

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ

OPTIMIZATION OF COMMUNICATION PROCESSES AT AN IT-ENTERPRISE

У статті визначено профіль типового українського ІТ-підприємства та розроблено практично-орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення комунікацій з урахуванням найбільш поширених та актуальних тенденцій на ІТ-ринку України. Наголошено на необхідності визначення чітких критеріїв ефективності та застосування комбінованих методів збору даних для оцінювання стану системи комунікації. Запропоновано використання анкетування для отримання кількісних даних та проведення фокусних груп, зокрема з менеджерами, для глибокого розуміння проблемних аспектів комунікації. Акцентовано на необхідності налагодження регулярних індивідуальних зустрічей менеджерів і технічних лідів для покращення взаємодії та вчасного виявлення проблем. Окреслено важливість поетапного підходу до оптимізації комунікаційних процесів, починаючи з найбільш проблемних сфер. Розглянуто розроблення та впровадження рамки кар'єрного зростання як ключового елемента покращення управлінської комунікації із посиланням на приклади кар'єрних сходинок від провідних технологічних компаній як потенційної основи для адаптації.

Ключові слова: ІТ-підприємство, оптимізація комунікації, оцінювання системи комунікації, анкетування, фокусні групи, кар'єрна рамка.

The study identified the profile of a typical Ukrainian IT enterprise as a medium-sized outsourcing company specializing in projects across various industries and targeting international markets, particularly the United States. This focus enabled the development of practical, targeted recommendations for improving communication systems, aligned with current trends in Ukraine's IT sector. To assess the current state of communication, the research emphasized the importance of defining clear efficiency criteria and applying a combination of data collection methods. The use of surveys was proposed to gather quantitative data, with a recommendation to prioritize generalized question formulations and reference existing industry benchmarks such as DOU surveys and the Workday Peakon methodology. Additionally, conducting focus groups – especially with managers – was recommended to gain deeper insights into communication challenges. The value of regular one-on-one meetings between managers or technical leads and employees was highlighted as a means to improve interaction and detect issues in a timely manner. In optimizing communication processes, a phased approach to implementing changes was emphasized, starting with the most problematic areas – namely informational and managerial components, as identified in preliminary analysis. A key initial step proposed was the creation or improvement of an internal knowledge base as a centralized source of up-to-date information. The development and implementation of a career growth framework was also examined as a crucial element of enhanced managerial communication, with reference to career path models from leading tech companies as potential templates for adaptation. To ensure the effectiveness of this system, fostering a culture of continuous learning and development through corporate subscriptions to online courses and support for certification was suggested. For effective communication of new initiatives related to career development and compensation, the study recommends starting with email newsletters and general chat announcements for rapid dissemination, holding regular town halls for in-depth discussion and Q&A, and conducting individual meetings between managers and employees to discuss personalized development plans.

Key words: IT company, communication optimization, communication system assessment, surveys, focus groups, career framework.

УДК 005.7:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-2>

Сидоренко О.В.¹

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
та управління бізнесом,
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

Черемський І.А.²

здобувач вищої освіти 2 рівня,
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

Sydorenko Oksana

National University
of Kyiv-Mohyla Academy

Cheremskyi Ihor

National University
of Kyiv-Mohyla Academy

Постановка проблеми. У сучасних умовах українського ІТ-ринку багато підприємств переживають активний перехід від малого до середнього бізнес-сегменту. Саме на цьому етапі зростання потреба у впорядкованій і ефективній системі комунікації стає особливо гострою. Збільшення штату, ускладнення структури та мультигалузева діяльність створюють виклики для прозорого та вчасного обміну інформацією. Неефективна комунікація спричиняє втрату важливої інформації, непорозуміння між підрозділами та зниження загальної ефективності. Це ускладнює координацію дій, послаблює довіру в колективі й перешкоджає професійному розвитку співробітників. Відтак постає необхідність розроблення ефективних комунікаційних процесів, які забезпечать чітку і злагоджену взаємодію всередині компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ефективної комунікації на підприємствах традиційно привертає увагу дослідників у сфері менеджменту та організаційної поведінки. Зокрема, у дослідженні Л.А. Слюсарєвої та О.М. Костіної [2] підкреслено важливість формування цілісної комунікаційної політики, побудови ефективного зворотного зв'язку та адаптації комунікацій до особливостей цільової аудиторії. Водночас тема оптимізації комунікаційних процесів саме в ІТ-сфері недостатньо висвітлена в наукових публікаціях, а наявні дослідження здебільшого не враховують галузеву специфіку.

Актуальну аналітичну інформацію надає звіт Digital Tiger 2024 [5], згідно з яким основну частку ІТ-ринку України становлять малі (37%) та середні (35%) компанії. Такий розподіл може свідчити про

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1177-6805>

активний перехід підприємств із категорії малих у середні, що підкреслює актуальність впровадження більш упорядкованих комунікаційних підходів на цьому етапі розвитку. Типовими характеристиками таких компаній є аутсорсингова модель діяльності (47%), мультигалузева спеціалізація та орієнтація на міжнародні ринки, зокрема США, які забезпечують 37,2% експорту. Це створює складне комунікаційне середовище, що вимагає впровадження продуманих і системних рішень у сфері комунікації.

Окрім цього, результати опитування [3; 4], проведеного на платформі DOU.ua – провідному українському ресурсі для IT-фахівців, вказують на те, що найменш позитивно працівники оцінюють аспекти, пов'язані з компенсацією, можливостями кар'єрного зростання та рівнем лояльності до компанії. Ці показники прямо пов'язані з управлінським та інформаційним складниками системи комунікації. Отже, необхідність цілеспрямованого вдосконалення комунікацій у цих сферах підтверджено зібраними емпіричними даними.

Метою статті є розроблення практично-орієнтованих рекомендацій щодо оцінювання та оптимізації комунікаційних процесів для типового українського IT-підприємства із урахуванням актуальних тенденцій ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед тим як ініціювати будь-які організаційні трансформації, необхідно заздалегідь визначити, яким чином буде оцінено їхній кінцевий результат, та які показники об'єктивно свідчать про досягнуті покращення. Що стосується безпосередньо розроблення й вдосконалення системи комунікації для IT-підприємства, то перш ніж перейти до етапу проєктування та впровадження конкретних змін, першочерговим завданням постає визначення чітких критеріїв оцінювання ефективності майбутньої комунікаційної системи. Ці критерії слугуватимуть орієнтиром для вимірювання результативності впроваджених нововведень та об'єктивного підтвердження досягнутих покращень.

Не менш важливим є вибір адекватних методів збору даних, що дадуть змогу зафіксувати поточний стан комунікаційних процесів у компанії. Отримані дані стануть початком для подальшого порівняльного аналізу після внесення змін, забезпечуючи можливість кількісного та якісного оцінення динаміки розвитку комунікаційної системи. Навіть за наявності попередніх припущень щодо проблемних аспектів комунікації в організації необхідним етапом є їхнє емпіричне підтвердження. Проведення ретельного дослідження, зокрема опитувань серед співробітників, дасть змогу не лише верифікувати наявні гіпотези, але й дістати цілісну картину комунікаційного ландшафту підприємства. Окрім того, первинний збір даних є критично важливий для фіксації базових

показників ефективності комунікації, які стануть еталоном для зіставлення з результатами, отриманими після впровадження запропонованих змін.

Для того, щоб отримати об'єктивну картину поточного стану комунікації та мати змогу виміряти ефективність майбутніх змін, варто насамперед визначити ключові показники ефективності (KPI) комунікації, які треба покращити, та розробити конкретні запитання для опитування, що дають змогу виміряти їх поточні значення.

Поширеною помилкою є бажання поставити надто конкретні запитання, що стосуються подій чи обставин, про які компанія вже може мати певне уявлення. Однак такий підхід є небажаним із кількох причин [11]. По-перше, формулюючи питання, спрямовані на виявлення конкретної проблеми, є ризик її знайти, навіть якщо вона не є системною або значущою для більшості співробітників. Такі запитання можуть бути навідними і спонукати до реакції навіть тих, хто не мав особливого зацікавлення щодо цього питання. По-друге, надто специфічні запитання не підлягають порівняльному аналізу як із зовнішніми бенчмарками (показниками інших компаній у галузі), так і з внутрішніми даними різних команд або часових періодів. Це ускладнює оцінювання того, наскільки отримані результати є позитивними чи негативними щодо загальноприйнятих стандартів.

Враховуючи ці застереження, у процесі розроблення питання для анкетування доцільно віддавати перевагу більш загальним формулюванням, які охоплюють ключові аспекти комунікації (наприклад, інформаційну та управлінську складові з урахуванням аналізу, проведеного раніше) без зв'язку із конкретною ситуацією чи подією [11]. Такий підхід дасть змогу дістати ширшу картину сприйняття комунікації всіма співробітниками та забезпечить можливість зіставлення результатів із наявними галузовими бенчмарками. Зокрема, вагомим ресурсом можуть стати вже наявні опитування із загальними питаннями, для яких вже зібрані дані щодо індустрії, як наприклад, анкета, яку використовує ресурс DOU.ua для побудови рейтингу українських IT-компаній [3; 4]. Питання з таких опитувань є досить загальними, уже мають зібрані значення на основі великої вибірки з української IT-індустрії, що дасть змогу зіставити результати для конкретної компанії аж до певних секцій у цьому списку для груп компаній аналогічного розміру. Звичайно, цей базовий набір питань може бути доповнений специфічними запитаннями, що є особливо актуальними для конкретної ситуації та потреб конкретного підприємства.

Для спрощення та автоматизації процесу проведення опитувань, збору відповідей та подальшого аналізу використовують спеціалізовані сервіси, які значно полегшують та автоматизують процес проведення опитувань для оцінювання

залученості та інших важливих аспектів, зокрема й комунікацію. Серед популярних рішень варто відзначити Workday Peakon Employee Voice [11], Culture Amp, Qualtrics EmployeeXM, та 15Five. Ці платформи дають змогу автоматизувати розсилання опитувань, збір відповідей, а що найважливіше, – здійснювати автоматизований аналіз отриманих даних, виявляти ключові тенденції, сильні та слабкі сторони, а також надавати керівництву візуалізовані звіти та рекомендації щодо покращення.

Наведені вище системи, хоча і значно спрощують процес збору та аналізу даних, але можуть бути досить дорогими. Проте, навіть якщо використання Workday Peakon є фінансово недоцільним, ця методологія проведення опитувань може бути дуже корисною [11]. Для вимірювання залученості використовується комплексний підхід, заснований на 14 «драйверах», таких як визнання, автономія, підтримка керівництва та можливості для зростання. А для оцінювання відповідей – 11-бальна шкала (від 0 до 10) та методологія NPS (Net Promoter Score), де респондентів розподілено на «промоутерів», «пасивних» та «детракторів», щоб отримати загальний бал залученості. Навіть якщо компанія вирішує не використовувати їхню платформу, можливо адаптувати методики Workday Peakon для створення власних опитувань. Для цього можна скористатися безкоштовними інструментами для опитування, такими як Google Forms. До них легко внести питання, розроблені за принципами Workday Peakon, та використати аналогічну шкалу оцінювання. Звичайно, у цьому разі не отримаємо автоматизованої та

комплексної аналітики, яку пропонують спеціалізовані платформи, але зможемо самостійно експортувати зібрані дані та побудувати власні звіти для аналізу результатів опитування.

В табл. 1 наведено вибірку питань, які використовують Workday Peakon Employee Voice, що є особливо релевантними для оцінювання інформаційної та управлінської складових комунікації.

Окрім зазначеного, ще однією суттєвою перевагою використання стандартних запитань від таких провайдерів, як Workday Peakon, є наявність масштабної бази відповідей, що дає змогу проводити бенчмаркінг. У 2023 році, наприклад, на запитання Workday Peakon відповіли понад 500 мільйонів людей з усього світу. Це надає унікальну можливість зіставляти результати організації з глобальними середніми показниками. Щорічно компанія публікує аналітичну серію Heartbeat series: State of Engagement, у якій відображено середні значення для кожного з драйверів залученості, а також ключові тренди в індустрії. Завдяки цьому навіть під час використання адаптованих опитувань, сформованих на основі цих запитань, можемо орієнтуватися на загальновизнані еталони та більш об'єктивно інтерпретувати отримані результати.

Наступним важливим кроком якісного оцінювання поточної системи комунікації на ІТ-підприємстві після проведення анкетування є організація фокусних груп [7]. На відміну від кількісних даних, отриманих за допомогою анкетування, фокусні групи забезпечують глибше розуміння думок, мотивацій, проблем та пропозицій співробітників через організовану групову дискусію.

Таблиця 1

Питання Workday Peakon для оцінки інформаційної та управлінської складових системи комунікації

Категорія	Питання
Кар'єрний розвиток	Я бачу шлях для розвитку моєї кар'єри в нашій організації.
Кар'єрний розвиток	Моя робота дає мені змогу навчатися та розвивати нові навички.
Кар'єрний розвиток	Мій менеджер або ментор заохочує та підтримує мій розвиток.
Кар'єрний розвиток	Я відчуваю, що професійно зростаю.
Управлінська	Мій менеджер цікавиться моєю думкою.
Управлінська	Мій менеджер піклується про мене як про особистість.
Управлінська	Мій менеджер відкрито та чесно комунікує зі мною.
Управлінська	Мій менеджер надає мені необхідну підтримку для виконання моєї роботи.
Винагорода та компенсація	Процеси визначення оплати праці в нашій організації видаються справедливими та неупередженими.
Винагорода та компенсація	Я можу провадити добре поінформовані та конструктивні розмови зі своїм менеджером щодо оплати праці.
Винагорода та компенсація	Мене справедливо винагороджують (наприклад, оплата праці, підвищення, навчання) за мій внесок у [Назва компанії].
Інформаційна	На роботі я знаю, чого від мене очікують.
Інформаційна	Наша організація добре комунікує цілі та стратегії, встановлені вищим керівництвом.

Джерело: складено авторами за [1; 11]

Для отримання всебічної картини комунікаційних процесів доцільно залучати представників різних рівнів, відділів та із різним стажем роботи. Формування груп може враховувати різні критерії для виявлення специфічних проблем комунікації в межах різних категорій співробітників. Однак із метою оптимізації витрат часу та фінансових ресурсів на початковому етапі оцінювання пропонуємо зосередити увагу на організації фокусних груп із менеджерами. Вони відіграють ключову роль у впровадженні комунікаційних процесів у своїх командах і мають безпосередній досвід як передачі інформації зверху донизу, так і отримання зворотного зв'язку від своїх підлеглих. Їхні погляди можуть надати важливу інформацію про ефективність наявної системи комунікації, виявити

проблемні зони та сформулювати першочергові потреби у змінах. Питання для обговорення мають бути відкритими з метою заохочення надати розгорнуті відповіді.

Наведені нижче запитання є вибіркою, адаптованою з підручників із методології організації фокус-груп та опитувань, із урахуванням проблем інформаційної та управлінської складових комунікації (табл. 2).

Додатково до вищезазначених методів, важливим джерелом якісної інформації є індивідуальні зустрічі (1x1) з підлеглими, які можуть проводити як менеджери, так і технічні лідери проєктів на регулярній основі. Такі зустрічі, на відміну від анкетування, надають можливість для уточнення відповідей, спонукають співробітників до більш

Таблиця 2

Питання для обговорення у фокус групах

Питання	Складова
Як часто ви обговорюєте зі своїми підлеглими їхні кар'єрні цілі та можливості розвитку в компанії?	Управлінська (Кар'єра)
Наскільки відкрито, на вашу думку, комунікують про можливості підвищення або зміни ролі в компанії?	Управлінська (Кар'єра)
Яким чином ви надаєте зворотний зв'язок щодо професійного розвитку співробітників?	Управлінська (Кар'єра)
Наскільки прозорою ви вважаєте комунікацію щодо структури заробітної плати та бонусів?	Управлінська (Компенсація)
Чи є у ваших підлеглих розуміння того, як їхня продуктивність впливає на компенсацію?	Інформаційна (Компенсація)
Чи вважаєте ви, що система комунікації забезпечує достатнє розуміння цінності винагород та пільг?	Інформаційна (Компенсація)
Як часто ви комунікуєте ключову інформацію про проєкт (цілі, статус, зміни) зі своєю командою?	Інформаційна (Проєкт)
Наскільки ефективною ви вважаєте комунікацію щодо ризиків та проблем, що з'являються під час виконання проєкту?	Управлінська (Проєкт)
Чи заохочуєте ви відкрите обговорення проблем та обмін ідеями в проєктній команді?	Управлінська (Проєкт)
Як ви переконуєтеся, що всі члени команди мають актуальну та повну інформацію про проєкт?	Управлінська (Проєкт)
Наскільки вчасною та повною ви вважаєте інформацію, яку отримуєте від інших відділів/керівництва?	Інформаційна (Загалом)
Чи відчуваєте ви перевантаження інформацією, або навпаки, нестачу важливих даних?	Інформаційна (Загалом)
Як ви оцінюєте якість і зрозумілість інформації, яку поширюють в компанії?	Інформаційна (Загалом)
Які інструменти та платформи для обміну інформацією ви вважаєте найбільш ефективними?	Інформаційна, технічна (Загалом)
Як часто ви проводите індивідуальні зустрічі зі своїми підлеглими?	Управлінська (Загалом)
Наскільки відкрито ви заохочуєте зворотний зв'язок від членів вашої команди?	Управлінська (Загалом)
Як ви розв'язуєте комунікаційні конфлікти у вашій команді?	Управлінська (Загалом)
Які є, на вашу думку, бар'єри для ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками?	Управлінська (Загалом)

Джерело: складено авторами за [1; 7]

відвертого висловлювання думок у приватній розмові та дають змогу отримати більш розгорнуті пояснення щодо різних аспектів роботи.

Під час індивідуальних зустрічей ключовими темами для обговорення є прогрес у роботі та поточні завдання, особистий та професійний розвиток співробітника, отримання та надання зворотного зв'язку, а також обговорення потенційних проблем та шляхів їх розв'язання. Але, зважаючи на те, що в багатьох ІТ-компаніях використовують Agile-підхід до управління проєктами, де щоденний прогрес часто відстежують на дейлі-мітингах, фокус індивідуальних зустрічей може бути зміщений на більш глибокі та стратегічні питання. Це передбачає обговорення кар'єрних прагнень співробітника, його задоволенням роботою та проєктом, можливостей для навчання та зростання, а також надання конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє його розвитку. Такий підхід дає змогу використовувати час 1x1 більш ефективно для тем, які не є предметом щоденних обговорень у команді.

Варто зазначити, що якщо менеджери часто практикують подібні зустрічі, то технічні ліди, як правило, менше приділяють цьому увагу через значну завантаженість технічними завданнями та фокусі на безпосередньому виконанні проєкту. Саме їхнє пряме залучення до технічних деталей проєктів робить їх ключовою ланкою для розуміння реальних технічних викликів та потреб розробників. Регулярні 1x1, ініційовані техлідами, відкривають прямий канал комунікації для обговорення технічних питань, обміну знаннями та надання цільової технічної підтримки, що сприяє підвищенню якості розроблення та запобіганню потенційним проблемам.

Навіть якщо після проведеного аналізу комунікаційної ситуації не буде впроваджено жодних інших змін, налагодження регулярних 1x1 зустрічей з боку як менеджерів, так і технічних лідів вже само собою може суттєво покращити взаємодію всередині команд, підвищити рівень відкритості та вчасно виявляти потенційні проблеми. Однак, щоб внутрішня взаємодія ставала більш цілісною та сталою, необхідно також переосмислити й удосконалити наявні механізми комунікації в організації.

Зокрема в будь-якій робочій організації, навіть на етапі її становлення, формуються певні, хоч і не завжди формалізовані, механізми обміну інформацією та взаємодії між співробітниками. Подібні практики є початком для подальшої розбудови більш ефективної та комплексної комунікаційної системи. Наприклад, навіть у невеликій компанії можуть бути такі механізми: усна передача інформації між колегами (інформаційна складова), використання особистої електронної пошти для робочих питань (технічна складова), неформальні

розпорядження керівника (управлінська складова) або спільні обіди чи кава-брейки, що сприяють неформальному спілкуванню та обміну думками (соціальна складова). Ці приклади демонструють, що комунікаційні процеси є на підприємстві на різних рівнях, і їх подальший розвиток полягає у формалізації та оптимізації цих стихійних механізмів. Таким чином, розроблення ефективної системи комунікації на підприємстві є не стільки створенням чогось абсолютно нового, скільки розвитком та вдосконаленням вже наявних, хай і не завжди очевидних, механізмів спілкування.

Також у процесі оптимізації комунікаційної системи підприємства вкрай важливо враховувати темп упровадження змін: різкі та одночасні трансформації у всіх аспектах комунікації можуть призвести до незручностей для співробітників, порушити усталені робочі процеси та навіть викликати опір новим підходам. Більш ефективним є поетапний підхід, що передбачає визначення пріоритетних напрямів для вдосконалення на основі ретельного аналізу. Наприклад, результати проведеного анкетування, спрямованого на виявлення проблемних аспектів комунікаційної системи, можуть виявити кілька сфер, які найбільше потребують уваги та корегування. Зосередження зусиль на цих ключових сферах на першому етапі дасть змогу поступово інтегрувати зміни, забезпечуючи більш плавний перехід та краще сприйняття нововведень співробітниками.

Враховуючи необхідність поетапного підходу до оптимізації, наступним кроком вважаємо визначення конкретних сфер, які потребують першочергового вдосконалення. Зокрема, проведений нами аналіз виявив, що найбільш проблемними складовими системи комунікації на середньостатичному ІТ-підприємстві є інформаційна та управлінська. Ключовими чинниками, що вказують на неефективність цих складових, стали низькі оцінки співробітників у категоріях, пов'язаних з кар'єрним зростанням (який є прямим наслідком управлінської комунікації щодо можливостей розвитку) та компенсацією (прозорість та обґрунтованість якої є важливим аспектом інформаційної комунікації). Часто невдоволення рівнем компенсації може бути зумовлене не лише самою сумою оплати, але й недостатньою прозорістю комунікацією щодо її перегляду та підвищення. Це так само може бути тісно пов'язано з відсутністю чіткої та зрозумілої системи кар'єрного зростання. Така ситуація є досить типовою для компаній середнього розміру, які в недавньому минулому могли функціонувати як невеликі команди з менш формалізованими процесами управління персоналом. Однак, зі зростанням компанії, потреба у впровадженні структурованих механізмів, таких як прозора система кар'єрного зростання та ефективна комунікація щодо компенсацій, стає очевидною для

забезпечення задоволення співробітників, їхньої мотивації та утримання цінних кадрів.

З огляду на необхідність впровадження прозорої системи кар'єрного зростання та ефективної комунікації щодо компенсацій, першим кроком є забезпечення надійного та легкодоступного каналу для поширення відповідної інформації серед працівників. Відсутність такого централізованого джерела може значно ускладнити процес ознайомлення з новими правилами та можливостями, спричинити плутанину та знизити рівень довіри до нововведень. Саме тому одним із перших етапів оптимізації комунікаційної системи має стати створення або вдосконалення внутрішньої бази знань, яка слугуватиме єдиним джерелом актуальної інформації щодо всіх аспектів управління персоналом, зокрема політика кар'єрного розвитку, система оплати праці, можливості навчання та інші важливі для співробітників питання.

Є кілька програмних рішень, які можемо використати для створення ефективної внутрішньої бази знань. Серед найбільш популярних та функціональних варто виокремити такі платформи, як Confluence та Notion. Кожна з цих систем має свої переваги та особливості, а вибір конкретного інструмента залежить від потреб та бюджету компанії. Втім, якщо підприємство не має можливості чи бажання інвестувати в окрему платформу для бази знань, є більш бюджетний варіант. Ним може стати структурований набір пов'язаних документів Google Docs, розміщених на Google Диску з обмеженими правами редагування.

Окрім інформації про систему кар'єрного зростання та компенсацій, внутрішня база знань може слугувати централізованим сховищем для широкого спектра важливої для співробітників інформації. Це може охоплювати опис організаційної структури компанії, контакти ключових осіб та відділів, внутрішні правила та політики (наприклад, щодо відпусток, відряджень, використання корпоративного обладнання), інструкції з використання внутрішніх інструментів та сервісів, відповіді на поширені запитання (FAQ), глосарій термінів, інформацію про корпоративну культуру та цінності компанії, а також новини та оголошення.

Наявність такої всеосяжної та легкодоступної бази знань має кілька важливих переваг. По-перше, це значно зменшує кількість рутинних запитань, із якими співробітники звертаються до керівників або HR-відділу, звільняючи їхній час для більш стратегічних завдань. По-друге, це сприяє швидкому та самостійному отриманню необхідної інформації, що підвищує ефективність роботи співробітників та їхню автономність. По-третє, централізована база знань забезпечує єдине джерело правдивої та актуальної інформації, що мінімізує ризик поширення неточностей та дезінформації.

Окрім того, це полегшує процес адаптації нових співробітників, надаючи їм структурований доступ до всієї необхідної для початку роботи інформації. Саме завдяки доступності такого ресурсу стає можливим впровадження комплексних рішень – зокрема, створення рамки кар'єрного зростання, грейдової системи оплати праці та процедур оцінювання – які потребують високого ступеня узгодженості, прозорості та доступу до спільного контексту.

Рамка кар'єрного зростання (Career Progression Framework) – це стратегічний інструмент управління персоналом, який структурує шляхи розвитку співробітників у межах організації [8]. Вона забезпечує прозорість у розподілі ролей, підвищує передбачуваність у питаннях просування та дає змогу компаніям ефективно управляти талантами. Основною метою створення такої рамки є узгодження інтересів працівників і роботодавця: з одного боку – надання зрозумілої моделі розвитку, а з іншого – формування гнучкої, конкурентоспроможної кадрової структури.

На жаль, немає єдиного готового шаблону для розробників, який би можна було безпосередньо застосувати у всіх компаніях. Причина цього полягає у численних відмінностях між організаціями, які впливають на створення системи кар'єрного зростання. Зокрема культура та цінності компанії, специфіка технологічного стеку та домен діяльності, а також організаційна структура команд можуть суттєво варіювати від однієї компанії до іншої. Це ускладнює використання стандартних шаблонів без адаптації до конкретних умов.

Наприклад, хоча базові вимоги до рівнів Frontend Engineer можуть мати спільні риси, специфікації, як-от використовувані технології (React, Angular, Vue) чи робота в конкретних сферах (електронна комерція, SaaS, ігри), можуть значно змінювати вимоги до кандидатів на різні посади. Тому універсальний шаблон, який підходить для всіх компаній, малоймовірний.

Проте є ресурси, що можуть стати чудовим початком для створення індивідуальної кар'єрної рамки. Наприклад, окремі великі технологічні компанії публікують свої кар'єрні сходинки для інженерів, де окреслюють очікування, навички та обов'язки на різних рівнях (від Junior до Senior чи Principal), що не є готовими шаблонами, але дають корисне розуміння того, які саме компетенції й поведінкові очікування мають бути наявні на кожному рівні.

Зокрема, GitLab публікує детальну кар'єрну рамку для розробників, яка охоплює рівні від Junior до Principal [6]. Вона містить чіткі вимоги до технічних компетенцій, лідерських якостей і відповідності цінностям компанії, що може бути корисним шаблоном для адаптації. Також Spotify розробив кар'єрну рамку для інженерів, акцентуючи

увагу на впливі на продукт, командну взаємодію та стратегічне мислення. CircleCI [10] використовує матрицю компетенцій для визначення очікувань та шляхів розвитку для інженерів, а Netflix – структуру, яка охоплює технічну експертизу, лідерство та вплив на організацію. Всі ці приклади можуть стати основою для адаптації та створення власної системи розвитку.

Побудова рамки починається з аналізу наявних посад, функціональних обов'язків та потреб бізнесу [8]. На основі цього формують чіткі рівні посад, які можуть бути як вертикальними (просування до керівних позицій), так і горизонтальними (розвиток у межах однієї функції чи перехід до суміжних ролей). У сучасних підходах важливо також розрізняти два основні треки розвитку – менеджерський і трек індивідуального виконавця – щоб забезпечити можливості для зростання як управлінців, так і спеціалістів-експертів. Кожному рівню у структурі відповідає чітко визначений набір критеріїв, який дає змогу оцінювати розвиток співробітників у контексті кар'єрного шляху.

Одним із таких підходів є використання методу MECE (MESE – Motivation, Execution, Skills, Experience). Цей підхід дозволяє системно оцінювати співробітників, враховуючи кілька важливих аспектів. Мотивація визначає рівень зацікавленості співробітника в досягненні корпоративних цілей і його готовність до розвитку. Виконання оцінює здатність ефективно виконувати завдання, дотримуючись термінів і забезпечуючи високу якість роботи. Навички оцінюють технічну та міжособистісну компетентність, необхідні для виконання роботи на кожному рівні, а досвід враховує професійні досягнення та специфічні завдання, виконані співробітником протягом його кар'єри.

Тісно пов'язаний із рамкою розвитку є підхід до формування справедливої та прозорої системи винагород. У цьому контексті найбільш ефективною вважають грейдову систему оплати праці, яка класифікує всі посади в організації за рівнем складності, відповідальності та впливу на бізнес-процеси. На основі цієї класифікації створюють окремі рівні – грейди, кожен із яких має визначені межі заробітної плати, що враховують як внутрішню логіку компанії, так і ринкові умови. Такий підхід дає змогу стандартизувати компенсації, мінімізувати суб'єктивізм в оплаті праці та створити передбачувану, мотиваційну систему винагороди, у якій прогрес у розвитку супроводжується відповідним переглядом оплати.

Однак для того, щоб кар'єрна рамка та грейдова структура ефективно функціонували, критично важливою є якісна система оцінювання результативності працівників. Одним із найбільш надійних та всеохопних методів є 360-градусне оцінювання [9]. Воно охоплює кілька етапів: підготовку (визначення цілей, компетенцій, учасників),

збір зворотного зв'язку, аналіз результатів та індивідуальне обговорення висновків із кожним працівником. Результати не лише дають змогу оцінити відповідність співробітника поточній посаді, а й є підґрунтям для побудови індивідуальних планів розвитку та ухвалення рішень щодо просування або зміни рівня оплати.

Таким чином, поєднання рамки кар'єрного зростання, грейдової системи оплати праці та систематичного оцінювання результативності за принципом 360-градусного зворотного зв'язку створює інтегровану модель управління персоналом. Вона забезпечує прозорість, справедливість та високу адаптивність, сприяє зростанню залученості працівників і дає змогу компаніям будувати сильні, стабільні команди, зорієнтовані на сталий розвиток і довгострокові результати.

Однак для того, щоб ця система кар'єрного зростання була ефективною, важливо також створити культуру розвитку в компанії. Одним із ключових аспектів є надання працівникам можливості для безперервного навчання та професійного розвитку. Це можна забезпечити, наприклад, за допомогою корпоративних підписок на платформи для онлайн-курсів, такі як Udemy або Coursera, що надають співробітникам доступ до широкого спектра навчальних матеріалів. Також варто підтримувати співробітників у проходженні сертифікацій, таких як Amazon Web Services або Google Cloud Platform, оскільки сертифікація спеціалістів підвищує їх кваліфікацію та дає змогу краще відповідати вимогам ринку.

Щоб заохочувати співробітників активно займатися розвитком, компанія може впровадити механізм регулярного визнання їхніх досягнень. Наприклад, можна створити щомісячну імейл-розсилку, у якій будуть зазначені топ-3 співробітників, які провели найбільше годин на навчальних платформах або здобули сертифікацію в певному місяці. Окрім того, компанія може запровадити заохочувальні призи для тих, хто досяг найбільших результатів у професійному розвитку. Це можуть бути недорогі, але приємні бонуси, такі як брендові чашки, рюкзаки, подарункові сертифікати або інші символічні нагороди. Така система стимулювання допомагає створити в компанії культуру постійного розвитку, де співробітники відчують підтримку і мотивацію для досягнення нових висот у своїй кар'єрі.

Щоб донести інформацію про нові ініціативи щодо кар'єрного розвитку та оплати праці, важливо почати з широкої комунікації в компанії. Один із найпростіших способів – це імейл-розсилка або повідомлення в загальних чатах. Це дає змогу швидко донести основну інформацію до всіх співробітників одночасно. У цих повідомленнях варто чітко викласти, що впроваджено нові можливості для розвитку, навчання та сертифікацій, а також

описати, як це буде впливати на кар'єрне зростання і підвищення заробітної плати. Такий підхід дасть змогу забезпечити одразу загальне розуміння змін серед працівників і відповісти на основні питання.

Наступним кроком є проведення таунхолів (townhall) – загальних зустрічей для всіх співробітників компанії. Таунхоли є відмінною платформою для обговорення ключових змін і нововведень. Ці зустрічі варто проводити регулярно, наприклад, раз на квартал. На таких зустрічах варто розповісти, наприклад, про новини компанії, нові проєкти, ініціативи, а також поділитися інформацією про те, скільки нових людей приєдналося до компанії за останній період. Окрім цього, на таунхолах можна більш детально розповісти про нову систему розвитку та оплати праці, повідомити, як вона буде працювати на практиці і як співробітники зможуть скористатися цими можливостями. Також таунхоли дають можливість співробітникам поставити питання, висловити свої ідеї та побажання, що допомагає зберегти відкритість і прозорість у процесі впровадження змін.

І нарешті, важливо, щоб керівники під час індивідуальних зустрічей (1x1) також обговорювали з працівниками ці ініціативи. Це дає змогу менеджерам не лише поінформувати кожного співробітника про конкретні можливості для розвитку, а й разом з ним розробити індивідуальний план кар'єрного зростання. Під час цих зустрічей варто обговорити, коли співробітник може розраховувати на підвищення, які критерії для цього потрібно виконати, коли може відбутися зміна заробітної плати тощо. Такий персоналізований підхід дає співробітникам відчуття підтримки і чіткого орієнтиру щодо майбутнього зростання в компанії.

Зрештою після впровадження нової системи розвитку та оплати праці важливо провести анкетування серед співробітників через певний час, щоб оцінити, як ці зміни вплинули на їхній досвід та задоволення роботою. Таке опитування дасть змогу отримати зворотний зв'язок від працівників, виявити можливі проблеми чи недоліки в новій системі, а також зрозуміти, чи досягли зміни бажаних результатів у підвищенні мотивації, залучення та розвитку кар'єрних перспектив співробітників.

Водночас варто пам'ятати, що впровадження змін у сфері розвитку та компенсацій – це лише одна з ланок у ширшому процесі вдосконалення внутрішньої комунікації. Результати анкетування можуть не лише підтвердити ефективність цих нововведень, але й підказати, які ще елементи комунікаційної системи потребують уваги. Саме тому важливо розглядати покращення не як окремі ініціативи, а як частину цілісного підходу до

побудови сталої, послідовної та прозорої системи взаємодії всередині компанії.

Висновки. Таким чином, врахувавши типовий профіль українського ІТ-підприємства і сучасні тенденції ринку, розроблено практичні рекомендації для оцінювання та оптимізації системи комунікації. Запропоновані зміни сприятимуть підвищенню залучення працівників та їхнього задоволення роботою, а також створенню сприятливого середовища для зростання та розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. С. 16–22.
2. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19377>
3. Редакція DOU. Рейтинг ІТ-роботодавців 2024: оцініть свою компанію. 14 жовтня 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/sitenews/ratings-2024/> (дата звернення: 29.04.2025).
4. Редакція DOU. Рейтинг ІТ-роботодавців України. URL: <https://web.archive.org/web/20250328074302/https://jobs.dou.ua/ratings> (дата звернення: 29.04.2025).
5. IT Ukraine. Представили Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT 2024 – дослідження перспектив українського ІТ на ключових експортних ринках світу. URL: <https://itukraine.org.ua/predstavili-digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-deslidzhennya-perspektiv-ukrayinskogo-it-na-klyuchovih-eksportnih-rinkah-svitu/> (дата звернення: 02.05.2025).
6. GitLab Inc. Competencies : веб-сайт. 2025. URL: <https://handbook.gitlab.com/handbook/people-group/competencies/> (дата звернення: 13.06.2025).
7. Krueger R.A., Casey M.A. Focus groups: A practical guide for applied research. 5th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2015. 280 с.
8. Leapsome. Guide to Developing a Career Path Framework in 8 Steps : веб-сайт. URL: <https://www.leapsome.com/playbooks/how-to-create-career-progression-framework> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Leapsome. How to Run a 360° Performance Review : веб-сайт. URL: <https://www.leapsome.com/playbooks/how-to-run-360-performance-review> (дата звернення: 13.06.2025).
10. Reinhard L. Why We Re-designed Our Engineering Career Paths at CircleCI. *CircleCI*. 11 грудня 2018. URL: <https://circleci.com/blog/why-we-re-designed-our-engineering-career-paths-at-circleci/> (дата звернення: 13.06.2025).
11. Workday Peakon Employee Voice Employee Engagement Survey Guide. URL: <https://forms.workday.com/content/dam/web/za/documents/guides/workday-peakon-employee-voice-employee-engagement-survey-guide-enza.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).

REFERENCES:

1. Bosak, A. O. (2006), "Structural elements of the enterprise communication system and their characteristics", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, pp. 16–22.
2. Sliusarieva, L. A. and Kostina, O. M. (2018), "Improvement of enterprise communication policy", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 16, URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19377> (accessed 29 April 2025).
3. Redaktsiia DOU (2024), "IT Employer Rating 2024: rate your company", URL: <https://dou.ua/lenta/sitenews/ratings-2024/> (accessed 29 April 2025).
4. Redaktsiia DOU, "Rating of IT employers in Ukraine", URL: <https://web.archive.org/web/20250328074302/https://jobs.dou.ua/ratings/> (accessed 29 April 2025).
5. IT Ukraine (2024), "Digital Tiger presented: The Market Power of Ukrainian IT 2024 – a study of the prospects of Ukrainian IT in key export markets of the world", URL: <https://itukraine.org.ua/predstavili-digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-deslidzhen-nya-perspektiv-ukrayinskogo-it-na-klyuchovih-ekspor-tnih-rinkah-svitu/> (accessed 2 May 2025).
6. GitLab Inc. (2025), "Competencies", URL: <https://handbook.gitlab.com/handbook/people-group/competencies/> (accessed 13 June 2025).
7. Krueger, R. A. and Casey, M. A. (2015), *Focus groups: A practical guide for applied research*, 5th ed, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA.
8. Leapsome, "Guide to Developing a Career Path Framework in 8 Steps", URL: <https://www.leapsome.com/playbooks/how-to-create-career-progression-framework> (accessed 13 June 2025).
9. Leapsome, "How to Run a 360° Performance Review", URL: <https://www.leapsome.com/playbooks/how-to-run-360-performance-review> (accessed 13 June 2025).
10. Reinhard, L. (2018), "Why We Re-designed Our Engineering Career Paths at CircleCI", URL: <https://circleci.com/blog/why-we-re-designed-our-engineering-career-paths-at-circleci> (Accessed 13 June 2025).
11. Workday Peakon Employee Voice Employee Engagement Survey Guide, URL: <https://forms.workday.com/content/dam/web/za/documents/guides/workday-peakon-employee-voice-employee-engagement-survey-guide-enza.pdf> (accessed 7 May 2025).