	РОЗМІР	ТЕХНОЛОГІЇ	КЛЮЧОВІ ПРОЕКТИ	РЕПУТАЦІЯ	ПЛЮСИ	МІНУСИ
BR	Розробка ПЗ, підтримка клієнтів	Великий (500+ співробітників)	Різноманітні, залежно від проекту	Інформація обмежена, фокус на підтримці клієнтів	Позитивна, відома своєю клієнтоорієнтованістю	<ul style="list-style-type: none"> Сильна команда: Досвідчені розробники, експерти в різних галузях. Гнучкість: Адаптація до потреб клієнта, використання сучасних методологій розробки. Якість: Контроль якості на всіх етапах розробки, тестування 	<ul style="list-style-type: none"> Обмежена публічна інформація: Важко оцінити конкретні проекти та технології, які використовуються. Висока вартість: через фокус на підтримці клієнтів та індивідуальний підхід.
EPAM Systems	Розробка ПЗ, тестування, IT-консалтинг	Дуже великий (10000+ співробітників в Україні)	Широкий спектр, від Java до .NET, Cloud, AI	Багато відомих проектів для міжнародних компаній	Висока, один з лідерів IT-ринку	<ul style="list-style-type: none"> Великий досвід: Багаторічний досвід розробки складних проектів. Широкий спектр технологій: 	<ul style="list-style-type: none"> Менш гнучка через бюрократичні процедури та великий розмір компанії. Висока вартість:

						<p>Експертиза в різних мовах програмування, платформах та технологіях</p> <ul style="list-style-type: none"> • Масштабованість: Можливість залучення великої кількості ресурсів для виконання масштабних проєктів. 	<p>Послуги ЕРАМ можуть бути дорогими для невеликих компаній та стартапів.</p>
SoftServe	Розробка ПЗ, аутсорсинг, ІТ-консалтинг	Дуже великий (8000+ співробітників в Україні)	Java, .NET, Python, JavaScript, Cloud	Проєкти для різних галузей, від e-commerce до охорони здоров'я	Висока, відома своїми інноваціями та якістю послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Інноваційний підхід: Використання сучасних технологій та методологій розробки. • Якісні послуги: Високий рівень професіоналізму розробників, гарантія якості. • Проєкти для різних галузей: Досвід розробки для різних сфер бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість: ціни на послуги SoftServe є вищими за середні на ринку. • Можливі проблеми комунікації: через великий розмір компанії та розподілені команди.
GlobalLogic	Розробка ПЗ	Великий (5000+ співробітників в Україні)	Embedded software, Mobile, Web, Cloud	Проєкти для автомобільної промисловості,	Висока, відома своїм експертизою в складних	<ul style="list-style-type: none"> • Експертиза в складних технологіях: Розробка embedded 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на великих проєктах: GlobalLogic надає перевагу

				телекому нікацій, медіа	х техноло гіях	software, mobile, web та cloud- рішень. <ul style="list-style-type: none"> • Проекти для відомих компаній: • Досвід співпраці з великими міжнародними компаніями • Високий рівень професіоналізму: Кваліфіковані розробники з досвідом роботи над складними проектами. 	великим та довгостроковим проектам. <ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість: Послуги компанії можуть бути дорогими для невеликих клієнтів.
Luxsoft	Розробка ПЗ	Великий (4000+ співробітників в Україні)	Фінансовий сектор, автомобілебудування, охорона здоров'я	Проекти для великих міжнародних компаній	Висока, відома своїми глибокими знаннями в окремих галузях	<ul style="list-style-type: none"> • Глибокі знання в окремих галузях: • Експертиза у фінансовому секторі, автомобілебудуванні та охороні здоров'я. • Проекти для міжнародних компаній: Досвід співпраці з великими гравцями на міжнародному ринку. • Висока якість розробки: 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена кількість послуг: Компанія спеціалізується на певних галузях, обмежуючи спектр послуг для інших сфер бізнесу. • Висока вартість: Послуги Luxoft є досить дорогими.

						Luxoft відомий своєю увагою до деталей та високою якістю коду.	
Ciklum	Розробка ПЗ, ІТ-консалтинг	Великий (3000+ співробітників в Україні)	Agile, DevOps, Cloud, Mobile	Проекти для різних галузей, з фокусом на Agile-методології	Висока, відома своєю експертизою в управлінні проектами	<ul style="list-style-type: none"> • Експертиза в управлінні проектами: Ciklum відомий своїми Agile-методологіями та професійним управлінням проектами. • Гнучкість: Компанія пропонує різні моделі співпраці, адаптовані до потреб клієнтів. • Досвід роботи з різними галузями: Ciklum має досвід розробки для різних сфер бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на великих проектах: Компанія надає перевагу великим та довгостроковим проектам. • Висока вартість: Послуги Ciklum досить дорогі для невеликих клієнтів.

Загальні висновки за результатом порівняльний аналізу айти компаній-конкурентів компанії.

Загальні тенденції:

- Високий рівень професіоналізму: Більшість розглянутих компаній мають високий рівень професіоналізму та експертизу в розробці ПЗ, що підтверджується їхніми проектами та репутацією на ринку.
- Різноманітність технологій: Українські ІТ-компанії володіють широким спектром технологій, від традиційних (Java, .NET) до сучасних (AI, Big Data, Blockchain), що дозволяє їм розробляти проекти будь-якої складності.
- Орієнтація на клієнта: Більшість компаній прагне до індивідуального підходу до кожного клієнта та адаптації до його потреб.
- Конкуренція: На ринку існує висока конкуренція, що змушує компанії постійно розвиватися та вдосконалювати свої послуги.

Особливості компаній:

- BR: Сильна команда, фокус на клієнтах, різноманітні проекти, але обмежена публічна інформація про конкретні проекти.
- EPAM Systems: Великий досвід, широкий спектр технологій, масштабність, але може бути менш гнучкою та мати високу вартість.
- SoftServe: Інноваційний підхід, якісні послуги, проекти для різних галузей, але може бути висока вартість та можливі проблеми комунікації.
- GlobalLogic: Експертиза в складних технологіях, проекти для відомих компаній, але може бути фокус на великих проектах та висока вартість.
- Luxoft: Глибокі знання в окремих галузях, проекти для міжнародних компаній, висока якість розробки, але може бути обмежена кількість послуг та висока вартість.
- Ciklum: Експертиза в управлінні проектами, Agile-методологія, гнучкість, але може бути фокус на великих проектах та висока вартість.

Рекомендації:

Активне інформування про проекти:

- Розміщувати більше інформації про успішно виконані проекти на сайті компанії та в соціальних мережах.
- Описувати технології, які використовуються в розробці, та їх переваги для клієнтів.
- Публікувати кейси успіху, демонструючи конкретні результати співпраці з клієнтами.

Підвищення прозорості ціноутворення:

- Розробити чітку та зрозумілу систему ціноутворення на свої послуги.
- Надавати клієнтам детальну інформацію про вартість кожного етапу розробки.
- Пропонувати різні варіанти співпраці з різними бюджетами.

Розширення технологічного стеку:

- Освоювати нові технології та платформи, щоб розширити спектр послуг, що надаються.
- Інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників.
- Слідкувати за тенденціями ринку та адаптуватися до них.

Активне залучення клієнтів:

- Брати участь у IT-конференціях та інших заходах, де можна представити свої послуги.
- Розвивати партнерські відносини з іншими компаніями.
- Пропонувати клієнтам безкоштовні консультації та аудит їх проектів.

Зміцнення репутації:

- Збирати відгуки клієнтів та розміщуйте їх на сайті компанії та інших ресурсах.
- Брати участь у рейтингах ІТ-компаній та отримуйте нагороди за свої досягнення.
- Створювати позитивний імідж компанії в соціальних мережах та ЗМІ.

3.2. Дослідження системи комунікативного менеджменту компанії (модель AS IS)

Для здійснення ефективною оптимізації комунікаційної системи в компанії, було проведено детальне дослідження поточної системи комунікацій. Загалом налаштування процесів комунікації компанії на високому рівні, однак є «вузькі» місця, а саме процес узгодження виводу нового бренду командою кантрі менеджерів потребує глобальної зміни оскільки він носить стихійних характер і не є керованим. Саме інжиніринг цього процесу пропонуватиметься в моделі AS IS.

Комунікація компанії від нижчого щабля до керівництва компанії відбувається за посередництвом Менеджерів асистентів або Ліда проектних менеджерів, та, за потреби, прокомунікувати напряму з керівництвом компанії.

Форми комунікації які застосовуються в компанії:
Особиста комунікація:

- Зустрічі: Регулярні зустрічі команд, відділів або окремих співробітників з керівництвом для обговорення поточних завдань, проблем та досягнень.
- Бесіди: Неформальні бесіди між співробітниками та керівництвом для обміну думками, ідеями або просто для підтримки контакту (1to1).
- Співбесіди: Співбесіди під час прийому на роботу, атестації або для обговорення кар'єрного розвитку.

Електронна комунікація:

- Електронна пошта: Для обміну офіційною інформацією, документами, звітами.
- Месенджери: Для швидкого обміну повідомленнями, обговорення поточних питань, координації дій.
- Системи управління проектами: Jira платформа для постановки завдань, відстеження прогресу, обміну коментарями та файлами.
- Відеоконференції: Google Meet для проведення онлайн-зустрічей, презентацій, співбесід.
- Корпоративний портал: «HURMA» Внутрішній сайт компанії для розміщення новин, оголошень, документів, бази знань.

Інші форми комунікації:

- Документація: Технічна документація, описи проектів, звіти, презентації в Confluence платформі
- Навчання: Тренінги, семінари, вебінари для підвищення кваліфікації співробітників.
- Корпоративні заходи: Тимбілдинги, свята, конференції для зміцнення командного духу та неформального спілкування.

Компанія приділяє багато уваги управлінню комунікаціями розуміючи, що це критично важливо для сфери розробки ігор, де задіяно багато фахівців різних напрямків, а проекти часто є складними та багатограними. Ефективна комунікація забезпечує злагоджену роботу команди, сприяє обміну ідеями та інформацією, а також допомагає досягати поставлених цілей.

Компанія є високою залежною від інновацій, віддаленою або гібридною формою роботи, а також багатонаціональних команд. Для аналізу діяльності виділено наступні узагальнені показники компанії.

Таблиця 3.2 відображає основні показники діяльності компанії [сформовано автором]

ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ
Кількість співробітників	~1200 осіб
Основні напрями діяльності	Розробка сайтів - онлайн казино та їх подальша підтримка, обслуговування
Географія клієнтів	ЄС
Частка віддалених співробітників	85–90%
Використовувані інструменти комунікації	Slack, Jira, Confluence, Hurma

Компанія демонструє стабільне зростання доходів, однак стикається з проблемами, пов'язаними з координацією між віддаленими командами, швидкістю прийняття рішень і управлінням великими обсягами даних.

В таблиці 3.3 відображено оцінку комунікаційної системи компанії

Таблиця 3.3 - Оцінка комунікаційної системи компанії [сформовано автором]

ПОКАЗНИК	СТАН
Швидкість обміну інформацією	Висока у внутрішніх командах, середня у взаємодії між зовнішніми командами
Задоволеність інструментами	85% співробітників позитивно оцінюють інструменти, проте висловлюють потребу в інтеграції
Частота інформаційних збоїв	~10–12 випадків на місяць
Ефективність міжкультурної взаємодії	Обмежена через мовні бар'єри та різницю в комунікаційних стилях

Загалом, комунікаційна структура компанії виглядає наступним чином:

- Корпоративні інструменти комунікацій. Використовуються платформи, такі як Slack для відеоконференцій, Jira для управління проєктами, а також внутрішні месенджери для зв'язку між співробітниками.
- Внутрішня комунікація. Комунікаційні потоки між департаментами компанії є значущими для забезпечення злагодженості в роботі. Зазвичай комунікації між менеджерами та технічними спеціалістами проходять через електронну пошту або Slack, тоді як неформальні обговорення відбуваються через Slack.

- Комунікація з клієнтами. У компанії клієнтська комунікація здійснюється через електронну пошту або шляхом особистих зустрічей безпосередньо в офісі компанії або через онлайн зустріч в Google Meet. Компанія також використовує системи для зворотного зв'язку, опитування клієнтів і отримання оцінок роботи проєктів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія має високий рівень автоматизації комунікацій, але стикається з викликами, пов'язаними із забезпеченням інтеграції інструментів, адаптацією до культурних відмінностей і зниженням частоти технічних збоїв.

Аналіз виявив такі основні проблеми:

- Недостатня інтеграція інструментів комунікації, що призводить до дублювання завдань і втрати інформації.
- Низький рівень ефективності комунікацій у міжкультурних командах, що впливає на швидкість прийняття рішень.
- - Технічні збої у віддаленій роботі, що спричиняють затримки у виконанні завдань.

Результати аналізу свідчать про необхідність впровадження комплексних рішень для підвищення ефективності комунікацій, інтеграції технологій і забезпечення кращої координації в розподілених командах. Це дозволить зменшити втрати інформації, покращити продуктивність співробітників і забезпечити компанії конкурентну перевагу на глобальному ринку. Особливо проблемним виявився процес дозволу виходу продукту, бренду від кантрі менеджерів цільової локалізації бренду, він фактично відсутній, оскільки носить доволі хаотичний характер через що, складний для контролю і управління. Далі пропонуватиметься реалізувати інженіринг процесу затвердження і виводу продукту в live з боку кантрі менеджерів, задля подальшої оптимізації та контролю релізів.

Модель узгодження релізу кантрі менеджерами нового бренду в live AS IS

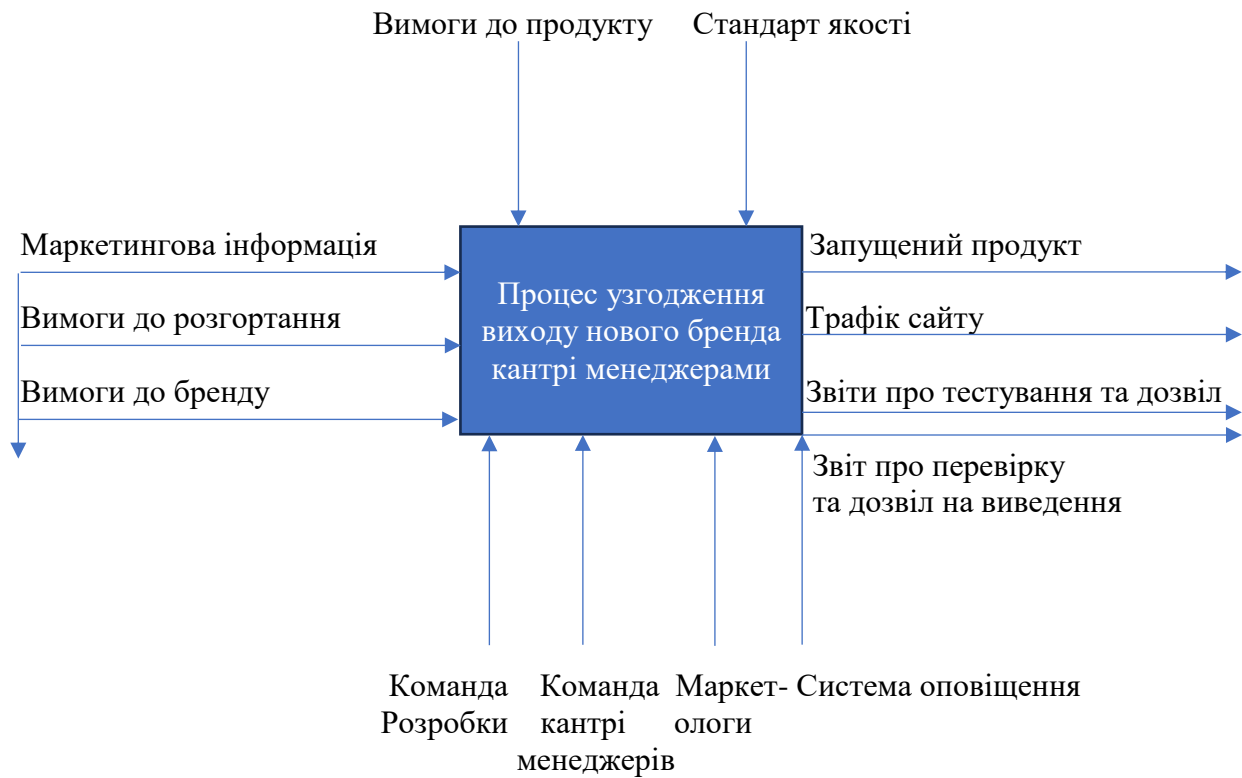


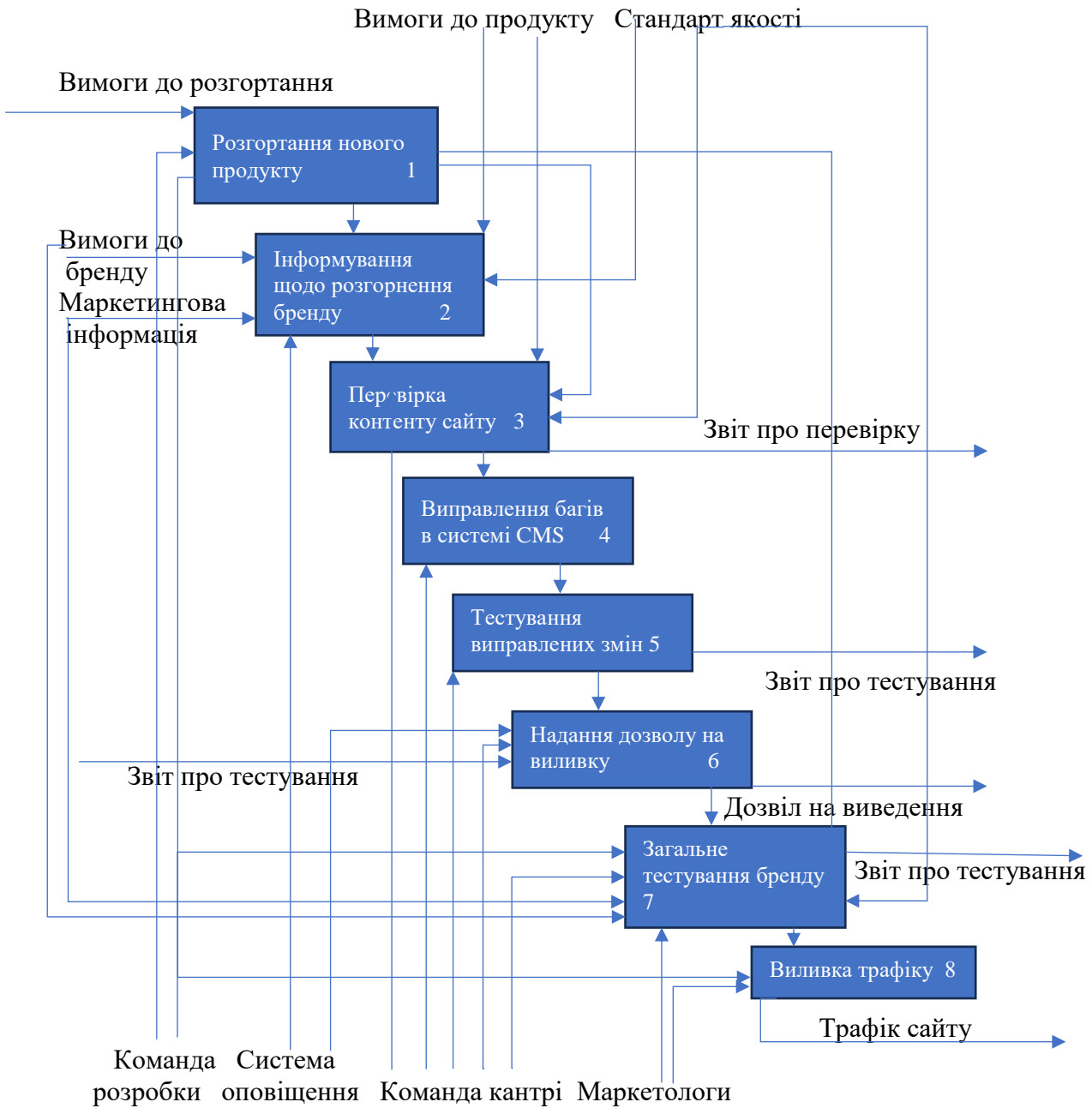
Проведено дослідження системи комунікацій на основі моделі AS IS:

Згідно поточного підходу до узгодження виходу релізу в live збоку кантрі менеджерів, зазвичай, відбувається кілька наступних кроків:

1. Виливка системного коду готового продукту на релізний стенд.
2. Надання відповідного доступу до тестового релізного середовища задня тестування готового продукту відповідно до цільових мовних локалей.
3. Проведення тестування кантрі менеджерами.
4. Створення і відправка відповідного файлу в форматі Excel з описом кейсів та багів, що мають бути виправленими.
5. Тестування переліку багів на стороні команди розробки.
6. Занесення багу до системи Jira, у разі його виявлення кантрі менеджерами і відправлення його на відповідального контент менеджера для подальшого виправлення та тестування.
7. Інформування кантрі менеджерів через проектного менеджера, що помилки виправлено.

3.3. Пропозиції щодо покращення процесу погодження на реліз бренду з кантрі менеджерами (модель TO BE)





Новий процес складається з наступних кроків:

1. Розгортанням нового продукту на тестовому релізному стенді
 - Вхідні: Новий продукт, релізне середовище.
 - Вихідні: Розгорнутий продукт на релізному середовищі.
 - Керування: Вимоги до розгортання
 - Механізм: Команда розробки
2. Інформування про розгортання нового продукту кантрі менеджерів:

- Вхідні: Інформація про вимоги до нового бренда
 - Вихідні: Повідомлення про отримання інформації щодо нового бренду розгортання.
 - Керування: Процедура інформування.
 - Механізм: Кантрі менеджери, система оповіщення
3. Проведення перевірки контенту кантрі менеджерами:
- Вхідні: Розгорнутий продукт.
 - Вихідні: Звіт про перевірку.
 - Керування: Чек-лист перевірки.
 - Механізм: Кантрі менеджери.
4. виправлення багів в системі CMS:
- Вхідні: Звіт про перевірку.
 - Вихідні: виправлені баги.
 - Керування: План виправлення багів.
 - Механізм: Кантрі менеджери.
5. Тестування виправлень:
- Вхідні: виправлені баги.
 - Вихідні: Звіт про тестування.
 - Керування: Тест-кейси.
 - Механізм: Кантрі менеджери.
6. Надання дозволу на виведення нового продукту на прод:
- Вхідні: Звіт про тестування.
 - Вихідні: Дозвіл на виведення.
 - Керування: Критерії успішності.
 - Механізм: Кантрі менеджери, система оповіщення
7. Загальне тестування бренду:
- Вхідні: Розгорнутий продукт.
 - Вихідні: Звіт про тестування бренду.

- Керування: Бренд-бук.
- Механізм: Кантрі менеджери, команда розробки, маркетологи

8. Виливка трафіку:

- Вхідні: Запущений продукт,
- Вихідні: Трафік сайту.
- Керування: План маркетингу.
- Механізм: Маркетологи

Впровадження нового процесу розгортання продукту, описаного вище за допомогою IDEF0, принесе компанії значні переваги, які можна класифікувати наступним чином:

1. Підвищення ефективності та продуктивності:

- Оптимізація використання ресурсів: Чітке визначення кожного кроку та його залежностей дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, уникаючи затримок та дублювання дій.
- Скорочення часу виведення продукту на ринок: Завдяки оптимізації процесу та автоматизації можливе значне скорочення часу, необхідного для розгортання продукту, що забезпечує компанії конкурентні переваги.
- Збільшення продуктивності праці: Кожен член команди чітко розуміє свою роль та відповідальність, що сприяє збільшенню продуктивності праці та зменшенню витрат на управління.

2. Покращення якості продукту:

- Зменшення кількості помилок: Завдяки ретельному тестуванню на кожному етапі процесу зменшується ймовірність виникнення помилок та багів в готовому продукті.

- Підвищення задоволеності клієнтів: Якісний продукт, який відповідає потребам клієнтів, сприяє підвищенню їх задоволеності та лояльності.
- Зміцнення репутації бренду: Випуск якісних продуктів позитивно впливає на репутацію бренду та сприяє залученню нових клієнтів.

3. Зниження витрат:

- Скорочення витрат на розробку та тестування: Оптимізація процесу дозволяє зменшити витрати на розробку, тестування та виправлення помилок.
- Зменшення витрат на підтримку продукту: Завдяки високій якості продукту зменшуються витрати на його подальшу підтримку та виправлення помилок, виявлених після випуску.
- Економія часу та ресурсів: Автоматизація процесу сприяє економії часу та ресурсів компанії.

4. Підвищення конкурентоспроможності:

- Швидке виведення нових продуктів на ринок: Оптимізований процес дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку та виводити нові продукти раніше за конкурентів.
- Забезпечення високої якості продукції: Висока якість продукції є важливим фактором конкурентоспроможності компанії.
- Залучення інвестицій: Ефективний та прозорий процес розгортання продуктів є привабливим для інвесторів.

5. Сприяння інноваціям:

- Звільнення ресурсів для інноваційної діяльності: Оптимізація процесу дозволяє звільнити ресурси, які можуть бути спрямовані на розробку нових продуктів та інноваційні проекти.

- Створення сприятливого середовища для інновацій: Чітко налагоджений процес сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та експериментів.

В цілому, впровадження нового процесу розгортання продукту, описаного вище, є стратегічно важливим кроком, який сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії, покращенню якості продукції, зниженню витрат та зміцненню її конкурентоспроможності на ринку.

Однак новий процес погодження вилівки нового бренду в live потребує технічного супроводження в частині створення нових користувачів в системі CMS, додавання нових ролей та створення дозволів на внесення змін в певні частини блоків, що стосуються наповнення сайту контентом. Потенційно, тут виникає ризик необхідності доробки системи задля розділення компонентів і виокремлення блоків, що стосуються контентного наповнення, в частині перекладів. Також необхідно забезпечити додавання команди кантрі менеджерів в комунікаційну систему компанії Slack зі створенням окремого каналу для подальшої комунікації.

Таблиця 3.5 Оцінка очікуваних результатів впровадження рекомендацій для внутрішньої комунікації [сформовано автором]

Рекомендація	Очікуваний результат	Термін впровадження
Інтеграція команди кантрі менеджерів до комунікаційних платформ	Скорочення часу на зв'язок до 30%	Впродовж 1 місяця
Надання доступу команді кантрі менеджерів до CMS системи	Зниження навантаження на тестувальників та контент менеджерів команди розробки в SLA період до 20%	2-3 місяця

Висновки за розділом 3

Після проведеного аналізу системи комунікацій компанії виявлено, що загалом, комунікація в компанії налагоджена добре, окреме варто виділити досконалий процес онбординг нових співробітників, однак існують процеси, що потребують значної уваги. Тому, одному з таких процесів було надано особливу увагу і описано в моделі TO BE, а саме, це процес узгодження виходу нового продукту в live з боку кантрі менеджерів так як наявний процес узгодження виводу нового продукту часто є неструктурованим та залежить від особистих домовленостей між різними відділами компанії. Це призводить до затримок, непорозумінь та помилок, що негативно впливає на терміни випуску продуктів та їх якість. Ключовими факторами успіху нового процесу являється залучення всіх зацікавлених сторін в процес узгодження які беруть участь у розробці та випуску продукту (кантрі менеджери, розробники, тестувальники, маркетингологи). Новий процес дозволить підвищити якість продукту, шляхом залучення всіх зацікавлених сторін, чітке визначення критеріїв успіху дозволить забезпечити високу якість продукту перед його випуском, зменшити витрати, покращити комунікацію та співпрацю.

Загалом, запровадження цього процесу, потенційно, знизить ризики виводу продукту з запізненням, у зв'язку з затримкою погодження кантрі менеджерів, завдяки створенню доступів до системи CRM, що надасть можливість розгрузити ресурс тестувальників та контент менеджерів команди розробки, оптимізує роботу команди кантрі менеджерів, додатково покращиться комунікація між командами шляхом реалізації інтеграції команди кантрі менеджерів в комунікаційну платформу компанії. Проте варто зазначити, що новий процес передбачає внесення змін в існуючу карту дозволів та доступів системи CMS, що потенційно, може викликати додаткові витрати та затягнути процес перебудови і впровадження нового підходу. А також, у разі виникнення такого сценарію, є ризик, що під час тестування нових змін системи будуть виникати збої та помилки, що можуть вплинути на

поточну роботу системи. Додатково нові користувачі потребуватимуть навчання та інструктажів від власників системи або від готових користувачів компанії, що складе додаткове навантаження для цих виконавців. Однак, в загальному підсумку дані ризики та зміни принесуть компанії набагато більше користі, тож можна рахувати ці недоліки як вкладення в успішне майбутнє компанії.

За результатами PESTEL, SWOT аналізів сформовано кілька пропозицій щодо заходів до покращення таких як регулярність відстеження змін політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних та екологічних середовищ, прогнозування можливих змін в майбутньому. Додатково, компанії варто приділяти увагу диверсифікації бізнесу шляхом розширення спектру послуг та освоєння нових ринків, щоб зменшити залежність від одного сегменту. Також варто більше інвестувати в розробку нових продуктів та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. З точки зору маркетингової складової, потрібно активно просувати свої послуги та зміцнювати свій бренд на ринку.

Згідно з результатами дослідження основних компаній конкурентів впливає, що компанія є дуже перспективною та має амбітні плани, та задля їх реалізації розроблено кілька пропозицій, а саме: активніше інформування щодо успішно виконаних проєктів на сайті компанії та в соціальних мережах, опис технологій, що використовуються в розробці, розробка більш чіткої та зрозумілої системи ціноутворення на свої послуги, освоєння нових технологій та платформи, щоб розширити спектр послуг, активніше інвестування в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, а також прийняття участі у IT-конференціях та інших заходах, де можна представити свої послуги, що підвищить впізнаваність бренду.

Тож резюмуючи все вище вкладене варто зазначити, що сучасній компанії з розробки ігрових сайтів зміни є не просто потрібними, а необхідними, оскільки світ технологій розвивається надзвичайно швидко.

З'являються нові інструменти, платформи та програмне забезпечення, які можуть значно покращити процес розробки та створення ігрових сайтів. Користувачі стають більш вимогливими до якості та функціональності ігрових сайтів. Компанії, які не встигають за цими змінами, ризикують втратити свою конкурентну перевагу та своє місце на ринку загалом.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота вирішує актуальне прикладне завдання щодо можливості покращення процесів взаємодії та комунікації в компанії, що займається розробкою ігрових сайтів. Безпосередньо розроблено новий процес AS IS узгодження виходу нового бренду з боку кантрі менеджерів компанії. Цей процес покликаний оптимізувати, регламентувати, спростити взаємодію команд розробки і кантрі менеджерів та знизити ризики запізнення виходу продукту в світ. Водночас процес дозволить глибше інтегрувати команду кантрі менеджерів в комунікаційну систему компанії.

Задля реалізації створення нового процесу в магістерській роботі було проведено дослідження сутності та важливості комунікацій в компаніях. За результатами проведено аналізу можна зробити висновок, що ефективне управління комунікаціями є одним з основних елементів у забезпеченні успіху та стабільного розвитку бізнесу, оскільки комунікація забезпечує правильний обмін інформацією, знижує кількість помилок і сприяє досягненню стратегічних цілей. Різноманітність комунікаційних каналів і форм дозволяє організаціям адаптуватися до змінних умов, оптимізувати процеси взаємодії і підвищувати продуктивність. Кожен тип комунікації має свої переваги та обмеження, і правильне їх застосування в залежності від ситуації є значущим для досягнення бажаних результатів.

Тож, за результатами дослідження, можна зробити наступні висновки щодо ефективності різних видів комунікацій в компаніях:

1. Вербальне спілкування, особливо особисті зустрічі та відеоконференції, сприяє встановленню тісного контакту між членами команди. Можливість бачити та чути співрозмовника допомагає краще розуміти емоції, наміри та контекст повідомлення, це сприяє розвитку довіри, поваги та взаєморозуміння в колективі, що є основою для ефективної співпраці. Вербальне спілкування дозволяє швидко та безпосередньо обмінюватися інформацією, ідеями та думками.

2. Візуальна комунікація здатна значно покращити розуміння та запам'ятовування інформації. Різні візуальні інструменти дозволяють розкласти складну інформацію на простіші компоненти та показати їх взаємозв'язок.
3. Цифрова комунікація дозволяє ефективно спілкуватися як всередині компанії, так і з зовнішнім світом завдяки наявності широкого спектру інструментів та платформ адже спілкування в цифровому форматі є доступним 24/7, що дозволяє компанії взаємодіяти з клієнтами та партнерами в будь-який час та в будь-якій точці світу.
4. Групова ж комунікація в свою чергу забезпечує швидкий та ефективний обмін інформацією між членами команди завдяки спільному обговоренню завдань, що дозволяє знайти оптимальні шляхи їх виконання та уникнути помилок, так як, командна робота над проектами сприяє підвищенню продуктивності та досягненню кращих результатів.

Існують різні види команд які потребують відмінних підходів до організації ефективних комунікацій в силу особливостей їх міжособистісної взаємодії та підходів компанії до формату роботи команд. Відтак, віддалений формат роботи потребує більш ретельного планування, налагоджування взаємодії комунікацій і процесу контролю, як в середині команди так і поза нею, оскільки ефективність віддаленої роботи залежить від багатьох факторів, таких як самоорганізація і самосвідомість працівника, наявність необхідного обладнання та програмного забезпечення, мотивації та злагодженості команди, особливо цей аспект актуальний для крос-функціональних, розподілених команд. Однак якщо компанія та її працівники зможуть правильно організувати віддалену роботу, це може стати вигідним рішенням для обох сторін.

Тож не заважаючи на виклики які стоять на перепоні стрімкого розвитку сучасного світу ІТ компаній існує багато інструментів та підходів що значно спрощують шлях досягнення поставлених цілей і стратегій компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shpak N.O. Osnovy komunikatsiynoho menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv [Fundamentals of communication management of industrial enterprises]. Available at: <https://vlp.com.ua/node/7163>
2. Hudz O.Ye., Makovetska I.M. Kommunikatsiynyy menedzhment [Communication management]. Available at: <https://dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2196/view/2245>
3. Vasylchenko M.I., Hryshko V.V. (2018) Komunikatyvnyy menedzhment: navchalnyy posibnyk [Communicative management: study guide]. Poltava: PoltNTU, 228 p.
4. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Бізнес комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка і суспільство. 2023. № 48. URL: <file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Downloads/2232-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2150-1-10-20230329.pdf>
5. Н.Хамітов. Комунікація // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. — 742 с. (Дата звернення 26.11.2024)
6. Communication as cultural, revised edition. New York 10 September 2008 (Дата звернення 26.11.2024)
7. Democracy and its Discontents. Reflections on Everyday America, Random House; First Edition (April 12, 1974) (Дата звернення 26.11.2024)
8. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07

- «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 151 с.
9. Комунікації. Види і стратегії побудови. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/lekcija-1-komunikaciyi.-vydy-i-stratehiyi-pobudovy-z-dyscypliny-nk.pdf>
10. Бурмака Т.М. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
11. Stryker J. V. and Santoro M. D., Facilitating Face-to-Face Communication in High-tech Firms. Research-Technology Management. 2012. Vol. 55, №. 1. P. 51-56
12. Hauser M.D. The Evolution of Communication. Cambridge, MA: The MIT Press, 1997. 760 p.
13. Крисько Ж.Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. Економіка і суспільство. 2021. № 24. URL: <file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Download/s/221-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-212-1-10-20210414.pdf>
14. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених (електронне видання). Київ: НТУУ «КПІ», 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769>

15. Вербальні засоби ділового спілкування. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/p3-5.html
16. Kaushal S. Contribution of Non Verbal Language in Communication: A Study of NonVerbal Communication. Asian Journal of Advanced Basic Sciences. 2014. № 2(1). P. 15-21.
17. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. К.: Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
18. Клочко Т., Росса О., Бережанська О. Поняття, роль та складові невербальної комунікації. Молодий вчений. 2024. № 6. С 22 – 26
19. Шульгіна Л., Прус Ю. Культура невербальної бізнес-комунікації. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1085925/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%20%D0%B4%D0%BE%20%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%205.pdf
20. Аспекти невербального спілкування. URL: <https://www.chauffeurdriven.com/newsfeatures/in-this-issue/1264-7-aspects-ofnonverbal-communication.html>
21. Байбакова О. О. Невербальні засоби спілкування в міжкультурній взаємодії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 35. С. 21-23.
22. Мартинюк Ангеліна. Невербальні засоби педагогічного спілкування. Матеріали наукової конференції Чернівецького національного університету (Чернівці, 12–14 квітня 2022 р.). Ф-т педагогіки, психології та соціальної роботи. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2022. С.134-135.
23. Гієнко К., Чемерис Г. Візуальна комунікація як ефективний інструмент взаємодії з користувачами у просторі. Дизайн, візуальне мистецтво та

творчість: сучасні тенденції та технології : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. 2023. С 81 – 84.

- 24.Що таке візуальна комунікація та як вона може радикально змінити ваші робочі процеси? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-visual-communication>
- 25.Єжижанська Т. Візуальна комунікація. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d4939a9b-a8d9-4e80-8866-2b87b3297c90/content>
- 26.Гандзюк Олександр. Візуальний контакт як невербальний засіб спілкування. URL: https://typologia.at.ua/index/vizualnij_kontakt_jak_neverbalnij_zasib_spilku_vannja/0-101
- 27.Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS “. URL: [file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Downloads/MDES-2022-N4+\(6\)+15-19.pdf](file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Downloads/MDES-2022-N4+(6)+15-19.pdf)
- 28.Осокін М.Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. Економіка і суспільство. 2024. № 64. URL: <file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Downloads/4233-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4141-1-10-20240723.pdf>
- 29.Глебова А.О., Кравченко В.В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації України: проблеми та можливості. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
- 30.Сагайдак М. П. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України,

- Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 28. С. 6–17.
31. Ємельянова О.В. Особливості інтерперсонального спілкування в режимі SMS-повідомлень. Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2010. № 896. С. 114-118.
32. Суська О.О. Персоніфікація інформаційного обміну: монографія. Рецизенти Головаха Є.І., Судакова В.І., Осовський В.Л. 2013. 267 с
33. Мурзіна В. А. Основи міжособистісного спілкування. Київ: НМКВО, 2021. 280 с.
34. Смірнова О. І. Особливості групової динаміки в бізнес-комунікаціях. Соціально-психологічні дослідження. 2022. №5. С. 22–28.
35. Петрова Н. Ю. Управління груповими комунікаціями в організаціях. Журнал соціальних наук. 2023. №3. С. 15–20.
36. Кравчук Т. В. Використання фасилітації в групових комунікаціях. Вісник управління. 2023. №4. С. 33–40.
37. Карпенко С. О. Масова комунікація у цифрову епоху: тренди та виклики. Інформаційне суспільство. 2023. №7. С. 40–46.
38. Губенко В. Л. Масові комунікації як інструмент впливу на громадську думку. Журнал суспільних комунікацій. 2022. №6. С. 30–35.
39. Захарченко А. П. Масова комунікація в умовах глобалізації. Вісник економічних досліджень. 2023. №3. С. 18–25.
40. Іваненко М. В. Крос-культурні особливості ділових комунікацій. Журнал міжнародного бізнесу. 2023. №4. С. 20–27.
41. Пономаренко Ю. В. Крос-культурні бар'єри в комунікації: практика подолання. Управління людськими ресурсами. 2022. №5. С. 15–22.
42. Trompenaars F. Communicating Across Cultures: Understanding Global Challenges. Journal of International Relations. 2023. Вип. 9. С. 200–215.
43. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних

- організацій. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf
- 44.Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка і суспільство. 2023. № 58. URL: <file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Download/s/3257-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3166-1-10-20240111.pdf>
- 45.Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інновційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
- 46.Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011, 328 с.
- 47.Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. URL: https://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html#google_vignette
- 48.Турчин О. В. Управління бізнес-процесами: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2020. 290 с.
- 49.Інформаційно-комунікаційні технологій в бізнесі: навч. посіб.: конспект лекцій для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Уклад. Чупріна М.О. Електронні текстові дані (1 файл: 663 Кбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 116 с.
- 50.Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ.

- інтернет-конф. з між нар. участю, ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100–103.
51. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
- 52.5 Creative Ways to Improve Hotel Internal Communications. URL: <https://blog.beekeeper.io/5-ways-toimprove-internal-communications-in-your-hotel/>
53. Іванченко А. П. Моделі комунікаційного менеджменту в сучасних організаціях. Вісник економіки та управління. 2023. №7. С. 50–55.
54. Сергієнко Л. М. Основи управління комунікаціями в бізнесі. Бізнес та управління. 2022. №4. С. 22–28.
55. Коваленко О. В. Еволюція моделей управління комунікаціями в організаціях. Соціально-економічні дослідження. 2022. №6. С. 25–30.
56. Slack Technologies. Інструменти комунікації в бізнесі. URL: <https://slack.com> (дата звернення: 15.01.2025).
57. Microsoft Teams. Effective Team Communication. URL: <https://microsoft.com/teams> (дата звернення: 14.01.2025).
58. Лозовий А. В. Інструменти управління бізнес-процесами. Харків: Ранок, 2020. 280 с.
59. Аксельрод Р. Інструменти менеджменту. Київ: Либідь, 2019. 300 с.
60. Інструменти спілкування Zoom. The Future of Meetings. URL: <https://zoom.us> (дата звернення: 13.01.2025).
61. Рудінська О. В., Белякова В. В. Критерії й оцінка ефективної діяльності управлінської команди в сучасному багатoproфільному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 65-79.
62. Ткаченко Т. Г. Оцінка ефективності інформаційних потоків. Харків: Ранок, 2021. 290 с.

- 63.Бондаренко О. Аналіз тенденцій ІТ-ринку України. Науковий вісник економіки. 2023. №7. С. 15–22.
- 64.PwC Україна. Аналітика ІТ-ринку України за 2018–2023 роки. Київ: PwC, 2023. 60 с.
- 65.Длугунович Н.А., Форкун Ю.В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях. 2017. С 131 – 138.
- 66.Захаренко О. В. Віддалена робота в ІТ: сучасні підходи та тренди. Економіка та управління. 2023. №3. С. 15–22.
- 67.Сидоренко І. Г. Виклики дистанційної роботи в ІТ-компаніях. Соціально-економічні виклики. 2023. №5. С. 35–40.
- 68.Курбатова О. Г. Віртуальні команди в управлінських проектах. Київ: КНЕУ, 2019. 230 с.
- 69.Гусак О. В. Особливості роботи у віртуальних командах. Львів: Літопис, 2021. 190 с.
- 70.Лозовий А. В. Особливості роботи віртуальних команд у міжкультурному середовищі. Харків: Ранок, 2021. 220 с.
- 71.Лозовий А. В. Міжнародні аспекти розподілених команд. Київ: Наука, 2020. 200 с.
- 72.Ткаченко В. І. Управління розподіленими командами. Харків: Ранок, 2021. 220 с.
- 73.Воробей І. А. Ефективність роботи розподілених команд. Практичний менеджмент. 2023. №7. С. 18–23.
- 74.Миколайчук С. М. Управління розподіленими командами в ІТ-компаніях. Журнал економіки та менеджменту. 2021. №5. С. 20–25.
- 75.Мультикультурні команди: виклики та рішення. Лондон: Routledge, 2022. 300 с.
- 76.Ямпольський І. Психологія роботи в міжнародних командах. Київ: Либідь, 2021. 240 с.

- 77.Черненко А. П. Управління міжкультурними командами в умовах глобалізації. Львів: Літопис, 2019. – 280 с.
- 78.Сидоренко І. В. Взаємодія в крос-культурних командах: виклики та перспективи. Журнал міжнародного бізнесу. 2022. №9. – С. 40–45.
- 79.Андрєєв І. Оцінка ризиків у розподілених командах. Львів: Літопис, 2019. 230 с.
- 80.Петрова О. В. Оцінка ризиків комунікацій в управлінні ІТ-проектами. Київ: Академія, 2021. 250 с.
- 81.Соколов А. В. Комунікаційні ризики у проектному менеджменті: аналіз та методи зниження. Харків: Ранок, 2020. 220 с.
- 82.Кравченко І. М. Управління ризиками в ділових комунікаціях. Науковий вісник економіки. 2022. №8. С 30–35.
- 83.Wikipedia URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз> (дата звернення: 20.01.2025).
- 84.Wikipedia URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення: 20.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1- Основні характеристики різних видів комунікацій

ВИД КОМУНІКАЦІЙ	КАНАЛ ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ	ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ	ОСНОВНІ НЕДОЛІКИ
Вербальні	Усна або письмова мова	Швидкість обміну інформацією	Можливість викривлення інформації
Невербальні	Жести, міміка, пози	Посилення змісту вербальних комунікацій	Складність інтерпретації
Формальні	Офіційні канали	Системність, документування	Може бути вільним процесом
Неформальні	Невимушене спілкування	Гнучкість, довірливість	Може виявитися непорозуміння
Внутрішні	В межах організації	Підтримка корпоративної культури	Ризик обмеження прозорості зовнішніх процесів
Зовнішні	З клієнтами, партнерами	Побудова позитивного іміджу	Ризик неправильної інтерпретації

Джерело [10]

Додаток Б

Таблиця 1.2 - Характеристики усної та письмової форм вербальної комунікації

ХАРАКТЕРИСТИКА	УСНА КОМУНІКАЦІЯ	ПИСЬМОВА КОМУНІКАЦІЯ
Швидкість передачі	Висока (мітьове сприйняття інформації)	Середня (залежить від написання та читання)
Збереження інформації	Тимчасова	Постійна (можливість архівування)
Емоційний контекст	Виражений (інтонація, тон голосу)	Обмеження (потрібні додаткові засоби вираженості)
Доступність зворотного зв'язку	Миттєва	Затримана (залежить від реакційної адреси)
Юридична значущість	Низька	Висока (можливість документування)
Область застосування	Переговори, зустрічі, обговорення	Звіти, договори, офіційні звернення

Джерело [14]

Додаток В

Таблиця 1.3 - Основні аспекти невербальної комунікації та їхній вплив на бізнес-взаємодію

АСПЕКТ	ПРИКЛАДИ ПРОЯВУ	ВПЛИВ НА ВЗАЄМОДІЮ
Жести та міміка	Посмішка, кивок, нахил голови, нахмурені брови	Сигналізують про нервовий стан, підтримку чи спротив
Тон голосу	Теплий, дружній або різкий, наказовий тон	Впливає на сприйняття інформації та рівень довіри
Просторове розташування	Близька чи далека дистанція	Показує відкритість чи дистанціювання
Одяг і зовнішній вигляд	Діловий костюм, корпоративний стиль	Формує перше враження, сприяє встановленню довіри
Часові аспекти	Точність, оперативність відповіді	Відображають рівень організованості та поваги

Джерело [20]

Додаток Г

Таблиця 1.4 - Переваги і недоліки форматів

ФОРМАТ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Текст	Детальність, можливість детального аналізу	Складність сприйняття великих обсягів даних
Візуалізація (графіки, діаграми)	Простота, швидкість сприйняття інформації	Можливість втрати деталей через узагальнення

Джерело [24]

Додаток Д

Таблиця 1.5 - Основні характеристики, які забезпечують якість візуального контенту

ХАРАКТЕРИСТИКА	ОПИС
Зрозумілість	Контент має бути простим для сприйняття та інтерпретації
Естетичність	Візуальні елементи повинні бути гармонійно оформленими
Актуальність	Матеріали повинні відповідати потребам цільової аудиторії
Узгодженість	Візуальні елементи мають відповідати корпоративному стилю

Джерело [26]

Додаток Е

Таблиця 1.6 - Основні інструменти для оцінки масштабів цифрової комунікації

ІНСТРУМЕНТ	ФУНКЦІЇ	ПРИКЛАД ВИКОРИСТАННЯ
Електронна пошта	Офіційний обмін повідомленнями та документами	Надсилання комерційної пропозиції клієнту
Месенджери	Швидка текстова та голосова комунікація	Обговорення завдань у команді
Соціальні мережі	Реклама, брендинг, взаємодія з аудиторією	Просування продуктів через Facebook, Instagram
Відеоконференції	Проведення зустрічей, презентацій та переговорів	Обговорення проекту з віддаленими партнерами
Хмарні платформи	Спільне використання файлів та інформаційних ресурсів	Редагування документа в Google Docs

Джерело [28]

Додаток Ж

Таблиця 1.7 - Основні переваги та виклики цифрової комунікації в бізнесі

ПЕРЕВАГИ	ВИКЛИКИ
Швидкість обміну інформацією	Забезпечення кібербезпеки
Можливість роботи в реальному часі	Висока залежність від технічної інфраструктури
Глобальне охоплення аудиторії	Ризик інформаційного перезавантаження
Персоналізація повідомлень	Збереження особистісного контакту

Джерело [30]

Додаток И

Таблиця 1.8 - Основні функції

ФУНКЦІЯ	ПРИКЛАД У БІЗНЕСІ
Управлінська	Проведення нарад, видача завдань, контроль виконання
Мотиваційна	Мотиваційні розмови з працівниками, створення атмосфери підтримки
Конфліктологічна	Регулювання конфліктів між співробітниками чи між компанією і клієнтом
Інформаційна	Надання зворотного зв'язку, обмін інформацією між командами
Переконуюча	Ведення переговорів, аргументація позиції перед партнерами

Джерело [32]

Додаток К

Таблиця 1.9 - Порівняння впливу авторитарного і демократичного стилів на якість комунікації

ХАРАКТЕРИСТИКА	АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ	ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ
Зворотний зв'язок	Обмежень	Заохочується
Атмосфера	Напружена, формальна	Дружня, неформальна
Рівень довіри	Низький	Високий
Мотивація працівників	Здебільшого зовнішнього	Здебільшого внутрішнього

Джерело [33]

Додаток Л

Таблиця 1.10 - Форми групової комунікації

ФОРМА ГРУПОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ	ПРИКЛАДИ	РЕЗУЛЬТАТ
Робочі зустрічі	Обговорення завдань проекту, стратегічні наради	Вироблення рішень, координація дій
Конференції	Галузеві зустрічі, семінари	Обмін знань, налагодження партнерств
Командні тренінги	Навчальні сесії для працівників	Розвиток навичок, посилення командного духу
Дискусійні платформи	Онлайн-форуми, групи в корпоративних месенджерах	Розгляд ідей, підтримка інформаційного обміну

Джерело [34]

Додаток М

Таблиця 1.11- Основні аспекти впливу групової комунікації на бізнес

ПЕРЕВАГИ	ВИКЛИКИ
Різноманітність ідей	Утруднення взаємодії через великі групи
Посилення командної взаємодії	Втрата фокусу через недостатню модерацію процесу
Швидше прийняття рішення	Конфлікти через різницю в позиціях
Можливість навчання один у одного	Залежність від технологій при віддаленій взаємодії

Джерело [35]

Додаток Н

Таблиця 1.12 - Функції масової комунікації

ФУНКЦІЯ	ПРИКЛАД У БІЗНЕСІ	РЕЗУЛЬТАТ
Інформування	Запуск рекламної кампанії про новий продукт	Залучення нових клієнтів, підвищення пізнаваності бренду
Переконування	Використання впливових осіб для просування товарів	Формування лояльності до бренду
Розважання	Організація інтерактивних заходів чи конкурсів через соціальні мережі	Підвищення залученості аудиторії
Зворотний зв'язок	Проведення онлайн-опитувань, збір відгуків через платформу	Поліпшення продукту або послуги

Джерело [37]

Додаток П

Таблиця 1.13 - Порівняння особливостей

ХАРАКТЕРИСТИКА	ТРАДИЦІЙНІ ЗАСОБИ	ЦИФРОВІ ЗАСОБИ
Швидкість розповсюдження	Помірна	Висока
Цільова аудиторія	Широка, узагальнена	Точкова, спеціалізована
Взаємодія з аудиторією	Одностороння	Інтерактивна
Вартість	Висока	Гнучка

Джерело [38]

Додаток Р

Таблиця 1.14 - Основні аспекти крос-культурної комунікації

КУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ	ПРИКЛАДИ ВПЛИВУ НА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЮ	РЕЗУЛЬТАТ
Мовні бар'єри	Неправильний переклад рекламного слогану чи договору	Втрата довіри, непорозуміння між партнерами
Відмінності в етикеті	Різниця у сприйнятті жестів, форми звернення	Неправильне тлумачення, образи
Рівень ієрархічності	Формальний стиль спілкування у східних культурах проти неформального у західних	Ускладнення переговорів через невідповідність стилів
Підхід до часу	Поліхронні культури (Латинська Америка) проти монохронних (Північна Європа)	Нерозуміння щодо термінів виконання завдань

Джерело [40]

Додаток С

Таблиця 1.15 - Функції і переваги бізнес-технологій

СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ	ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ	ЕФЕКТ
Використання локалізованого контенту	Адаптація реклами до місцевих культурних особливостей (наприклад, кольорова гама)	Підвищення довіри та лояльності клієнтів
Залучення культурних консультантів	Консультації з локальними експертами перед запуском нових продуктів	Запобігання репутаційним ризикам
Створення полікультурних команд	Формування команд із представників різних культур	Синергія різноманітних ідей, збагачення досвіду

Джерело [41]

Додаток Т

Таблиця 1.16 - Процес управління комунікаціями

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	ОПИС	ІНСТРУМЕНТИ/МЕТОДИ
Планування	Визначення цілей комунікації, цільової аудиторії, каналів та засобів комунікації	Аналіз потреб клієнтів, SWOT-аналіз, розробка комунікаційної стратегії
Організація	Створення структурованих процесів для забезпечення ефективної комунікації	Вибір каналів зв'язку, визначення ролі, розподіл відповідностей
Реалізація	Виконання розроблених комунікаційних планів, впровадження стратегії	Використання CRM, відеоконференцій, інтернет-платформи для співпраці
Моніторинг і оцінка	Оцінка ефективності комунікацій та коригування стратегії при необхідності	Вимірювання зворотного зв'язку, аналіз результатів, опитування клієнтів

Джерело [51]

Додаток У

Таблиця 1.17 - Моделі управління комунікаціями і їх переваги

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	ОПИС	ПЕРЕВАГИ
Вертикальна комунікація	Обмін інформації між високими рівнями організації (зверху вниз і вниз вгору)	Чітка структури, контроль потоку інформації
Горизонтальна комунікація	Обмін інформації між рівними учасниками організації	Підвищення колаборації, швидкість обміну ідеями
Мережева комунікація	Обмін інформації через численні канали між різними підрозділами та партнерами	Гнучкість, ефективність у глобальних бізнесах
Модель заднього зв'язку	Взаємний обмін інформацією між джерелом і отримувачем	Покращення адаптації, зменшення помилок
Цифрова комунікація	Використання онлайн-платформи і цифрових інструментів для комунікації	Швидкість, глобальна доступність, інтеграція з CRM-системами

Джерело [55]

Додаток Ф

Таблиця 1.18 - Інструменти управління комунікаціями

ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	ОПИС	ПЕРЕВАГИ
Електронна пошта	Швидка передача текстової інформації та документів	Доступність, економія часу, зручність для обміну документами
Платформи для спільної роботи	Організація обміну файлами, планування завдань, співпраця в командах	Прозорість роботи, підвищення ефективності команди
CRM-системи	Збір та аналіз інформації про клієнтів, автоматизація взаємодії	Персоналізація обслуговування, покращення взаємодії з клієнтами
Миттєві месенджери	Швидкий обмін повідомленнями, відеоконференції	Миттєва комунікація, зручність для командної роботи
Віртуальні платформи для зустрічей	Організація відеоконференцій та онлайн-зустрічей	Зниження витрат на поїздки, зручність для міжнародних команд
Платформи для соціальних медіа	Управління акаунтами в соціальних мережах, маркетинг, аналіз зворотного зв'язку	Розширення охоплення, ефективне управління рекламними кампаніями

Джерело [60]

Додаток X

Таблиця 1.19 - Показники ефективності та їх характеристика

ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ	ОПИС	МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ	ЗНАЧУЩІСТЬ ДЛЯ БІЗНЕСУ
Час відповіді	Швидкість отримати зворотний зв'язок	Вимірювання між часом запитом і відповіддю	Суттєво для підтримки підтримки клієнтів і оперативності роботи
Якість комунікації	Точність і ясність переданої інформації	Оцінка відгуків, опитування користувачів, зворотній зв'язок	Впливає на ефективність прийняття рішень і розв'язання проблем
Продуктивність роботи	Вплив інструменту на швидкість і результативність виконання завдань	Оцінка термінів виконання завдань, досягнення цілей	Основний показник для ефективної роботи команди
Рівень залучення	Активність користувачів на платформах, взаємодія з контентом	Аналіз активності користувачів, коментарі, лайки	Підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та співробітниками
Кількість помилок і неточностей	Число помилок у комунікаціях або затримок у передачі інформації	Аналіз скарг, запитів на підтримку	Суттєво для підтримки репутації зниження та витрат
Вартість використання інструментів	Витрати на впровадження та експлуатацію комунікаційних систем	Бюджет на підписки, ліцензії, навчання	Визначає економічну доцільність інструментів для компанії
Інтеграція інструментів	Співвідношення комунікаційних інструментів з іншими корпоративними системами	Оцінка рівня інтеграції, відсутність дублювання даних	Збільшує ефективність через автоматизацію процесів

Джерело [62]