

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу

Форма навчання денна

Кафедра маркетингу

Допускається до захисту

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ проф. Н.В. Карпенко  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на тему «Управління комунікаційною діяльністю підприємства»**

**зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

**Виконавець роботи Левицька Юлія Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник к.е.н., доц. Яловега Наталія Іванівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2019**

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ проф. Н.В. Карпенко  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК  
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ**

**на тему «Управління комунікаційною діяльністю підприємства»**

**Студентки спеціальності 075 «Маркетинг»**

**Прізвище, ім'я, по батькові Левицької Юлії Олександрівни**

Затверджена наказом ректора № 195-Н від «06» вересня 2019 р.

<b>Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Термін фактичного виконання</b>
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 23.09.19	23.09.19
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 23.09.19	23.09.19
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 23.09.19	23.09.19
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 31.09.19	31.09.19
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 30.10.19	30.10.19
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	до 27.11.19	27.11.19
7. Оформлення роботи	до 30.11.19	30.11.19
8. Подання роботи науковому керівнику	до 02.12.19	02.12.19
9. Подання роботи на кафедру	до 05.12.19	05.12.19
10. Перевірка роботи на плагіат	до 08.12.19	08.12.19
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	до 13.12.19	13.12.19

Дата видачі завдання «06» вересня 2019 р.

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Яловега Н. І.  
(підпис)

**Результати захисту дипломної роботи**

Дипломна робота оцінена на \_\_\_\_\_  
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » грудня 2019 р.

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ Л. І. Климова  
(підпис)

«Погоджено»  
Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доц. Яловега Н. І.

«6» вересня 2019 р.

«Затверджую»  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

д.е.н., професор Карпенко Н. В.

«6» вересня 2019 р.

### **План**

дипломної роботи студентки освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
Левицької Юлії Олександрівни

*на тему: «Управління комунікаційною діяльністю підприємства»*

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Поняття маркетингових комунікацій та їх класифікація

1.2. Основні етапи формування системи маркетингових комунікацій та фактори, що їх визначають

1.3. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРУ «SIMPLY  
CONTACT»**

2.1. Сутність роботи контакт-центру та його основні проектні рішення

2.2. Управління взаємодією між замовниками та контакт-центром в проектах з використанням програмних продуктів

2.3. Оцінка застосування маркетингових комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact»

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-  
ЦЕНТРУ «SIMPLY CONTACT»**

3.1. Формування процесу управління системою маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»

3.2. Вдосконалення HR-брендингу як обов'язкового елементу комунікаційної діяльності контакт-центру

3.3. Розробка програми маркетингових комунікацій аутсорсингового контакт-центру «Simply contact»

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Студентка \_\_\_\_\_

Левицька Ю. О.

«6» вересня 2019 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття маркетингових комунікацій та їх класифікація.....	9
1.2. Основні етапи формування системи маркетингових комунікацій та фактори, що їх визначають.....	20
1.3. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРУ «SIMPLY CONTACT».....	45
2.1. Сутність роботи контакт-центру та його основні проектні рішення.....	45
2.2. Управління взаємодією між замовниками та контакт-центром в проектах з використанням програмних продуктів.....	57
2.3. Оцінка застосування маркетингових комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact».....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРУ «SIMPLY CONTACT».....	75
3.1. Формування процесу управління системою маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact».....	75
3.2. Вдосконалення HR-брендингу як обов'язкового елементу комунікаційної діяльності контакт-центру.....	83
3.3. Розробка програми маркетингових комунікацій аутсорсингового контакт-центру «Simply contact».....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку ринкових умов та посилення конкурентної боротьби в Україні діяльність підприємств неможлива без використання та вдосконалення маркетингових комунікацій. В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну й обрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшої ваги набувають методи просування товару, під якими розуміють сукупність маркетингових рішень, пов'язаних із комунікативністю. Зростання ролі маркетингових комунікацій викликане не лише зовнішніми структурними змінами в ринковій економіці, а й особливостями економічних відносин між суб'єктами ринку.

Ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств стала дієва система маркетингових комунікацій, яка характеризується широким застосуванням різноманітних комунікаційних засобів і появою нових інструментів інформаційного впливу. Запорукою успіху кожного підприємства сьогодні на ринку є спроможність стратегічно правильно організувати взаємодію багатьох інструментів маркетингових комунікацій з визначенням найдієвіших і найефективніших у кожному окремому випадку господарської діяльності підприємства.

Враховуючи роль комунікацій в діяльності підприємства, важливим залишається визначення найбільш оптимальних моделей маркетингових комунікацій та формування маркетингового інструментарію управління цими комунікаціями для забезпечення ефективності процесів просування продукції та взаємодії з клієнтами.

Питання організації та вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями розглядалися у працях іноземних і вітчизняних вчених, а саме: Л. Балабанової, Л. Попової, Д. Берда, Дж. Бернета, А. Берези, І. Козак, М. Кастельса, Д. Козьє, Ф. Котлера, Т. Лук'янець, Н. Меджибовської, Т. Примак, Є. Ромата, Д. Сигела, І. Успенського, Н. Яловеги та інших. Слід відзначити, що стан наукової розробленості теорії маркетингу та його

комунікаційного аспекту на ринку підприємств, що працюють у сфері надання аутсорсингових послуг на сьогодні не відповідає практичним потребам суб'єктів попиту та пропозиції на них. Зважаючи на це, актуальність даного дослідження є беззаперечною.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломного дослідження є розробка теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі **завдання**:

- розкрити сутність маркетингових комунікацій та особливості їх класифікації;
- охарактеризувати основні етапи формування системи маркетингових комунікацій та фактори, що впливають на них;
- розглянути наукові аспекти управління маркетинговими комунікаціями підприємства;
- розкрити сутність роботи контакт-центру та висвітлити його основні проектні рішення;
- описати процес управління взаємодією між замовниками та контакт-центром в проектах з використанням програмних продуктів;
- оцінити застосування маркетингових комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact»;
- надати рекомендації щодо формування процесу управління системою маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»;
- запропонувати шляхи вдосконалення HR-брендингу як обов'язкового елементу комунікаційної діяльності контакт-центру;
- розробити програму маркетингових комунікацій аутсорсингового контакт-центру «Simply contact».

**Об'єктом дослідження** є маркетинг на ринку аутсорсингових послуг.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговими комунікаціями у діяльності сучасних підприємств.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження: системний – для дослідження засад організації маркетингу та управління маркетинговими комунікаціями; економіко-статистичного аналізу – для вивчення та інтерпретації даних щодо господарсько-фінансових показників діяльності аутсорсингового контакт-центру; графічний метод – для наочного зображення економічних та маркетингових показників діяльності контакт-центру «Simply contact»; аналізу та синтезу – для удосконалення моделі управління маркетинговими комунікаціями контакт-центру.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій з удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства.

Основні наукові результати дослідження полягають у наступному:

- проаналізовано сутність маркетингових комунікацій та особливості їх класифікації;
- охарактеризовано основні етапи формування системи маркетингових комунікацій та фактори, що впливають на них;
- розглянуто наукові аспекти управління маркетинговими комунікаціями підприємства;
- надано загальну характеристику роботи контакт-центру «Simply contact» та висвітлено його основні проектні рішення;
- описано процес управління взаємодією між замовниками та контакт-центром в проектах з використанням програмних продуктів;
- проведено оцінку застосування маркетингових комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact»;
- надано практичні рекомендації щодо формування процесу управління системою маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»;
- запропоновано шляхи вдосконалення HR-брендингу як обов'язкового елементу комунікаційної діяльності контакт-центру;
- розроблено програму маркетингових комунікацій аутсорсингового контакт-центру «Simply contact».

**Джерела інформації.** Методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі маркетингу, та управління маркетинговими комунікаціями. Інформаційною базою дослідження є нормативно-довідкова література, дані первинного обліку та статистична звітність щодо основних економічних показників роботи контакт-центру «Simply contact». У просторовому розрізі використана інформація за 2016-2018 рр.

**Структура роботи.** Дипломна робота виконана на 108 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 12 рисунків.



# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття маркетингових комунікацій та їх класифікація

Інформація і знання визначають успішний розвиток будь-якої економічної системи. Особливої ваги вони набувають у суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується дійсно революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління. Характерною ознакою ринкової економіки є те, що інформація і знання втілені в більшості створюваних благ. Тому в умовах сучасного виробництва, забезпечення його ефективності і нового якісного зростання в нестабільному зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється на стратегічний ресурс управління.

Ефективний маркетинг неможливий без існування дієвої системи комунікацій. Адже прийнятна цінова політика та вдало підібрані канали збуту можуть не дати бажаного результату без доведення інформації до клієнта. Саме тому маркетингова політика комунікацій є однією із складових маркетингу.

Існує чимало визначень поняття «комунікація» залежно від мети, поставленої окремими дослідниками. За лінгвістичним підходом комунікація є процесом обміну інформацією і може носити фізичний та соціальний характер. Дехто розглядає комунікацію як процес трансформування (передавання) інформації з використанням слів, літер, символів чи аналогічних засобів для отримання загальної чи розмежованої інформації про певний об'єкт чи подію.

Комунікація у широкому розумінні – це явище суспільного життя, процес передання емоційного та інтелектуального змісту.

З точки зору економічного підходу існує чимало тлумачень поняття комунікації, однак загалом це процес обміну осмисленою інформацією між людьми за допомогою різних засобів зв'язку з метою формування єдиної психологічної налаштованості відправника та одержувача інформації та створення умов для нормального функціонування людини, організації, культури, суспільства загалом.

Різні автори по різному тлумачать поняття маркетингових комунікацій. Під цим поняттям розуміють всі види сигналів і повідомлень, розроблених фірмою для різної аудиторії: споживачів, торгових посередників, постачальників, акціонерів і органів влади, а також для її власного персоналу [5, 16, 28].

Інше визначення маркетингові комунікації тлумачить як трансакційний процес між двома чи трьома сторонами, під час якого відбувається обмін думками з усвідомленим використанням символів. Це означає, що людина чи фірма, які прагнуть щось повідомити, повинні спочатку звести концепції до набору символів, які можна передати отримувачу сигналу [31].

Ще декілька тлумачень маркетингових комунікацій у вітчизняних авторів:

Комунікація – це процес обміну змістовою інформацією між людьми за допомогою інтенції та різних способів зв'язку з метою формування єдиної психологічної настроєності відправника і одержувача інформації та створення умов для нормального функціонування людини, організації, культури і суспільства в цілому [12].

Маркетингова комунікація як процес забезпечення взаємодії суб'єкта пропозиції товару з іншими суб'єктами ринку [56].

Слід зазначити, що Примак Т. у своїх працях надає великої уваги дослідженню двох понять: «маркетингові комунікації» та «просування». Вона стверджує, що маркетингові комунікації спрямовані на двосторонній інформаційний зв'язок підприємства та аудиторії, в той час як просування товарів є загальним поняттям і включає в себе використання всіх елементів

комплексу маркетингу, в тому числі і маркетингових комунікацій для переміщення товару на ринку [42].

Узагальнюючи вище згадані визначення поняття можна підсумувати визначення маркетингових комунікацій:

Маркетингові комунікації – це формування двосторонніх зв'язків між суб'єктами на ринку за допомогою певного маркетингового повідомлення до аудиторії, шляхом інформування, переконування та нагадування, з метою досягнення маркетингових цілей підприємства, що їх застосовує, та реалізації обраної стратегії на ринку.

Маркетингові комунікації, як один з елементів комплексу маркетингу, націлені на досягнення управлінських і маркетингових цілей підприємств. Комунікаційні цілі мають ієрархічний характер та створюють складну систему. Основні цілі маркетингових комунікацій можна поділити на комерційні та некомерційні [58].

Так, комерційними цілями маркетингової політики комунікацій є [58]:

1. Збільшення прибутку підприємства за рахунок збільшення обсягів продажу, виходу на нові ринки, стимулювання великих обсягів споживання конкретних продуктів, створення звичок користування товарами (послугами), зміни одних звичок у користуванні продуктів на інші, зменшення витрат на інші маркетингові програми, застосування більш дешевих засобів інформування споживачів і підтримування зв'язків із ними.

2. Створення капіталу торговельних марок (брендів) і постійне підвищення їх вартості. Типовий приклад – найбільш дорогі торговельні марки «Кока-Кола» і «Пепсі-Кола» десятиріччями витрачають велику частину свого бюджету на просування, особливо на рекламу.

3. Збільшення частки ринку за рахунок ознайомлення максимально можливої кількості потенційних споживачів із продукцією, підприємством, його діяльністю, залучення до співробітництва як посередницьких структур, так і споживачів.

4. Витіснення з ринку конкуруючих підприємств-учасників або торговельних марок за рахунок створення їх негативного іміджу.

Некомерційні цілі маркетингової політики комунікацій зводяться до наступного [58]:

1. Створення іміджу підприємства та його окремих посадових осіб. Оскільки вдало сформований імідж є додатковим чинником утворення коопераційних зв'язків, укладання угод, залучення ресурсів (у тому числі фінансових). Імідж може бути реальним, підтвердженим довгостроковою діяльністю на ринку («Sony», «Mercedes», швейцарські банки) або надутим (хибним). Наприклад, корпорація «Enron» створила за декілька років образ сильної компанії, яка швидко розвивається. Але, як потім з'ясувалося, активи були створені за рахунок кредитів, які давали кредитори, довіряючи «іміджу» компанії.

2. Формування лояльності споживачів, яка тісно пов'язана з іміджем, довірою до підприємства. Значення лояльності було підтверджено у законі Паретто – 80 % купівель здійснюється постійними споживачами. Лояльність суттєво впливає на досягнення комерційних цілей, але перевести це у конкретну точну опору прибутку досить складно.

3. Управління лояльністю, заступництвом органів влади, які суттєво впливають на діяльність конкретного підприємства. За їх підтримки можна отримати закордонний контракт, взяти участь у ярмарках, бізнес-зустрічах, переговорах із державними делегаціями, виграти тендер на держзакупівлю. В тій чи іншій мірі це притаманне всім країнам, Україна не може бути винятком з їх числа.

4. Переслідування соціально-етичних цілей, які спрямовуються на забезпечення добробуту суспільства, покращення умов життя на планеті, здоровий спосіб життя, проблеми взаєморозуміння між окремими групами населення, демографічні проблеми.

Всі цілі маркетингової політики комунікацій тісно пов'язані одна з однією та більшість маркетингових заходів має багатоцільову спрямованість.

Під принципами маркетингової політики комунікацій будемо розуміти систему загальних правил, критеріїв, орієнтирів, за допомогою яких

досягаються цілі маркетингу в цій сфері діяльності. Серед них слід визначити:

1. Активність, що передбачає постійний вплив на споживачів і маркетингове середовище з метою здійснення ними певних дій, змін у ставленні до фірми, товарів або ідеї; також пошук нових партнерів по просуванню інформації з метою спільної дії на взаємовигідних умовах. Активність має на увазі пошук нових каналів і форм звернення до аудиторій цільового впливу, подолання всіх бар'єрів і перешкод цьому процесу.

2. Двосторонній зв'язок – означає не тільки передачу маркетингової інформації від сторони, яка її розповсюджує, але і збір інформації про враження, думки, пропозиції тих, від кого залежить успіх реалізації маркетингової програми.

3. Дотримання етичних норм – це складне завдання, яке вміщує в собі розв'язання декількох проблем. По-перше, чи варто споживачеві та ринку доводити всю інформацію, чи давати тільки виграшну? По-друге, як викласти факти, чи можна видавати бажане за реальне. Наприклад, реклама кремів проти зморшок, які діють зовсім не так, як про них говорять у телевізійних роликах. Застосування бази порівняння при аргументації за товар може привести до конфлікту, якщо виробник знаходить факти, які шкодять престижу інших продуцентів.

Серед інших етичних проблем слід зазначити необхідність дотримання культурних норм під час розробки звернення. Наприклад, застосування тем насильства, сексуальної мотивації може суперечити нормам суспільства.

4. Гнучкість – передбачає своєчасну адаптацію до змін на ринку. Це стосується нових потреб споживачів до інформації про продукти. Наприклад, інформація про енергетичну цінність, екологічну чистоту, вміст консервантів у останні роки стала дуже потрібна споживачам. Гнучкість – це також вміння запропонувати нові нетрадиційні форми та засоби звернення до аудиторії, творчий підхід до проведення різних масових акцій.

5. Застосування науково-технічних досягнень – це найважливіший чинник успішності маркетингової політики комунікацій. Фахівці у галузі

просування постійно вивчають і застосовують технічні розробки, які підвищують якість рекламних матеріалів, засобів комунікацій. Наприклад, поява Інтернет відкрила нову сторінку у маркетингових комунікаціях і просуванні.

Наукові досягнення у галузі психології застосовуються для швидкого та ефективного впливу на підсвідомість людей. Застосування у рекламі ефекту 25-го кадру та інших прийомів впливу на людську психіку дає успішні результати у досягненні маркетингових цілей.

6. Ефективність маркетингової політики комунікацій має на увазі обмеженість ресурсів для її проведення, обмеженість часу дії її на споживача, обмеженість ресурсів для сприйняття споживачами маркетингової інформації. З іншого боку, засоби маркетингової політики комунікацій достатньо витратні. Тому співвідношення витрат і результатів маркетингової політики комунікацій – це постійний, нелегкий процес. Це пояснюється складністю оцінки впливу заходів просування на цільову аудиторію.

Щодо класифікації маркетингових комунікацій, то тут також можна знайти багато методів та підходів, розглянутих в наукових працях з маркетингу.

Розмаїття у засобах маркетингових комунікацій викликане перш за все змінами, що відбуваються безпосередньо в маркетингу (перехід від масового маркетингу до концентричного, тобто маркетингу, пов'язаного з обслуговуванням окремих сегментів; зросла конкуренція між товарами-образами тощо). Маркетологам у відповідь на ці зміни приходиться шукати нові інструменти з метою переконання споживачів [14, 31].

Методів та підходів щодо класифікації маркетингових комунікацій є надзвичайно багато. Вони різняться залежно від мети, що ставлять перед собою дослідники, й ознак, що кладуться в основу класифікації.

Маркетингові комунікації є похідними від комунікацій в цілому. Тому в основу типології можуть бути покладені основні класифікаційні ознаки комунікацій.

Одна з класифікаційних ознак – вид комунікативної системи. Залежно від цього розрізняють наступні [27, 34]:

- міжособові маркетингові комунікації, які здійснюються між двома або більшою кількістю осіб при умові, що учасники зустрічі мають можливість впливати один на одного. При цьому розрізняють комунікації, що здійснюються між двома особами, в даному випадку комунікативна система носить назву «діада». Якщо в систему включається більша група осіб, вона носить назву малої групи. Верхньою межею малої групи вважається 15-20 осіб;

- організаційні комунікації, що пов'язані з передачею та обміном інформації між окремими організаціями. Здійснення такого роду комунікацій є більш складним в силу того, що кожна організація являє собою певну комунікативну систему, що складається з окремих підсистем, пов'язаних одна з іншою і організованих для досягнення поставлених цілей;

- публічні комунікації – це комунікації між однією особою і великою групою. Особливістю здійснення такого виду комунікацій є більш вагомий вплив комунікатора на членів комунікації та, порівняно з попередніми видами, менша ефективність оберненого зв'язку;

- масові комунікації – використання засобів масової інформації для здійснення впливу на обрану аудиторію. Для даного виду комунікацій характерним є ще нижчий рівень оберненого зв'язку;

- інтерактивні – комунікації, в основу яких покладено використання комп'ютерних технологій. Такі комунікації дозволяють учаснику комунікації відсилати переконливі повідомлення, а покупцеві одночасно реагувати на ці звернення, відхиляючи чи приймаючи їх.

Організаційні та міжособистісні комунікації поділяють на [1, 50]:

- комунікації між підприємством і середовищем, які враховують вплив подій і чинників зовнішнього середовища;

- відносини всередині підприємства – переміщення інформації всередині організації з одного рівня на інший. Вони можуть бути горизонтальними, вертикальними та діагональними. Горизонтальними є

комунікації між окремими підрозділами. Вертикальні здійснюються у двох напрямках – з вищих рівнів на нижчі (за низхідною) та навпаки (за висхідною). Діагональні комунікації спрямовані на обмін інформацією між керівниками та тими підрозділами, які не підпорядковані їм ні за вхідною, ні за висхідною.

Наступна класифікаційна ознака – термін дії. За даною ознакою всі маркетингові комунікації можна поділити на [16, 27]:

- довгострокові, які використовуються для створення позитивного іміджу, збільшення обсягів продажу тощо та розраховані на досить тривалий період;

- короткострокові, що здійснюються протягом короткого проміжку часу і спрямовані на те, щоб підштовхнути покупця до здійснення покупки.

За періодичністю вони бувають регулярні й епізодичні.

За сферою діяльності розрізняють комунікації невиробничі (не стосуються процесу виробництва: особисті, побутові), виробничі та науково-дослідні, які охоплюють також аспекти освіти та підвищення кваліфікації.

За місцем поширення маркетингові комунікації поділяють на [43, 50]:

- внутрішні, коли комунікаційні зв'язки циркулюють в системі одного підприємства;

- зовнішні, які враховують зв'язки між підприємствами.

За мережевим напрямком комунікації розподілені на: променеподібні, колові, зіркові та послідовні. При послідовній маркетинговій комунікації підприємства контактують тільки з тими юридичними чи фізичними особами, які послідовно розташовані біля них. При променеподібній маркетинговій комунікаційній мережі підприємство оточує себе мережею інших підприємств, з якими має безпосередній контакт. У мережі типу «колесо» організація проведення маркетингової політики комунікації передбачає послідовний обмін інформацією між учасниками системи або зв'язків, кінцевий контроль ситуації тим підприємством, яке надало інформацію першим. Зіркова мережа маркетингових комунікацій може називатись відкритою системою комунікацій, якщо існує постійне



спілкування між усіма учасниками системи. Визначення комунікаційних мереж керівника ми особливо важливе для розуміння влади, мотивації і контролю в системі управління підприємством [47, 60].

У практичній діяльності всі маркетингові комунікації поділяють на BTL та ATL. Згідно з легендою, коли компанія «Проктер енд Гембел» вирішила проаналізувати свій рекламний бюджет, один з менеджерів в переліку витрат, що використовувала компанія на маркетингові комунікації, провів жирну лінію. Зверху лишилось те, що було зв'язано з пресою, радіо і телебаченням, а також зовнішня реклама; знизу – всі інші витрати.

Однозначного визначення BTL ні у вітчизняній, ні в зарубіжній літературі немає. Однак, в практичній діяльності вважається, що BTL передбачає використання короткотермінових або довготермінових маркетингових інструментів для досягнення специфічних ринкових цілей протягом певного часу.

Традиційно до BTL відносять демонстрації та акції з дегустації, окремі заходи PR (презентації, прес-конференції, корпоративні вечірки), спонсоринг, різноманітні заходи з стимулювання збуту, рекламу з використанням інтерактивних засобів зв'язку [7, 55].

Кожна зі складових системи маркетингових комунікацій (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пропаганда, паблік рілейшнз, директ-маркетинг) як напрямок соціально-психологічного аспекту має однакову класифікацію.

Але їх слід розглядати ще й з економічного погляду, тобто як форми самостійного впливу на суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою формування економічно-вигідного положення підприємства на ринку [1, 58].

Узагальнена класифікація маркетингових комунікацій представлена у табл. 1.1.

Узагальнена класифікація маркетингових  
комунікацій [1, 7, 16, 27, 34, 55, 58]

№ з/п	Класифікаційна ознака	Прояв ознаки
1.	За видом комунікаційної системи	- міжособові комунікації; - організаційні комунікації; - публічні комунікації; - масові комунікації; - інтерактивні комунікації.
2.	За терміном дії	- довгострокові комунікації; - короткострокові.
3.	За періодичністю	- регулярні; - епізодичні комунікації.
4.	За сферою діяльності	- невиробничі комунікації; - виробничі; - науково-дослідні комунікації.
5.	За місцем поширення	- внутрішні; - зовнішні комунікації.
6.	За мережевим напрямком	- променеподібні комунікації; - колові; - зіркові комунікації; - послідовні.
7.	За витратами	- ATL-комунікації; - BTL-комунікації.

До основних маркетингових комунікацій належать: реклама, стимулювання збуту, PR та пабліситі, прямий маркетинг [47, 58].

До синтетичних: виставки, ярмарки; спонсоринг; інтегровані комунікації на місці продажу; маркетинг подій; внутрішні комунікації підприємства; персональний продаж [4, 58].

Відносно новою формою комунікацій є латеральні (приховані) комунікації. Один з найбільш використовуваних видів таких комунікацій – це «product placement». В цьому випадку відбувається приховане рекламне звернення до споживачів через перегляд фільмів, серіалів, відео кліпів, в яких зображується використання брендівих товарів. Перевага латентних комунікацій полягає в тому, що глядачі підсвідомо асоціюють себе з «позитивними» героями, намагаються копіювати їх стиль життя, як наслідок, товари, які вони споживають [45].

Однією з нових форм особистісних латентних комунікацій є так званий вірусний маркетинг.

Вірусний маркетинг – форма маркетингових комунікацій, яка передбачає розповсюдження комерційної корисної для компанії реклами від одного суб'єкта до іншого в процесі особистого чи колективного спілкування [53].

В сучасному урбанізованому та інформаційному суспільстві присутнім є значний оборот інформації про компанію, її товари. Тому бренди знаходяться поза можливою зоною контролю з її боку. В процесі спілкування особисто, в колективах, на інтернет-форумах в сучасних умовах потенційні споживачі отримують інколи більше інформації, ніж від самої компанії. В цьому випадку самі споживачі виступають носіями інформації, яка швидко розповсюджується серед широких мас населення подібно до вірусів. Для управління даним процесом деякі компанії інколи виступають прихованими модераторами.

В ході реалізації ідеї вірусного маркетингу можуть використовуватись такі види каналів [24, 33]:

1. Торгові канали: інформація розповсюджується як в самій дистриб'юторській мережі, так і в процесі спілкування з потенційними споживачами.

2. Експертні канали: інформація розповсюджується від експертів, спеціалістів через їх заяви, звернення до представників цільової аудиторії.

3. Соціальні канали: інформація розповсюджується в процесі щоденного соціального спілкування (сім'я, друзі, співробітники, спілкування в транспорті тощо).

4. Інформаційні канали: інформація поширюється в процесі інформаційних комунікацій між представниками цільової аудиторії.

Класичним прикладом використання вірусного маркетингу є використання деякими інтернет-провайдерами листів своїх клієнтів для розповсюдження інформації про себе.

Кожний з цих інструментів має чіткі відмінні характеристики, свої переваги і недоліки та, відповідно, певні умови використання. Виробник чи продавець залежно від конкретних умов намагається створити свій індивідуальний комплекс заходів, щоб викликати відповідну бажану реакцію цільового ринку.

## **1.2. Основні етапи формування системи маркетингових комунікацій та фактори, що їх визначають**

Формування оптимізованої системи маркетингових комунікацій є важливою складовою маркетингової діяльності, яка об'єднує низку взаємопов'язаних і стимуляційних заходів, спрямованих на:

- 1) ознайомлення цільової аудиторії з продукцією, підприємством і особливостями походження товару;
- 2) виховання споживчого світогляду і певного рівня потреб на основі усвідомлення конкурентних переваг товарної пропозиції;
- 3) стимулювання зацікавленої реакції ринку;
- 4) підтримку сталої лояльності клієнтів, підкріпленої задоволенням від довгого й успішного споживання.

Відповідно до цих завдань маркетинг передбачає застосування інтегрованої системи управлінських засобів формування попиту і стимулювання збуту, проведення сфокусованої пропаганди і рекламної діяльності, створення позитивного іміджу (публіситі) компанії засобами публік релейшнз (PR), а також використання інструментів збутового комплексу, спрямованих на практичну реалізацію результатів комунікаційних впливів.

Характер використання засобів інтегрованих маркетингових комунікацій в ринковому середовищі залежить від рівня агресивності маркетингової програми, який, у свою чергу, визначається інтенсивністю присутності й особливостями бізнес-поведінки компанії на даному ринку.

Якість і результативність комплексу просування і збуту залежить також від досвіду діяльності підприємства та його професійних зусиль у сфері маркетингового менеджменту, а крім того, від специфіки організаційно-економічних умов ринків і традицій функціонування комунікативних каналів.

Українським підприємствам, що прагнуть досягти конкретних параметрів успіху на ринках товарів та послуг, потрібно обґрунтовано ставитись до формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій на основі всебічного врахування різних чинників маркетингової поведінки і факторів інтенсивного просування та збуту.

Засоби комплексу просування, зокрема формування попиту, стимулювання продажу, реклама, пропаганда і зв'язки з громадськістю, у зв'язку зі своєю специфікою більше орієнтовані на споживчий ринок, де існують умови емоційного і переважно непрофесійного сприйняття інформації, а також домінують багаторівневі канали розподілу. І навпаки, засоби збутового комплексу, які включають прямий маркетинг, експертний консалтинг, інтернет-комерцію та проведення тендерів, переважно застосовуються на промисловому ринку, де використовуються експертно-аналітичні та професійні підходи до прийняття комерційних рішень і переважають короткі канали розподілу.

Програма просування продукту на ринки передбачає використання різноманітних засобів комплексного поширення інформації про товар, компанію-виробника та країну походження товару з метою активізації інтересу, усвідомлення переваг і прийняття рішення про купівлю.

Формування системи маркетингових комунікацій на підприємстві має певну етапність [2, 8].

1. Визначення мети комунікаційної політики. На даному етапі, виходячи з аналізу ситуації, необхідно чітко сформулювати цілі комунікацій. Такі цілі повинні бути підпорядковані маркетинговим цілям, які, в свою чергу, підпорядковані стратегічній меті підприємства. Комунікативні цілі, як правило, пов'язані з тим, як комунікація повинна впливати на стан

купівельної готовності покупця. Цільова аудиторія може перебувати в будь-якому з шести станів купівельної готовності: 1) обізнаність, 2) знання, 3) схильність, 4) перевага, 5) переконаність і 6) здійснення купівлі. Мета маркетингової комунікації - добитися послідовного переходу покупця від одного стану до іншого.

2. Визначення цільової аудиторії. У ході аналізу маркетингової ситуації накопичується інформація, яка дозволяє перейти до наступного етапу формування процесу застосування маркетингових комунікацій – виявлення цільової аудиторії, тобто потенційних і реальних покупців товару чи послуг підприємства, тих осіб, які користуватимуться ними або впливатимуть на прийняття рішень щодо їх купівлі. Саме до них підприємство буде спрямовувати свої звернення, а тому необхідно знати якомога більше про їхню поведінку, систему цінностей, звички, спосіб життя, особливості тощо. На цьому етапі виявляється і бажана зворотна реакція. Тобто, знаючи цільову аудиторію, її стан, обізнаність з товаром, ставлення до нього, міру готовності до здійснення покупки тощо, процес маркетингових комунікацій спрямовується на конкретний, можливий у цій ситуації результат.

Цільову аудиторію становлять споживачі, як наявні, так і потенційні, посередники, особи, які приймають рішення про купівлю товарів або впливають на процес купівлі. Представниками цільової аудиторії можуть бути фізичні особи, групи осіб, представники організацій, широкі кола громадськості. При її визначенні враховуються соціально-демографічні характеристики, чинники поведінки споживачів, психографічні чинники [10, 35, 59].

3. Визначення бажаної зворотної реакції на стимулюючий вплив. Споживачі не завжди реагують відразу, а їх реакція після звернення не завжди є результатом саме цього впливу.

4. Вибір складових комплексу комунікацій за цільовими аудиторіями. Вибір медіаканалів для здійснення комунікації (ТБ, радіо, преса тощо). Група споживачів, на яку спрямований комплекс просування, кінцеві споживачі, посередники, широка громадськість – зумовлюють вибір засобів

маркетингових комунікацій. Так, якщо на кінцевих споживачів спрямовані стимулювання збуту, реклама в масових виданнях, то для впливу на посередників (оптових та роздрібних торговців) слід надавати перевагу стимулюванню за допомогою системи знижок – за включення нового товару в асортимент фірми, за участь у рекламуванні товару тощо. [19].

5. Розробка звернення до цільової аудиторії. Розробляючи звернення, необхідно акцентувати увагу на вирішенні кількох проблем. Перша з них полягає у визначенні того, що саме сказати. Йдеться про зміст звернення, наявність у ньому якихось привабливих для споживача раціональних, емоційних чи інших мотивів. Друга проблема – як саме це сказати, тобто як посилити вплив звернення на споживача, форму символічного втілення думки. Третя проблема – коли і скільки разів сказати, щоб звернення досягло конкретної цільової аудиторії, було привабливим і виконало своє завдання [10, 135].

Необхідно враховувати три основні частини звернення [26, 34]:

а) що сказати (зміст звернення), передбачає застосування:

– раціональних мотивів, які співвідносяться з вигодами і уподобаннями споживача, тобто роблять наголос на ефективності використання, економічності, продуктивності тощо;

– емоційних мотивів, які повинні викликати у споживачів певні емоції, як позитивні, так і негативні, що підштовхне їх до купівлі товару;

– моральних мотивів, що впливають на почуття справедливості, порядності, наприклад: «Купуй вітчизняне!»;

б) якою повинна бути логіка звернення (структура звернення) – вибір такої структурної логіки, щоб звернення викликало у цільової аудиторії бажану реакцію. Як мінімум, це передбачає вирішення наступних питань: зробити чіткий висновок у зверненні чи залишити це на споживача; викласти тільки аргументи «за» чи викласти певні застереження щодо товару і способів його використання; визначити, у якій частині звернення навести найвагомші аргументи – на початку, посередині чи наприкінці;

в) яким чином має бути оформлене звернення, щоб воно привертало увагу і впливало на споживачів (форма звернення), тобто вирішення, в якому вигляді подавати звернення: розмір шрифту, колір малюнка тощо – для друкованого повідомлення, тембр голосу та наявність музичного супроводу – для радіо тощо.

6. Вибір конкретних джерел комунікацій. Визначення, яке з них охоплює потрібну цільову аудиторію, викликає більшу довіру і надасть більший ефект від застосування.

7. Визначення графіка проведення заходів комплексу маркетингових комунікацій. Визначають періодичність звернення до цільової аудиторії для кожної зі складових комплексу, їх рівномірність, тривалість тощо, при цьому враховують частоту появи на ринку нових покупців, частоту купівель, темпи забування та сезонність товару. Графіки можуть мати рівномірний або пульсуючий характер.

8. Складання бюджету комплексу маркетингових комунікацій. Під час складання бюджету просування можливі два підходи [45, 50]:

- «зверху вниз» – спочатку визначається загальна сума витрат на комплекс просування, яка потім розподіляється між елементами комунікацій;
- «знизу вверх» – передбачає складання кошторису окремо для реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, паблік рілейшнз тощо, сума яких становитиме загальний кошторис просування.

Найбільш прогресивним є розрахунок бюджету виходячи з мети і завдань підприємства. Його прогресивність полягає в тому, що в процесі маркетингових комунікацій вкладають саме таку суму грошей, яка необхідна для досягнення поставленої мети. Але це не завжди можливо з огляду на наявні ресурси. Тому користуються й іншими підходами, зокрема плануванням бюджету, виходячи з принципу «попередні асигнування плюс певний процент». Такий підхід підприємства використовують тоді, коли посилюють свою діяльність на ринку (наприклад, на стадії розгортання виробництва і комерційної реалізації продукції). Відомий також метод конкурентного паритету, коли підприємство намагається асигнувати на



реалізацію процесу маркетингових комунікацій суму не меншу, ніж його конкуренти. Можна також використати підхід за принципом «певний процент від суми продажу». Він ставить у залежність суму асигнувань на комунікації від їх ефективності, але стає недоречним тоді, коли обсяг продажу падає, бо в цьому випадку асигнування на маркетингові комунікації треба збільшувати, а не зменшувати.

У деяких випадках підприємства формують бюджет маркетингових комунікацій за принципом «все, що можливо». Це типовий залишковий метод розрахунку бюджету, а звідси і його головний недолік – залишку може і не бути, або він буде досить незначним, щоб досягти мети застосування маркетингових комунікацій [10, 35].

9. Оцінка ефективності застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій. Оскільки цілі просування підпорядковані маркетинговим, правомірною оцінкою ефективності комплексу просування можна вважати збільшення обсягу продажу. Але, крім реклами та інших елементів комплексу просування, на обсяг збуту впливає ціла низка факторів (дії конкурентів, платоспроможність попиту тощо). Як же оцінити ефективність комплексу просування? Компромісом можна вважати оцінку кожного елементу комплексу комунікацій. Для загальної оцінки визначають [31, 19]:

- наскільки маркетингове повідомлення виявилось адекватним цілям просування;
- чи правильно визначено цільову групу, аудиторію;
- чи правильно обрано комплекс просування для впливу на цільову групу, аудиторію.

Для цього застосовують два основних підходи [8]:

- 1) метод оцінки комунікаційної ефективності – проводять опитування до і після проведення комунікаційних заходів, порівнюють ступінь поінформованості споживачів і зміну їх ставлення до товару та його виробника;

2) метод замірів торгової ефективності – порівнюють обсяги реалізації до і після комунікаційної кампанії, а також витрати і додатковий прибуток.

Існують різні підходи до систематизації процесу формування комплексу маркетингових комунікацій. Але, не зважаючи на відмінності між ними, усі вони містять ряд загальних елементів, етапів, які в обов'язковій мірі повинні бути притаманні процесу формування системи маркетингових комунікацій на підприємстві чи в організації.

Зокрема, Сміт П. Р. пропонує наступні етапи, використовуючи мнемонічну аббревіатуру АЦСТДК [55]:

А – аналіз ситуації (де ми знаходимося?);

Ц – цілі (куди ми направляємося?);

С – стратегія (як ми туди прийдемо?);

Т – тактика (деталі стратегії);

Д – дії (реалізація);

К – контроль (оцінка, моніторинг, перевірка і внесення необхідних змін).

Наведений алгоритм може використовуватись, як для формування системи маркетингових комунікацій в цілому, так і для окремих її інструментів. В загальному випадку можна виділити певні підходи до формування системи маркетингових комунікацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні наукові підходи до формування системи маркетингових комунікацій [16, 55]

№ з/п	Науковий підхід	Сутність підходу
1.	Реактивний	підприємство реагує на фактори, що впливають і відбуваються зі сторони маркетингового середовища
2.	Проактивний	комунікаційна політика підприємства направлена на попередження можливих небажаних ситуацій
3.	Інтерактивний (партнерський)	підприємство намагається вибудувати партнерські відносини з клієнтами, забезпечуючи двосторонні маркетингові комунікації
4.	Латентний	формується не чітко, на інтуїтивному рівні

Процес визначення структури комплексу маркетингових комунікацій залежить від багатьох чинників: від цілей і характеру обраної маркетингової стратегії; специфіки діяльності підприємства; типу та особливостей цільового ринку та продукту, що пропонується; поінформованості споживачів; конкретних умов, що склалися на ринку тощо.

Виділяють такі основні фактори, які впливають на структуру системи маркетингових комунікацій [24, 26]:

1. Специфіка цільової аудиторії: соціокультурні, лінгвістичні, психологічні та інші характеристики цільової аудиторії.

2. Особливості ринку: місткість, підготовленість ринку (знання товарів, наявність досвіду використання, знання про аналоги товару тощо), характеристики конкуренції (в тому числі тип конкуренції, переваги локалізації та глобалізації).

3. Специфіка товару: наявність (відсутність) унікальних конкурентних переваг (техніко-економічних властивостей товару, переваг в системі збуту тощо), етап життєвого циклу товару.

4. Доступність комунікаційних каналів: можливість доступу підприємства до комунікаційних каналів і цільової аудиторії.

5. Розмір рекламного бюджету: вибір комунікаційних каналів передбачає процедуру оптимізації в контексті критерію «комунікаційна ефективність – вартість реалізації комунікацій».

6. Комунікаційні цілі та завдання, обрана стратегія просування.

7. Традиції, які склались в комунікативній політиці підприємства.

Так, на споживчому ринку для товарів з різним характером попиту існує певна різниця у застосуванні комплексу маркетингових комунікацій.

При виборі товарів повсякденного попиту (рутинне рішення; обмежене рішення проблеми), які купуються регулярно, поведінка споживачів заснована на звичках до споживання, успішному досвіді використання. Покупець добре знає марку і не потребує додаткової інформації про неї. Його вибір базується на раціональному характері мотивацій. Саме це змушує

споживача звернути увагу на знижки, безкоштовні зразки тощо, а відповідно, реагувати на маркетингові комунікації [23, 53].

Купуються без роздумів і не шукають додаткової інформації споживачі при виборі товарів імпульсивного попиту. В основі вибору – спонтанне рішення, засноване на почуттях і відчуттях, де популярність і прихильність до марки визначає її вибір. Безумовно, основою для просування таких товарів є реклама в ЗМІ, реклама на місці продажів, з акцентом на оригінальності.

Покупка товарів попереднього попиту – це завжди екстенсивне рішення проблеми споживача, яке завжди супроводжується пошуком додаткової інформації. Ухвалення рішення про покупку припускає порівняння товарів за ціною, техніко-експлуатаційним характером тощо, і засновано на досвіді, думці референтної групи. Отже, комунікаційний супровід таких товарів вимагає застосування різноманітних інструментів просування, здатних переконати споживачів [23, 58].

Щодо товарів особливого (ексклюзивного) попиту, то рішення про їх вибір засноване на іміджі товарів, їх купують виходячи з унікальних характеристик. Високий ступінь залучення покупця в процес ухвалення рішення про придбання такого товару пов'язаний з його соціальним статусом, індивідуальністю або задоволенням від його використання. Розробка привабливого іміджу і формування відповідних асоціацій з маркою є завданням маркетингових комунікацій.

Слід зазначити, що вибір товарів призначених для промислового ринку зумовлений в першу чергу техніко-експлуатаційними характеристиками продукту. Тобто, прийняття рішення про їх купівлю передбачає високий ступінь ризику (фізичного, фінансового) та раціональний характер мотивацій. З огляду на це, засобами реалізації та просування таких товарів є особистий продаж, зв'язки з громадськістю та стимулювання збуту.

При формуванні системи маркетингових комунікацій слід зважати на загальні характеристики та стан розвитку ринку, його потенціал, місткість, специфіку діяльності підприємства та конкурентну ситуацію, що склалась на ринку. На першому етапі розвитку ринку найбільш доцільним буде

використання засобів просування, які здатні швидко поінформувати споживачів про новий товар, а це реклама в ЗМІ та PR. На етапі зрілості ринку зростає значення різноманітних заходів стимулювання збуту, особистих продажів, для підтримки відомості марки слід продовжувати використання реклами. В ситуації спаду ринку особливе значення надається ціновим заходам стимулювання збуту, спрямованим на торгівлю та споживачів [23, 55].

Тип ринку визначає певні пріоритети у застосуванні маркетингових комунікацій. За своєю класифікацією споживчий (ринок індивідуальних споживачів) і промисловий (ринок промислових споживачів, торгових посередників, державних та муніципальних органів) ринки дуже різняться. Важливим є визначення напрямку, в якому буде здійснюватися комунікативний вплив – стратегії «проштовхування» або «протягування». Вибір однієї з цих стратегій (або їх комплексне застосування) визначається підприємством-комунікатором і залежить від обраної стратегії охоплення ринку. Стратегія залучення споживачів до прийняття рішення про покупку, в основному, спрямована на кінцевих споживачів, які мають підштовхнути посередників закуповувати товар, що просувається. Стратегія проштовхування товару значною мірою використовується на ринку торгових посередників і передбачає, крім активації особистих продажів, активне застосування заходів зі стимулювання торгового персоналу та сфери торгівлі з метою спонукання торговців закуповувати товар для продажу кінцевим споживачам [23, 56].

Визначення структури інтегрованого комплексу маркетингових комунікацій залежить від цілей та ресурсів підприємства. Цілі маркетингу, які стосуються обсягів збуту, його динаміки, виходу на новий ринок, формування іміджу марки, її репозиціонування визначають напрями реалізації комплексу маркетингових стратегій. Для досягнення цілей розробляється комплекс довгострокових заходів, який приймає форму єдиної маркетингової стратегії підприємства. Різні маркетингові стратегії зумовлюють ступінь застосування маркетингових комунікацій. Для підприємства, якому

необхідно підвищити рівень поінформованості про товар на масовому ринку, найбільш прийнятним способом буде рекламування. Якщо ж підприємству терміново необхідно збільшити обсяги продажу, слід звернутися до заходів стимулювання збуту тощо. Прийняття рішення про вибір комунікацій залежить від фінансових можливостей підприємства і має бути підпорядковане вирішенню загальних цілей маркетингу.

Одним з ключових факторів визначення ефективного комплексу маркетингових комунікацій є чітке визначення цілей комунікацій. Тобто комунікатор має визначитись, яких цільових аудиторій він хоче досягти і яку реакцію споживачів він бажає отримати. Зазвичай до цих цілей входить створення певного рівня поінформованості про марку, формування позитивного іміджу підприємства чи його марок. Кінцева мета будь-якої стратегії маркетингових комунікацій полягає в тому, щоб допомогти підприємству продати товар і у такий спосіб сприяти розвитку бізнесу [14].

При визначенні комплексу маркетингових комунікацій необхідно врахувати процес прийняття рішення про покупку споживачем, а також ефект від впливу комунікацій, який бажає отримати комунікатор.

Так, реклама разом з PR виконує головну роль на етапах забезпечення поінформованості та знання, тобто на початкових етапах процесу прийняття рішення про покупку та підтримки рівня відомості марки серед постійних споживачів. Щодо використання стимулювання збуту та особистих продажів, то їх застосування буде більш доречним на останніх стадіях купівельної готовності споживачів.

Етап життєвого циклу товару є ще одним чинником, що визначає комплекс маркетингових комунікацій. Зміни економічного та конкурентного середовища підприємства при переході від одного етапу до іншого, визначають напрям впливу комунікацій, змінюють мету, методи та структуру витрат в стратегії просування.

На етапі впровадження стратегічним пріоритетом для підприємства є формування первинного попиту, що конкретизується у вирішенні таких завдань: формування відомості товару, інформування споживачів про його

вигоди. Етап впровадження товару є вирішальним у створенні його образу засобами маркетингових комунікацій. Їх застосування в цей період має бути інтенсивним, здатним забезпечити достатню поінформованість про товар, а основними об'єктами просування виступають ті властивості товару, які спонукають до пробної покупки.

На етапі зростання комунікатор, враховуючи попередні результати (популярність, імідж, силу переконання), повинен зосередити зусилля на створенні певного рівня запам'ятовування товару, спонукати споживачів до повторної покупки. Активність комунікаційного тиску варто зберегти, оскільки для цього етапу характерна поява на ринку нових конкурентів.

На етапі зрілості темпи зростання ринку уповільнюються, тому важливо захистити завойовані позиції та підтримати повторні покупки.

Комунікації на етапі спаду доцільно використовувати за умови повторного випуску товару або реалізації запасів [23].

Розробка стратегії просування залежить від специфіки, або традиції, яких дотримується підприємство для вирішення комунікативних завдань.

Розпізнають три аспекти комунікацій: технічний, семантичний і прагматичний. Технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах. Семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем. Прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації.

Отже, професійне розуміння доречності застосування певного набору маркетингових комунікацій – це обов'язкова складова ефективного налагодження відносин підприємства зі споживачами, контактними аудиторіями та суспільством взагалі.

### 1.3. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства

Визначальною умовою утримання високого рівня конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках сьогодні є ефективна система маркетингових комунікацій. Запорукою ж успіху будь-якого підприємства на ринку є його спроможність оптимально організувати ефективну взаємодію усіх елементів даної системи, визначати найбільш дієві та ефективні види маркетингових комунікацій, оптимально управляти ними в умовах постійної зміни маркетингового середовища.

Система стратегічного управління комунікаційною діяльністю підприємств складається з таких основних функцій: планування; організація; контроль; облік і аналіз; регулювання.

Планування є фундаментальною функцією всього процесу управління комунікаційною діяльністю, тому розглянемо її детальніше. Вона являє собою процес розробки та побудови плану комунікаційної діяльності. Планування носить імовірнісний характер, вимагає систематичного коригування, уточнення при зміні об'єктивних і суб'єктивних чинників та кон'юнктури ринку.

План комунікаційної діяльності – це комплекс заходів, розроблених відповідно до програми маркетингу підприємства, об'єднаних однією метою та спрямованих на цільову аудиторію впливу. Такий план охоплює визначений період часу і його заходи логічно та хронологічно пов'язані. Цей комплекс заходів повинен включати всі прийнятні для конкретного підприємства інструменти просування товару, використовувати як особисті, так і неособисті канали комунікацій і враховувати всі можливі незаплановані заходи та перешкоди.

Розробка плану маркетингових комунікацій передбачає визначення переліку та способів застосування конкретних інструментів для кожної можливої ситуації. При цьому вже на етапі планування необхідно



визначитись із параметрами ефективності маркетингової комунікаційної політики.

Однак ефективне планування маркетингових комунікацій ще не гарантує підприємству ефективної комунікаційної кампанії та досягнення ключових маркетингових цілей. Підхід до маркетингових комунікацій як до об'єкта управління передбачає необхідність приділення значної уваги організації комунікаційної діяльності, активізації інформаційної роботи на самому підприємстві та з іншими суб'єктами ринку. Варто відзначити, що за допомогою професійних менеджерів з маркетингових комунікацій та організацій, що спеціалізуються на управлінні комунікаціями, можливе перетворення процесу просування товарів/послуг з набору окремих комунікаційно-інформаційних заходів у єдину систему тактичних дій. Саме тому, сьогодні найбільш перспективним підходом до вирішення проблеми управління системою маркетингових комунікацій на підприємствах є застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій.

Кінцева ціль будь-якої стратегії маркетингових комунікацій полягає у тому, щоб допомогти підприємству продати його товари і, таким чином, зберегти та розширити свій бізнес. Ключовими цілями стратегічного управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах є такі:

- інформування цільової аудиторії про товар чи послугу, які просуваються на ринок;
- створення позитивного іміджу товару, підприємства, зміцнення лояльності споживачів до торгової марки.

Більшість фахівців у галузі маркетингу сьогодні відзначають необхідність застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), що забезпечує більш повне задоволення стратегічних цілей підприємства. Для успішного застосування стратегії ІМК необхідне централізоване інтегрування основних зусиль по просуванню товару, відповідно до стратегії його позиціонування.

Виходячи з принципу інтегрованості, на підприємствах при розробленні комунікаційної стратегії необхідно враховувати багато

додаткових чинників, які впливають на вибір комунікаційних інструментів та їх співвідношення в комунікаційному наборі. Серед сукупності таких чинників у вітчизняній економіці варто виділити [2]:

- цільовий ринок;
- кон'юнктура ринку;
- життєвий цикл продукту;
- рівень конкуренції;
- фінансові обмеження підприємства;
- галузева специфіка.

На нашу думку, система управління маркетинговою комунікаційною політикою підприємств має ґрунтуватись на ряді принципів, зокрема:

- значна індивідуалізація й адресність комунікаційного звернення до потенційних споживачів;
- виняткова роль створення позитивного іміджу в підвищенні попиту та конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- необхідність комплексного використання комунікаційних засобів і технологій, що підвищують довіру споживача (наочність реклами, активна виставкова діяльність, фірмовий стиль тощо).

Ефективна комунікаційна політика має опиратись на дві ключові стратегії – просування товару та залучення споживачів до товару. Так, стратегія просування товару пов'язана із наполегливими заходами по стимулюванню збуту, які адресовані учасникам каналів розподілу (оптовим продавцям, роздрібним підприємствам і посередникам). Ці заходи спираються на припущення про те, що ці учасники будуть пропонувати товар кінцевим споживачам. Таким чином, відбувається просування товару каналами розподілу та збуту.

Водночас стратегія залучення споживачів до товару є наполегливою пропозицією товару кінцевим користувачам і споживачам з метою створення попиту, який приведе до бажаного розповсюдження продукції через канали розподілу та збуту.

Розроблення та впровадження цих стратегій, їх спільна і злагоджена робота направлена на однакові цілі дасть можливість швидше їх досягнути.

Практика маркетингу в Україні свідчить, що лише дуже небагато видів бізнесу мають узагальнену стратегію комунікацій, яка координує всі інформаційні повідомлення, визначає ефективність та доцільність кожного окремого інструменту в комплексному застосуванні. У більшості випадків маркетингова комунікаційна політика підприємств є фрагментарною, в результаті чого імідж підприємств не сприймається споживачами, акціонерами та власними працівниками як єдиний, цілісний і закінчений. Причому, часто виділення бізнесом значних коштів на комунікаційні цілі, не є ознакою формально вираженої стратегії комунікацій: такі підприємства можуть не мати ні бюджетів, ні програм розвитку.

Залежно від розміру підприємства, видів його діяльності та етапу життєвого циклу його розвитку змінюється характер елементів системи комунікацій, а також їх внесок у кінцеву ефективність сукупності маркетингових комунікацій. Якщо підприємство велике і займається диверсифікацією своєї діяльності, – його система комунікацій потребуватиме постійного реінжинірингу. Якщо ж підприємство невелике і випускає обмежений асортимент продукції – система комунікацій може мати такий запас потужності, який дасть змогу обслуговувати необхідні бізнес-процеси навіть за умови стрімкого зростання підприємства та часткової зміни технології та видів діяльності. При цьому надлишковість потужності системи комунікацій не приводить до надмірних витрат на її експлуатацію та обслуговування.

Основним призначенням системи внутрішніх комунікацій підприємства, які виступають невід'ємним елементом маркетингових комунікацій, є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами підприємства. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами,

технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами. можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Хоча ці елементи є варіативними і компонується по-різному, доцільно виділити основні з них:

1) Соціально-економічна складова містить такі елементи:

- кваліфікація персоналу (загальна професійна) – освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації;

- кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій) – знання комп'ютерних технологій, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем;

- психологічні особливості – адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність;

- соціальні взаємодії – конфліктність, зворотний зв'язок, згуртованість, групові взаємодії;

- ролі у системі управління – лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність, здатність брати участь в управлінні.

2) Технологічна складова містить такі елементи:

- апаратне забезпечення – кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондovіддача;

- програмне забезпечення – кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека;

- канали зв'язку – види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист;

- мережі – види, ступінь захисту, достатність;

- системи обробки інформації – ІС, АСУ, програмно-технічні комплекси, MES-системи.

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність комунікацій. Так, матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння інфокомунікаційними технологіями,

психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо. Кожен з названих елементів соціально-економічної системи комунікацій можна оцінити за допомогою низки показників.

Технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової системи комунікацій.

Якісна система комунікацій повинна ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, які утворюють соціальну та технологічну складові. Однак на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Якщо слабка технічна база, то управління комунікаціями сповільнюється. Таке зустрічається на підприємствах, які недавно працюють на ринку і утримують конкурентоспроможність за рахунок ентузіазму колективу та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Якщо відстає програмне забезпечення, то управління комунікаціями не може забезпечити їх належної якості. Цей недолік можна компенсувати жорсткішим управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін. Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні давати певний запас міцності системі комунікацій.

Часто виникає ситуація, коли недостатньою є якість соціальних взаємодій чи кваліфікація персоналу. Тоді навіть за надлишковості технологічного забезпечення управління комунікаціями є ускладненим. Особливо це відчувається під час здійснення організаційних змін.

Для того, щоб вчасно усувати дисбаланси в системі комунікацій підприємства, необхідно створити ефективну систему діагностики можливих проблем. Проведення діагностики передбачає детальний та поглиблений аналіз проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовку всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами

діяльності підприємства. Погоджуємося з думкою про те, що недоцільно ототожнювати економічний аналіз та економічну діагностику. Хоча сьогодні вдосконалення економічного аналізу здійснюється у напрямку застосування діагностичних процедур та підходів, відмінності між ними досить суттєві. Поняття економічної діагностики є ширшим, оскільки воно включає в себе економічний аналіз, а також передбачає визначення положення досліджуваного об'єкта на ринку своєї продукції, оцінку його конкурентоспроможності, тобто розглядає будь-яку економічну організацію і в зовнішньому середовищі. Аналіз визначає кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми, плану тощо. Діагностика – це агрегований висновок про стан досліджуваного об'єкту, який робиться на основі різноманітної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення. Тому проведення економічного діагностування передбачає встановлення комплексу екзогенних та ендогенних чинників, що визначають ситуацію з об'єктом дослідження.

Помилки в таких важливих процесах, як встановлення цілей маркетингових комунікацій, визначення цільової аудиторії, позиціонування продукту, визначення обсягів комунікаційного бюджету, стратегії та тактики створення комунікаційного повідомлення, використання тих чи інших засобів розповсюдження, відсутність системи контролю та оцінки ефективності комунікаційної кампанії можуть призвести до значних фінансових втрат та навіть до провалу процесу просування та збуту товарів/послуг на ринку. Щоб запобігти цьому, для менеджменту підприємств важливим стає створення відповідної системи управління маркетинговими комунікаціями, де серед інших елементів центральне місце займатиме розробка та реалізація комунікаційної стратегії. (рис. 1.1).

При цьому дана стратегія повинна передбачати органічне поєднання всіх засобів і методів маркетингових комунікацій, вигідно використовувати синергетичний ефект від їх комплексного застосування.

На нашу думку, розробка стратегії комунікацій повинна складатись з таких етапів:

1. Оцінка ситуації: визначення можливих загроз і сприятливих можливостей. При оцінці ситуації основну увагу варто приділити факторам, що впливають на ефективність маркетингових звернень. Маркетингові комунікації можуть вирішити проблеми іміджу, відносин споживачів, відповідне сприйняття товарів/послуг чи поширення інформації про них.

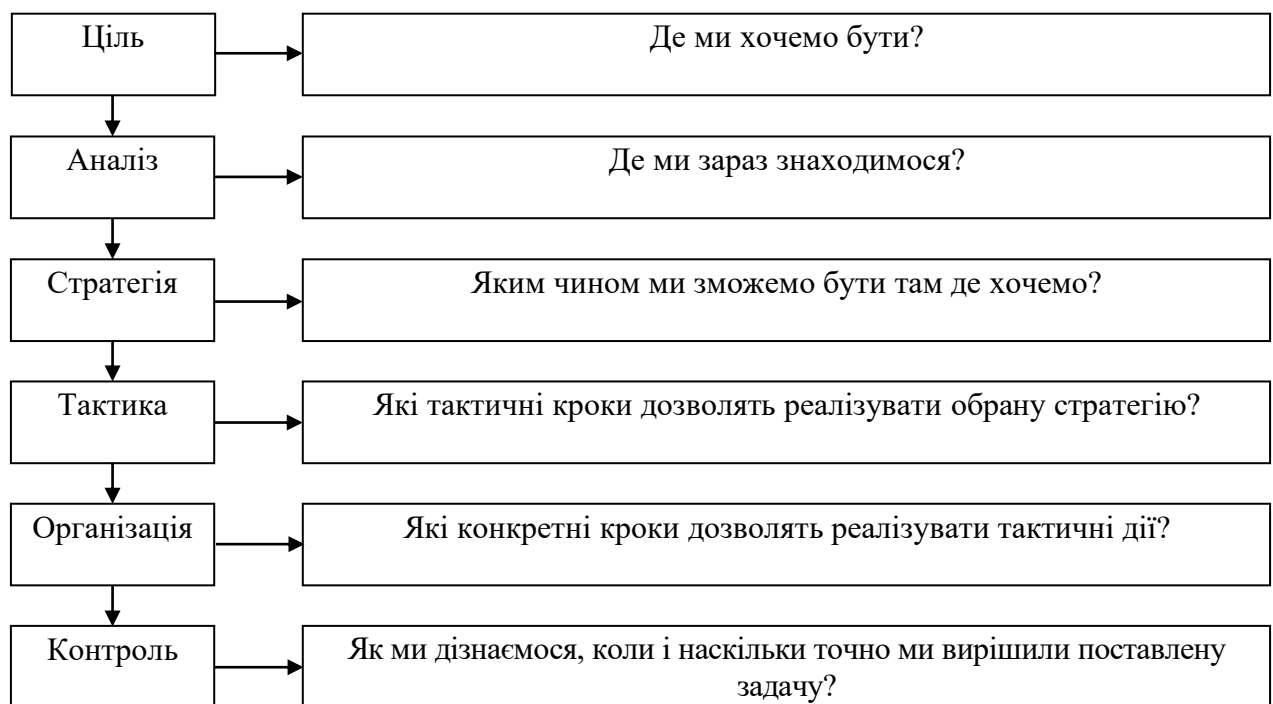


Рис. 1.1. Система управління маркетинговими комунікаціями

2. Постановка цілей: комунікаційні цілі можуть плануватися з акцентом на ступінь впливу розробленої стратегії на споживача. Цілі маркетингових комунікацій, як правило, деталізуються в наступних напрямках: створення поінформованості; досягнення розуміння; забезпечення змін у відношенні до товару і його сприйнятті; досягнення змін у поведженні споживачів; підкріплення попередніх рішень.

3. Розробка маркетингової стратегії та вибір цільової аудиторії. Цільові аудиторії ідентифікуються для конкретних комунікаційних дій. При цьому цільова аудиторія значно ширше цільового ринку.

4. Вибір комплексу маркетингових комунікацій, до яких відносять різні засоби, що використовуються для досягнення маркетингових комунікаційних цілей. Структура (склад та співвідношення) комплексу маркетингових

комунікацій підбирається індивідуально для різних сегментів ринку і різних ринкових ситуацій. Комунікаційний інструментарій може включати засоби реклами, стимулювання збуту, PR, прямого маркетингу, особистого продажу тощо. Можливість гнучкого вибору між різними інструментами є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє погоджувати витрати комплексу маркетингових комунікацій із фінансовими можливостями підприємства.

5. Реалізація стратегії: успішна реалізація обраної стратегії вимагає координації зусиль усіх організацій і фахівців що беруть участь у її здійсненні. В цьому процесі можна виділити два взаємопов'язаних аспекти – організаційний та фінансовий. Організаційний аспект управління маркетинговими комунікаціями перш за все передбачає розробку ідеї маркетингових звернень. Загальне звернення, яке фахівці називають центральною темою, чи «стрижнем» комунікаційної кампанії повинно сфокусувати маркетингові зусилля підприємства і забезпечувати їхню погодженість. Крім цього сюди відноситься вибір засобів доставки маркетингових звернень, який повинен базуватися на пошуку можливостей широкого охоплення цільових аудиторій.

Фінансовий аспект тактичних заходів щодо реалізації стратегії включає бюджетне планування, яке має на меті оптимізацію витрат на комплекс маркетингових комунікацій (КМК).

6. Оцінка результатів. Для оцінки результатів комунікаційної стратегії необхідно вирішити, як мінімум, три задачі. По-перше, повинні бути розроблені критерії ефективності оцінюваної програми, по-друге, необхідно відслідковувати фактичне просування по цілях, що здійснюється за допомогою моніторингу суспільної думки. По-третє, необхідно співвіднести отримані результати досліджень з обраними критеріями, щоб визначити ступінь ефективності витрачених зусиль. Важливою проблемою при цьому для підприємств слід вважати налагодження чіткого організаційного контролю за потоками інформації, що йдуть по всіх каналах комунікацій. Найбільш значимою частиною цієї проблеми є координація бюджету й змісту комунікаційних заходів, проведених по різних комунікаційних каналах.



Управління маркетинговими комунікаціями у рамках комплексу маркетингових комунікацій дозволяє створити з набору розрізнених заходів єдину узгоджену комунікаційну стратегію з залученням усього арсеналу засобів інформаційного впливу [2].

Комплекс маркетингових комунікацій зможе значно поліпшити комунікаційне середовище підприємства і позитивно вплинути на попит товарів/послуг. Це дозволить чітко позиціювати підприємство на ринку з урахуванням побажань споживача і тим самим підвищити цінність торгової марки підприємства відносно брендів конкурентів.

Як видно із запропонованої моделі, ключовим компонентом комплексу маркетингових комунікацій є те, що усі форми комунікацій проектуються відповідно до прийнятих цілей. Ці цілі виходять із розуміння того, як ми взаємодіємо зі споживачем і що ми хочемо одержати в результаті такої взаємодії. За допомогою цільової комунікації ми можемо керувати змінами в поведінці споживачів.

Ретельне визначення цілей маркетингових комунікацій дозволяє більш точно спланувати стратегію маркетингових комунікацій підприємства. Визначення цілей повинно базуватися, виходячи з корпоративних цілей підприємства, та спиратися на внутрішню інформаційну базу і дані про зовнішнє середовище підприємства. Пропонуємо наступну систему факторів, які необхідно врахувати при визначенні цілей комунікаційної кампанії (табл.1.3).

Разом з тим, слід враховувати, що основна увага повинна бути зосереджена на дослідженні ефективності комунікаційної взаємодії зі споживачем, тоді як у звичайних маркетингових програмах перевага віддається встановленню цілей на основі кількісних показників прибутковості й рівню продажів. Безумовно, ці показники мають виняткову важливість, але вони залишаються «мертвими цифрами» без врахування потреб і особливостей кожного конкретного споживача.

Система показників, необхідних для визначення цілей  
маркетингових комунікацій

Цільовий ринок	Конкуренти	Попередня комунікаційна кампанія
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір ринку;</li> <li>- територіальний розподіл;</li> <li>- соціально-демографічні особливості</li> <li>- психологічні особливості;</li> <li>- мотиви споживання;</li> <li>- лояльність до пропонованих товарів/послуг;</li> <li>- обізнаність споживачів;</li> <li>- ступінь задоволення споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість конкурентів;</li> <li>- частка ринку кожного конкурента;</li> <li>- маркетингова та комунікаційна стратегія;</li> <li>- динаміка збуту;</li> <li>- динаміка та структура витрат на комунікаційні заходи;</li> <li>- конкурентоспроможність продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- об'єм продажу (за останні три роки);</li> <li>- прибуток (за останні три роки);</li> <li>- відповідність КМК цільовій аудиторії</li> <li>- канали дистрибуції</li> <li>- інфраструктурна підтримка комунікацій.</li> </ul>

Основними проблемами управління маркетинговою комунікаційною політикою підприємств у сучасних умовах є наступні [8]:

1. Сучасний споживач приймає рішення про покупки, керуючись не раціональною та економічною інформацією про продукт, а тим, що здається йому більш важливим і правильним. З іншого боку, дослідники відзначають тенденції зростання функціональної неграмотності споживачів, що полягає в зниженні здібностей людей прочитати, наприклад, інструкцію на продукт.

Перехід від вербальних до візуальних повідомлень, що спостерігається в сучасному світі змушує підприємницькі структури використовувати більш різноманітний набір візуальних комунікаційних інструментів, для доставки інформації споживачеві.

2. Поява значної кількості засобів масової інформації та збільшення вартості розміщення в них комунікаційних повідомлень, істотно знизили їх ефективність. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій високі темпи зростання кількості різних засобів масової інформації обумовлені значно меншими ніж раніше витратами виходу на ринок і здійснення діяльності, а також високою прибутковістю комунікаційного бізнесу. Збільшення обсягу комунікаційного ринку в цілому призводить до того, що послання, спрямоване до споживача традиційним

способом, фактично «губиться» в потоці інших повідомлень. Вартість комунікацій при цьому постійно зростає. Розширення сітки мовлення і поява величезної кількості телевізійних каналів та радіостанцій дозволяють споживачам не помічати значної частини інформаційного тиску, що вимагає більших, ніж кілька років тому, комунікаційних бюджетів для досягнення тих же цілей.

3. Підприємницькі структури виявилися не готові враховувати нові канали комунікацій, що з'явилися в умовах розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що знижує ефективність реалізованої маркетингової комунікаційної діяльності. В умовах стрімкого розвитку принципово нових інтерактивних технологій розповсюдження інформації необхідно враховувати нові канали комунікацій. На практиці підприємствам та організаціям перебудуватися і змінитися виявляється досить складно. При впровадженні сучасних підходів, що враховують нові канали маркетингових комунікацій, підприємницькі структури наштовхуються на політичні і психологічні бар'єри. Від співробітників підприємств освоєння сучасних технологій і нових каналів комунікацій вимагає значних витрат часу і енергії.

Таким чином, ефективне управління маркетинговими комунікаціями вимагає врахування кількох особливостей, зокрема [1]:

1. Вироблення дієвої стратегії маркетингових комунікацій вимагає дотримання логічного взаємозв'язку між цілями та плануванням господарської поведінки.

2. Важливим є раціональне планування каналів подання інформації до споживачів: для передачі готового повідомлення аудиторії необхідно обирати найбільш ефективний канал комунікації.

3. Управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві має відбуватись за принципом зворотного зв'язку: передавач по каналах зворотного зв'язку повинен оцінити відгук цільової аудиторії на передані повідомлення.

Підсумовуючи вище сказане, необхідно зазначити, що управління комунікаційною політикою в сучасних умовах вийшло на новий рівень –

постійне підвищення ролі інформації в діяльності підприємств змушує їх переглядати свої маркетингові позиції, зокрема в сфері комунікацій.

Виникнення цілком нових проблем, пов'язаних із змінами в поведінці споживачів, розширенням комунікаційних можливостей сприяє виникненню нових підходів в управлінні маркетинговою політикою комунікацій.

Використання елементів комплексу маркетингових комунікацій інтегровано, розробка стратегій та програм маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам підвищувати рівень ефективності управління комунікаційною політикою та загальний рівень ефективності.

Основним каналом інтерактивного маркетингу на сьогодні залишається Інтернет, який розглядається як один із засобів просування в комплексі маркетингових комунікацій. Однак проблемі впровадження сучасних Інтернет-технологій для здійснення ефективних маркетингових комунікацій на підприємствах приділяється недостатньо уваги.

Також варто відзначити, що на підприємствах приділяється недостатньо уваги незапланованим маркетинговим комунікаціям, не завжди ефективно застосовуються різні елементи комунікаційного набору, майже відсутня комплексна система управління комунікаційною діяльністю (особливо на середніх підприємствах, які не є лідерами ринку). Тому, ключовими факторами успіху в комунікаційній політиці підприємств можна вважати використання інтегрованої системи маркетингових комунікацій, тобто одночасно різних каналів комунікацій, що створить можливості підвищення ефективності комунікативної політики підприємств.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРУ «SIMPLY CONTACT»

#### 2.1. Сутність роботи контакт-центру та його основні проектні рішення

Перші кол-центри зародилися в США на початку 60-х років ХХ століття. У 60-і роки автоматичні телефонні станції вже обслуговували всю територію Штатів, в кожному будинку, практично в кожній квартирі був телефон, який перейшов з розряду розкоші в категорію нормального атрибуту звичайного життя.

Стан «телефонізації» населення негайно спричинив використання цього засобу зв'язку і інформування для різномірних рекламних акцій, директ-маркетингових програм і іншої комунікативної роботи з населенням, яка вимагала професійних операторів і спеціалізованих підприємств, що працюють виключно у сфері телефонних контактів, так з'явилися кол-центри.

Перші такі центри виникли в авіакомпаніях, які мали достатньо ресурсів для придбання цього дорогого устаткування, потім телекомунікаційні компанії стали пропонувати дані послуги в режимі аутсорсингу і з'явилися незалежні компанії. Європейські кол-центри, що з'явилися вслід за американськими, зрозуміло, переймали багато організаційних і структурних практик у своїх заокеанських колег.

Ринок кол-центрів є глобалізованим: багато західних компаній користуються послугами кол-центрів, розташованих, наприклад, в Індії або Малайзії. У наш час це технологічно нескладно і вигідно. Адже в цих країнах дешева робоча сила і історично якісне володіння англійською мовою, а вартість доставки голосового трафіку в ці регіони невелика.

На українському ринку кол-центри присутні протягом останніх 20-ти років. І це не дивлячись на те, що його розвиток йде досить швидкими

темпами, особливо в області створення внутрішніх кол-центрів компаній (inhouse call-центрів).

Отже, кол-центр – це спеціалізована організація або виділений підрозділ на підприємстві, що займається обробкою звернень та інформуванням по голосовим каналах зв'язку в інтересах організації-замовника або головної організації.

В свою чергу, контакт-центр – це кол-центр, який обробляє також звернення по електронній та звичайній пошті, факси, та працює зі зверненнями в режимі інтернет-чату. Тобто, контакт-центр має більший спектр наданих послуг, які є очікуваними на ринку інформаційного аутсорсингу.

Аутсорсинговий контакт-центр «Simply contact» – це центр обслуговування дзвінків, офіси якого знаходяться у містах Дніпро та Полтава, що використовується для отримання і передачі великих об'ємів інформації, яка поступає у вигляді запитів по телефону. У більшості компаній малого і середнього бізнесу в основному ці обов'язки покладені на секретарів на телефоні і співробітників відділу продажів. Так все і відбувається до настання певного моменту, коли керівництво компанії приймає рішення про звернення до подібних професіоналів нашого досліджуваного підприємства.

Обслуговуючий персонал контакт-центру може бути представлений як група ланок, без яких жоден центр не зможе нормально функціонувати. Розглянемо основні ланки в структурі «Simply contact».

Перша ланка в структурі «Simply contact» – керівник контакт-центру (генеральний директор).

Друга ланка – менеджер контакт-центру. У обов'язки менеджера входить визначення і постановка завдань для супервайзера і операторів підприємства «Simply contact».

Третя ланка в структурі контакт-центру – технічний адміністратор. У його веденні знаходиться автоматизація центру, створення і інтеграція алгоритмів роботи, впровадження нових ПО тощо.

Четверта ланка – супервайзер, який керує роботою операторів, стежить за виконанням об'єму робіт, забезпечує функціонування і організацію контакт-центру. У обов'язки супервайзера входить також контроль за роботою операторів.

П'ята ланка – телефонні оператори, що отримують та ініціюють дзвінки і вирішальні прості інформаційні завдання. У випадку, якщо при роботі з клієнтами необхідні консультації вузькоспеціалізованих фахівців, оператори переводять дзвінок, що поступив, надаючи можливість отримати більш кваліфіковану допомогу.

Кожен оператор контакт-центру має своє ім'я і пароль для входу в систему, до яких прив'язаний опис його кваліфікації в обслуговуванні дзвінків різної тематики, що надходять. Під час надходження дзвінка, система автоматично визначає, з якого номера поступив дзвінок і до якої тематики він відноситься. Далі, визначивши тематику, система перерозподіляє дзвінок до вільного оператора. Одночасно із отриманням дзвінка, оператор бачить на моніторі інформацію по темі дзвінка і підказку з алгоритмом відповіді та інтерфейсом до бази даних, яку потрібно заповнити під час відповіді оператора. Супервайзери контакт-центру можуть підключатися до розмови будь-якого оператора з метою контролю або для того, щоб втрутитися в розмову (при необхідності).

Якщо всі оператори зайняті, то включається система інтелектуальної обробки виклику – абонент отримує інформацію про прогнозований час очікування відповіді оператора і за допомогою голосових меню може прослухати інформацію по темі, що цікавить його. Але слід враховувати, що така повністю автоматична схема роботи не подобається значному відсотку тих, що зателефонували – тому бажано надавати пріоритетність обслуговування за допомогою живих операторів. При програмуванні ж повністю автоматичного сценарію – необхідно враховувати ергономічність голосових меню і аналізувати інформацію про те, як люди «пересуваються» по меню автоінформаторів – такий аналіз дозволяє виявити незрозумілі або

незручні моменти для тих, хто зателефонували, місця і скоротити час такого обслуговування.

*Технологія підготовки інформаційних послуг аутсорсингового контакт-центру «Simply contact».* По-перше, із Замовником вирішуються питання по формалізації в договорі вимог до гарячої лінії (час роботи, телефонний номер, схема обслуговування, форми звітності), що проводиться, потім, починається власне процес підготовки послуги.

При підготовці послуги в першу чергу вирішується питання з обранням телефонних номерів – це можуть бути телефонні номери, вже підключені до устаткування контакт-центру або нові телефонні номери, які телекомунікаційний провайдер повинен призначити в телефонні потоки, підключені до контакт-центру.

Телефонний номер безкоштовного доступу з регіонів України (8-800) інколи підключається до устаткування контакт-центру безпосередньо через оптику телефонного провайдера або (в більшості випадків) переадресується на «службовий» телефонний номер «Simply contact». Така ж схема використовується і при тимчасовому включенні в контакт-центрі телефонного номера Замовника (наприклад, на період проведення рекламної кампанії).

Далі, в програмному забезпеченні системи, програмується логіка проходження дзвінка. Власне, налаштування алгоритму проходження дзвінка проводиться за допомогою графічного інтерфейсу і виглядає наочно як конструктор, а не як програма (рис. 2.1).

Дуже корисною функцією устаткування Cisco IP Contact Center, що застосовується на підприємстві «Simply contact», є трасування дзвінка – що дозволяє перевірити роботу алгоритму без включення реальних дзвінків. Це також дозволяє дослідити розподіл реальних дзвінків по гілках алгоритму (рис. 2.2).



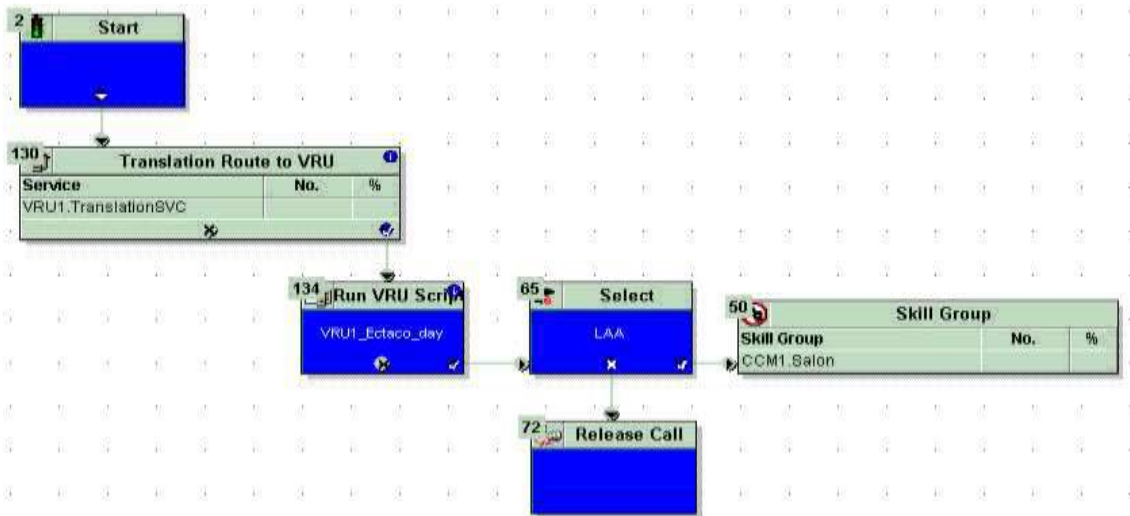


Рис. 2.1. Графічний інтерфейс налаштування алгоритму проходження дзвінка у контакт-центрі «Simply contact»

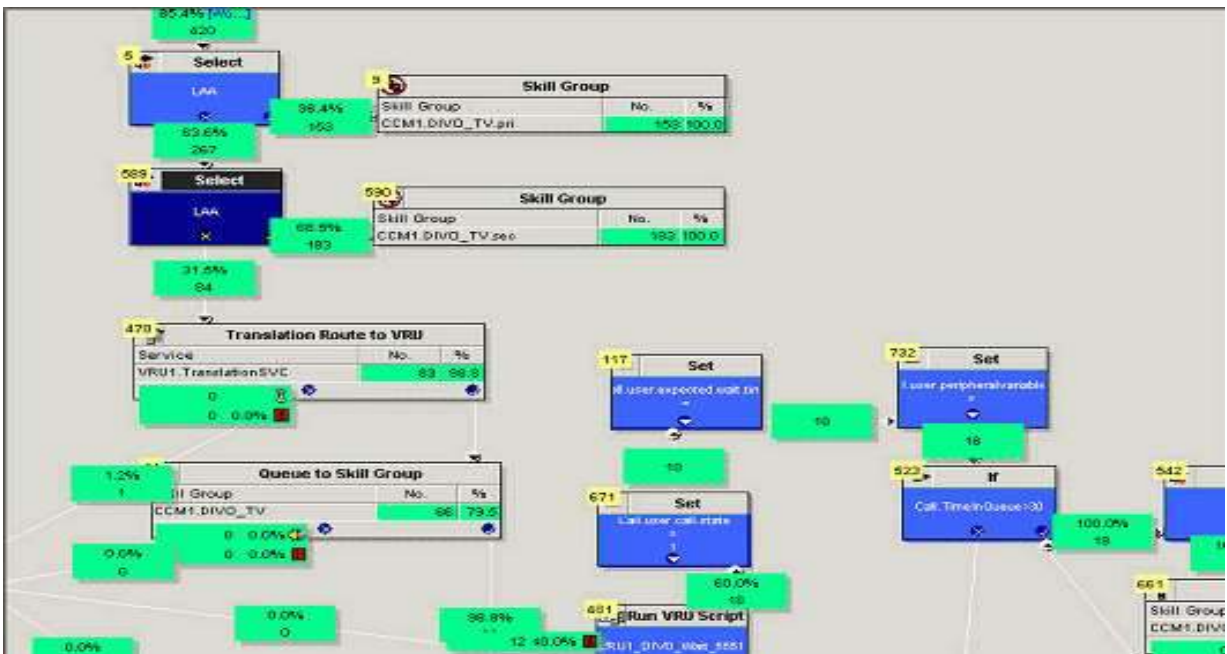


Рис. 2.2. Зовнішній вигляд вікна перегляду оператора «Simply contact»

Паралельно з цим відбувається програмування інтерфейсу, з яким працюватимуть оператори. Завдання цього інтерфейсу – підказувати операторам хід ведення розмови (і забезпечувати їх необхідними для цього даними), і, також – забезпечувати збір необхідних Замовникові даних (даний перелік обговорюється на етапі підготовки договору). Для написання операторських інтерфейсів використовуються різні програмні продукти, але аутсорсингових контакт-центр найчастіше використовує як сховище даних

SQL сервер, а клієнтську частину роблять на найпростішому – на MS Access. Або – варіант web інтерфейс, написаний на PHP. Хоча, в деяких випадках, доводиться працювати з клієнтськими системами ERP через канал «точка-точка» (рис. 2.3).

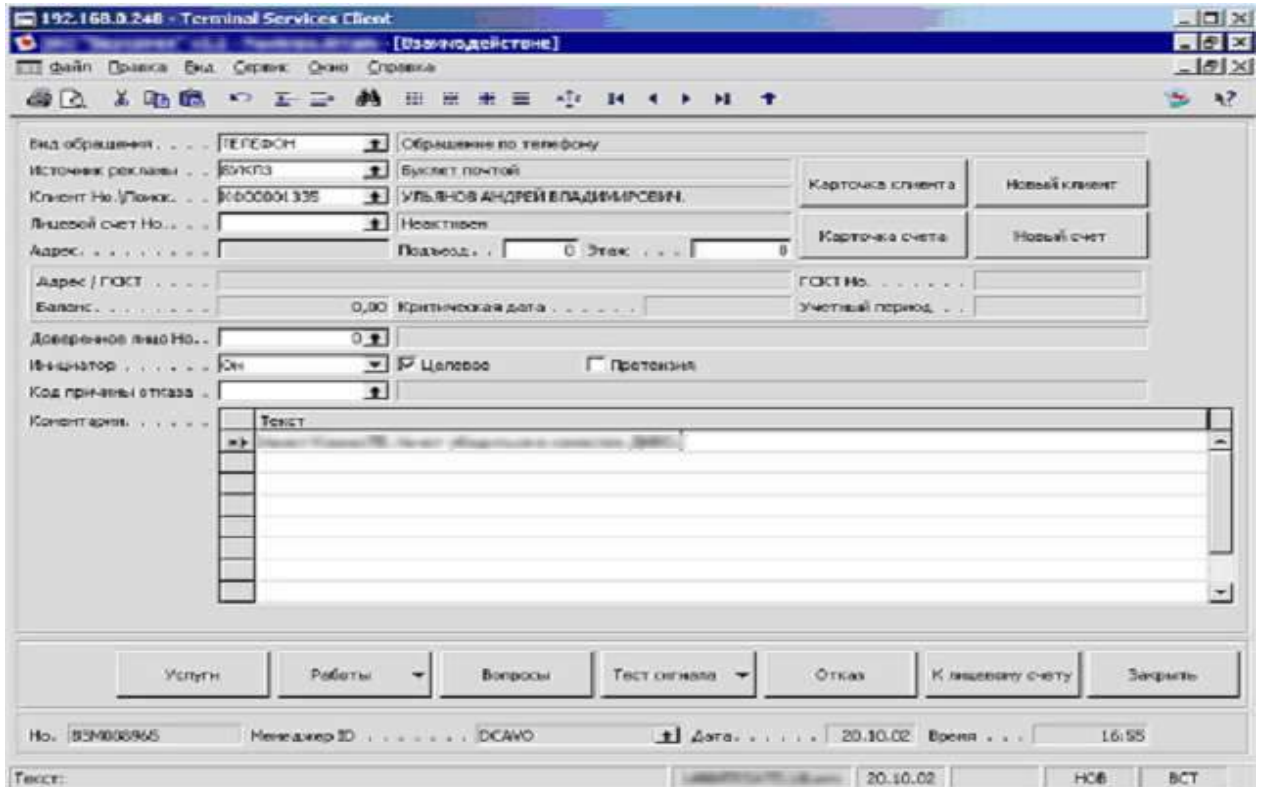


Рис. 2.3. Приклад рабочего интерфейсу оператора «Simply contact»

Програмне забезпечення формується так, щоб у момент надходження дзвінка в базу даних передавалися дані про час дзвінка, про оператора, що отримав дзвінок і АВН виклику, що поступив (на підставі АВНу можливо організувати автоматичний вибір запису з даними клієнта у випадку, якщо така інформація є в базі даних – це скорочує час відкриття потрібної картки в системі і призводить до економії кількості операторів).

*Завдання контакт-центру в процесі прийому замовлень клієнтів.* В процесі прийому замовлень клієнтів контакт-центру «Simply contact» виділяють наступні чотири основні завдання: забезпечення безперебійного прийому заявок; реєстрація заявок в режимі реального часу; надання клієнтові кваліфікованої інформації; обробка заявки, що поступила.

Можна працювати в кожному напрямі послідовно, можна паралельно, можна частково зробити одне і не займатися іншим. Але, як показує практика, максимального ефекту можна досягти, лише якщо якісно і до кінця відпрацювати всі чотири напрями. Розглянемо кожне з даних завдань детально.

1. Забезпечення безперебійного прийому заявок клієнтів «Simply contact». Для забезпечення безперебійного прийому заявок з боку контакт-центру важливою обставиною є визначення оптимальної кількості телефонних ліній, а також наявність резерву вільних ліній для екстрених ситуацій.

Рекомендованим способом розрахунку кількості вхідних ліній є метод використання формули Ерланга для кол-центрів, який враховує кількість дзвінків, середній час розмови і рівень сервісу. Передбачувана кількість дзвінків, які можуть поступити в компанію з розбивкою по часу, можна зробити, дослідивши статистику вхідних дзвінків за попередній період. Але не можна ототожнювати поняття незайняті лінії і кількість клієнтів, що додзвонилися. Річ у тому, що недостатньо організувати багатоканальність і добитися, щоб жоден клієнт не чув сигналу «зайнято». Треба пам'ятати про те, що клієнти чекати довго на лінії не люблять, і через 30 секунд кидатимуть трубку. Клієнти бажають відразу почути відповідь живої людини, яка ввічливо і дохідливо все пояснить.

2. Реєстрація заявок в режимі реального часу. Час відповіді на дзвінок складає 30 секунд. Правильніше це називається рівнем сервісу. Кожна компанія встановлює свій рівень сервісу. Наприклад, на 80% дзвінків відповідь живого оператора має бути протягом 20 секунд. Або скорочено 80/20, 90/10, 70/30 і так далі. На ринку існує поширене співвідношення 80/20.

Рівень сервісу в першу чергу впливає на ту кількість операторів, яку буде необхідно мати в контакт-центрі. Чим більший рівень сервісу встановлює для себе компанія, чим більше поступає дзвінків і більше середній час розмови, тим більше операторів потрібно. Зменшення кожного з

цих параметрів приводить до зменшення числа операторів. За рівнем сервісу постійно стежить супервізор «Simply contact».

3. Надання клієнтові кваліфікованої інформації. Щоб клієнтові була надана кваліфікована і адекватна допомога, потрібно, щоб оператором була спеціально підготовлена людина. Для того, щоб вивчити операторів, необхідно або найняти вже підготовлених людей, або звернутися в тренінговий центр, де готують операторів для контакт-центрів.

4. Обробка заявки, що надійшла. Обробка кожного дзвінка переслідує дві важливі мети. В першу чергу, це – накопичення інформації про клієнтів з метою аналізу і розуміння поточних потреб ринку. Друге завдання – накопичення історії взаємовідносин з клієнтом, щоб при черговому його зверненні в компанію співробітники віталися з ним по імені і «пам'ятали» про його попередні замовлення.

*Основними документами, якими оперують у процесі щоденної роботи оператори і супервізори «Simply contact» є:* перелік послуг контакт-центру, прайс-листи, архів БД, правові акти, норми етикету, службові записки, договірні акти, форми бланків, план обзвонів, каталог. Два основні документи – це архів БД, який містить відомості про клієнтів та їх замовлення і форми бланків, які містять дані про звітність.

*Опис послуг з обробки вихідних дзвінків «Simply contact».* За допомогою вихідних дзвінків на замовлення клієнтів, як правило, вирішується одне з наступних завдань:

- провести анкетування по телефону;
- виконати актуалізацію бази даних телефонів клієнтів (провести лідогенерацію);
- розіслати комерційну пропозицію (повідомлення) компанії-клієнта потенційним споживачам і зареєструвати відгук;
- продати по телефону товар, послугу, платний семінар тощо.

Слід зазначити, компанія «Simply contact» професійно надає послуги за четвертим напрямом діяльності, обслуговуючи такі організації як МАУ (українські авіалінії) і мережеву косметичну фірму Yves Rocher.

Безпосередній обзвон клієнтів здійснюється вручну, цей метод, на відміну від автоматичного з'єднання, є більш ефективним при телесеялі.

Режим роботи ручного набору буває напівавтоматизований, коли оператор натискає кнопку, а номер набирає комп'ютер, і повністю ручний, коли оператор самостійно набирає весь номер на клавіатурі комп'ютера. В обох випадках використовується CRM-система, в якій зберігається історія спілкування оператора з даним клієнтом. Під час роботи над проектом за операторами постійно ведеться контроль якості виконання робіт. Контроль здійснюють супервізори і, в деяких випадках, виділені контролери. Контролюється те, як оператор веде розмову по телефону, наскільки добре оператор є компетентним по темі проекту, як він слідує розробленому сценарію розмови і наскільки оператор виконує встановлені часові норми спілкування по проекту (рис. 2.4).

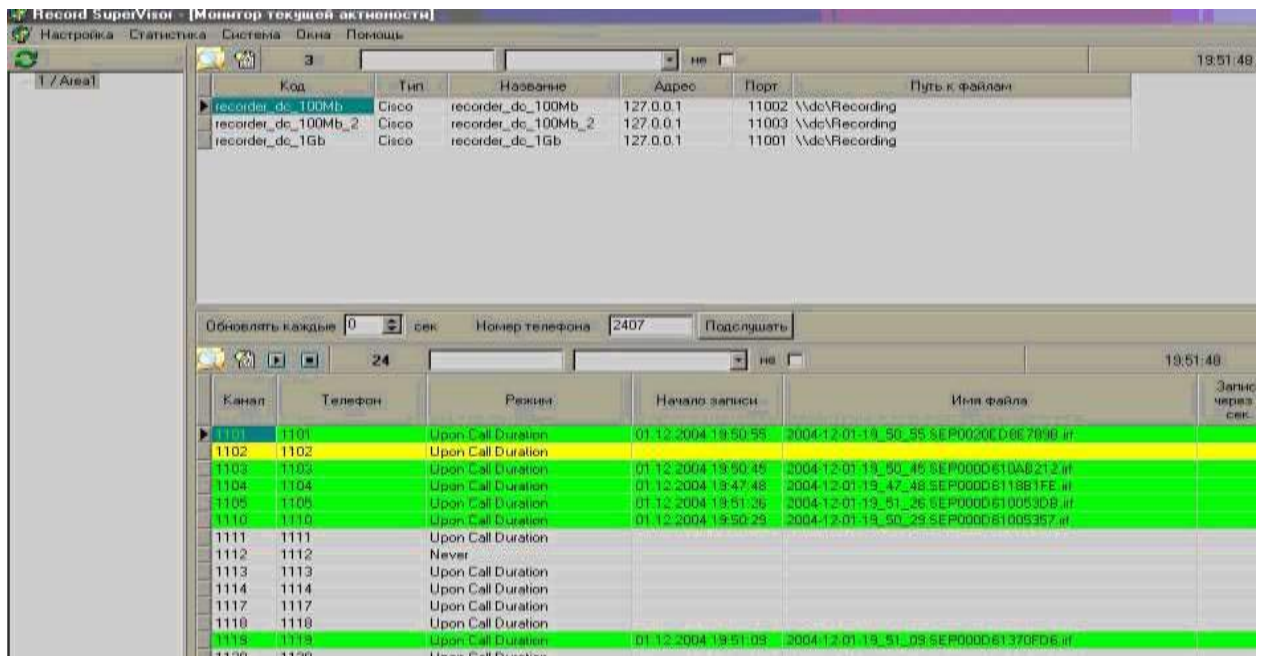


Рис. 2.4. Інтерфейс контролю супервізором роботи операторів «Simply contact»

Після закінчення проекту (або його певного етапу) Замовникові надається детальний звіт, що містить статистичну і аналітичну інформацію. Статистична складова описує об'єм виконаних робіт: дата і час здійснення викликів; телефонні номери виклику; тривалість викликів; кількість спроб

викликів; контактні особи; додаткові контакти (факс, e-mail, мобільний телефон тощо). Аналітична частина звітності містить інформацію про виявлені тенденції серед набутих чи потенційних споживачів проектної продукції.

При аналізі діяльності підприємства важливим є фінансовий аналіз. Проаналізуємо основні показники інвестиційної привабливості аугсорсингового контакт-центру «Simply contact», а саме:

- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Результати фінансового аналізу подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансових показників аугсорсингового контакт-центру  
«Simply contact»

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018	Абс. відхилення		Відн. відхилення	
					17/16	18/17	17/16	18/17
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники фінансової стійкості								
Коеф. платоспроможності	> 0,5	0,76	0,81	0,65	0,05	-0,16	6,6	-19,8
Коеф. фінансування	<1, зменшення	0,31	0,23	0,5	-0,08	0,27	-26	117
Коеф. забезпечення власними засобами	>0,1	0,87	0,99	1,95	0,12	0,96	13,7	96,7
Коеф. маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,3	1,2	1,5	-0,1	0,3	-7,7	25
Показники ділової активності								
Коеф. оборотності активів	>1, збільшення	8,4	10,7	10,6	2,3	-0,1	27,3	-1
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	>1, збільшення	6,24	6,78	7,68	0,54	0,9	8,6	13,3
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	>1, збільшення	4,32	6,29	7,16	1,97	0,87	45,6	13,8
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	83,3	57,2	50,3	-26,1	-7,2	-31,3	-12,1

Продовж. табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	57,6	53	46,8	-4,6	-6,2	-7,9	-11,7
Коеф. оборотності матеріальних запасів	>1, збільшення	0,8	0,7	5,8	-0,1	5,1	-12,5	728,6
Коеф. оборотності основних засобів	>1, збільшення	0,27	0,19	0,18	-0,08	-0,01	-29,6	-5,3
Коеф. оборотності власного капіталу	>1, збільшення	0,11	0,12	0,13	-0,01	-0,01	9,09	9,09
Показники рентабельності								
Коеф. рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37	151,5	-44,6
Коеф. рентабельності власного капіталу	> 0,6	0,48	0,53	0,76	-0,25	0,53	-52	230
Коеф. рентабельності діяльності	< 0,2	1,8	1,87	1,75	-0,93	0,63	-51,7	72,4

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку. Значення коефіцієнта платоспроможності контакт-центру «Simply contact» коливається в межах норми ( $> 0,5$ ), що свідчить про фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта фінансування є меншим одиниці, проте має тенденцію до збільшення, що є негативним. Коефіцієнт забезпечення власними засобами є більшим одиниці і має стрімку тенденцію до зростання, що свідчить про наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової сталості. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має додатне значення та тенденцію до зростання, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

Показники ділової активності контакт-центру «Simply contact» демонструють швидкість використання залучених ресурсів. Проаналізуємо отримані значення показників. Коефіцієнт оборотності активів знаходиться у межах нормативного значення та має позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має тенденцію до збільшення, що свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має позитивну динаміку за аналізований період. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до збільшення, що свідчить що підприємство не має надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування. Загалом значення показників ділової активності свідчать про стійкість фінансового становища підприємства.

Показники рентабельності є найважливішими характеристиками фактичного середовища формування прибутку і доходу підприємства. Коефіцієнт рентабельності активів характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства і має тенденцію до збільшення. Це свідчить про зростання попиту на інформаційні продукти контакт-центру «Simply contact». Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) має тенденцію до зростання за 2016-2018 роки, що свідчить про ефективне використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє незначне зменшення у 2017 році проте знаходиться в межах норми. Коефіцієнт рентабельності продукції демонструє поступове зростання за досліджуваний період та свідчить про ефективність діяльності підприємства.

На основі проведеного фінансового аналізу можна зробити висновок, що фінансові показники контакт-центру «Simply contact» є позитивними. Більшість значень знаходиться в межах норми, для підприємства характерним є економічний розвиток та стійке положення на ринку. Для забезпечення фінансової стабільності необхідно вдосконалювати функціонування контакт-центру «Simply contact» на основі перспективних напрямків діяльності.



## **2.2. Управління взаємодією між замовниками та контакт-центром в проектах з використанням програмних продуктів**

Для використання аутсорсингу в управлінні проектами велике значення має забезпечення комунікацій та інтеграцій в проектах. Керівники сьогоднішніх підприємств почали активно будувати свій розвиток через проектну діяльність. Однією з останніх тенденцій в реалізації проектних ініціатив є аутсорсинг. В зарубіжних країнах всі бізнес-процеси на підприємствах направлені на розвиток, модернізацію, оптимізацію виробництва товарів та послуг, що реалізуються через проекти. Українські підприємства продовжують розвиватися в рамках операційної діяльності. З огляду на це, українські компанії почали звертатися за консультаціями з проектного менеджменту, передавати управління проектами на аутсорсинг.

Аутсорсинг (від. англ. *outsourcing* – зовнішнє джерело) – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера). Метою аутсорсингу, як інструмента управління, є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило не профільних для підприємства, виробничо-господарських функцій.

Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників забезпечує їм можливість набути значного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійсненні робіт. Це, у свою чергу, сприяє суттєвому зменшенню витрат і відповідно зниженню розцінок чи тарифів на аутсорсингові послуги. Як результат, використання аутсорсингу стає

ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами. Водночас економічно необґрунтоване використання аутсорсингу може завдати підприємству вагомих збитків.

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди). Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність бізнес-процесів, виконання яких передають сторонній організації – аутсорсеру.

Перші приклади аутсорсингу відносяться до 1930-х років, коли на заводах Генрі Форда задля зниження витрат на внутрішні постачально-збутові операції замість послуг власних підрозділів почали використовувати послуги сторонніх фірм. Сам термін «аутсорсинг» у сучасному його розумінні виник на Заході в середині 1970-х років, однак особливо активно іноземні корпорації стали застосовувати його як інструмент зниження витрат та підвищення якості послуг близько 20-25 років тому. Результати досліджень науковців засвідчують, що сьогодні 54 % від загальної суми витрат зарубіжних компаній на закупівлю ресурсів становлять витрати на оплату аутсорсингових послуг, вартість яких вдвічі перевищує їхні витрати на придбання сировини і виробничих матеріалів.

Аутсорсинг можна класифікувати за такими ознаками. Особливості об'єктів аутсорсингу:

– аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

– аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень (клінінгу), організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

– виробничий аутсорсинг, коли підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її складових (комплектуючих), як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

– аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає винаймання для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

Досліджуваний контакт-центр «Simply contact» виконує під комерційне замовлення функції аутсорсингу у сфері інформаційних технологій та аутсорсингу окремих бізнес-процесів (управління маркетинговими взагалі та комунікаційними акціями зокрема реальних замовників).

Обсяг охоплення аутсорсингом бізнес-процесу чи певної функції можна представити наступним чином:

– повний аутсорсинг, за якого бізнес-процес чи функцію повністю передають аутсорсеру;

– частковий аутсорсинг, коли частину бізнес-процесів чи функцій (наприклад, планування) підприємство виконує самостійно.

Слід зазначити, особливостями співпраці контакт-центру зі своїми основними клієнтами є те, що МАУ частково передає «Simply contact» аутсорсинг у сфері інформаційних технологій, а косметична корпорація «Yves Rocher» – передала повний інформаційний аутсорсинг та частковий маркетинговий.

Результати використання аутсорсингу:

- традиційний аутсорсинг, що передбачає стандартне для підприємства виконання бізнес-процесів і, як правило, певне зниження витрат;
- інноваційний аутсорсинг, за якого підвищується не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій, а отже, і споживча цінність продукції підприємства.

Причини, які спонукають підприємства використовувати аутсорсинг.

- необхідний аутсорсинг, який підприємство змушене використовувати тоді, коли для реалізації певної діяльності воно не має власних потужностей та належного досвіду виконання бізнес-процесів;
- альтернативний аутсорсинг зумовлений відмовою підприємства від виконання певних функцій власними силами через їх низьку ефективність чи збитковість.

Основними мотивами, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, є потреба в поліпшенні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, підвищенні гнучкості діяльності, зосередженні на основних її видах, уникненні додаткових інвестицій, зниженні певних ризиків тощо. Застосовуючи аутсорсинг, підприємство може суттєво знизити витрати, зокрема, завдяки:

- спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності;
- заміні частини постійних витрат змінними;
- можливості отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба;
- можливості залучення за контрактом висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем;
- скороченню витрат на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи за неперіоритетними напрямками діяльності підприємства;

- зниженню витрат на контролювання якості переданих на аутсорсинг бізнес-процесів шляхом договірною визначення відповідальності аутсорсера за якість своїх послуг;

- зниженню витрат на експлуатацію обчислювальної техніки, використання інформаційних технологій, формування, збереження і захист баз даних шляхом залучення досвідчених фахівців високої кваліфікації;

- підвищенню ефективності виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг, та вдосконаленню роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації ініційованих ним заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

Поряд з перевагами, аутсорсинг може мати і недоліки у вигляді негативного впливу на ефективність діяльності підприємства, оскільки:

- передача у субпідряд певних функцій може зумовити недовикористання потужностей частини основних фондів підприємства, які водночас недоцільно продавати через їхню стратегічну важливість чи необхідність дотримання вимог економічної безпеки підприємства. Крім того, персонал підприємства може втратити частину професійних навичок і знань, відновлення яких у майбутньому вимагатиме значних витрат;

- існують ризики отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, подальшого підвищення ціни на аутсорсингові послуги, передавання на аутсорсинг функцій, які мають для підприємства стратегічне значення, а також небезпека втрати контролю над певними видами діяльності підприємства і зумовленими ними витратами;

- внаслідок недоліків у системі калькулювання і розподілу витрат на підприємстві може бути завищена собівартість певних бізнес-процесів чи функцій, які самостійно виконують його внутрішні структурні підрозділи. Прийняття рішення щодо аутсорсингу на основі таких даних може зумовити зростання загальних витрат підприємства;

– у процесі довготривалої співпраці підприємства з аутсорсинговою компанією окремі його витрати на виконання бізнес-процесів завдяки інноваціям можуть суттєво знижуватися. Тому, щоб не зазнавати втрат у майбутньому, підприємству при укладанні аутсорсингового контракту необхідно прогнозувати такі зміни і передбачити відповідне коригування розцінок на аутсорсингові послуги;

– існує ймовірність недооцінки постійних накладних витрат підприємства, обсяг яких у разі передавання на аутсорсинг окремих бізнес-функцій може не змінюватися. Крім того, можуть виникнути додаткові витрати, які не були враховані в договорі про аутсорсинг;

– неналежна організація взаємодії підприємства з підрядниками та слабкий контроль за їхньою діяльністю здатні спричинити передавання останніми своїх функцій у субпідрядне виконання. Це значно підвищує ризик отримання неякісних і несвоєчасних послуг, зростання тарифів та втрати контролю за виконанням переданих на аутсорсинг операцій;

– у випадку, коли між діловими партнерами не налагоджено належної співпраці і не сформовано системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій і бізнес-процесів, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект.

На підприємстві «Simply contact» відносини з замовниками будуються з використанням наступних програмних продуктів: Microsoft Project, Turbo Project, Primavera, Spider Project. Але, пріоритетне значення надається програмі Primavera. Щоб оцінити її переваги, наведемо експертну порівняльну таблицю, яка переконує в більшій ефективності зазначеного програмного продукту (табл. 2.2).

Після проведеного порівняльного аналізу програмних продуктів треба визнати, що ефективність комунікаційної моделі Primavera добре налаштована для управління проектами замовників. Суть рішення полягає в тому, що Primavera може виділити будь-який проект окремо у вигляді файлу XER-формату.

Порівняльний аналіз програмних продуктів, що використовуються  
аутсорсинговим контакт-центром «Simply contact»

Основні критерії оцінки програмних продуктів	Види програмних продуктів			
	Microsoft Project	Turbo Project	Primavera	Spider Project
1	2	3	4	5
Складність у вивченні	просто	просто	складно	складно
Планування «зверху-вниз»	немає	існує, включаючи рознесення строків та бюджетів за нормативами	ручна розноска та ручний ввід складу задач	існує
Можливість імпорту вартостей з кошторисів для планування загрузки ресурсів	не існує	існує	існує	існує
Оптимізація бюджетів та графіків робіт в умовах ризиків через метод Монте-Карло	не існує	існує	існує	не існує
Автоматичний запит про статус робіт виконавцям	існує	існує	існує	не існує
Наявність централізованого серверу проектів	не існує	існує	існує	не існує
Можливість редагувати проект спільно декількома користувачами	не існує	існує	існує	не існує
Можливість декількома користувачами одночасно заповнювати колонки по задачам	не існує	існує	існує	існує
Форми для запиту даних у віддалених користувачів	не існують	не існують	існують	не існують

Продовж. табл. 2.2.

1	2	3	4	5
Наявність єдиного серверу управління проектами	існує	існує	існує	не існує
Взаємодія із замовником проекту	існує	існує	існує	не існує
Підтримка інтеграції через XML з 1С, SAP та інше	обмежено	з налаштуванням полів для інтеграції	XML підтримується, але немає готових рішень	немає
Форми відправлення звітів для замовників	не існують	існують	існують	не існують
Інтегрована підтримка проектного документообігу	існує, без структури вузлів SharePoint	існує, зі структурою вузлів SharePoint	власна розробка	не існує
Засоби для прийняття стратегічних рішень топ-менеджерами	існують	існують	існують	не існують

У випадку, якщо контакт-центру «Simply contact» не вистачає власних ресурсів для виконання функцій замовника, на умовах договору до проекту для виконання частини функцій залучають субаутсорсерів (рис. 2.5).

Для забезпечення ефективності використання послуг аутсорсингового контакт-центру «Simply contact» підприємствами-замовниками процес прийняття відповідного управлінського рішення здійснюється за такими основними етапами (рис. 2.6):

1) аналіз процесів і функцій, виконуваних підприємством. Усі процеси доцільно розподілити за такими основними групами<sup>8</sup>: процеси розвитку (стратегічні процеси), які визначають тенденції і напрями розвитку основних процесів залежно від прогнозування напрямів розвитку підприємства; основні процеси, що додають продуктам чи послугам якості й вартості (цінності); допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємства; управлінські процеси (планування, аналіз і контроль виконання завдань, коригування і координація роботи окремих центрів відповідальності).



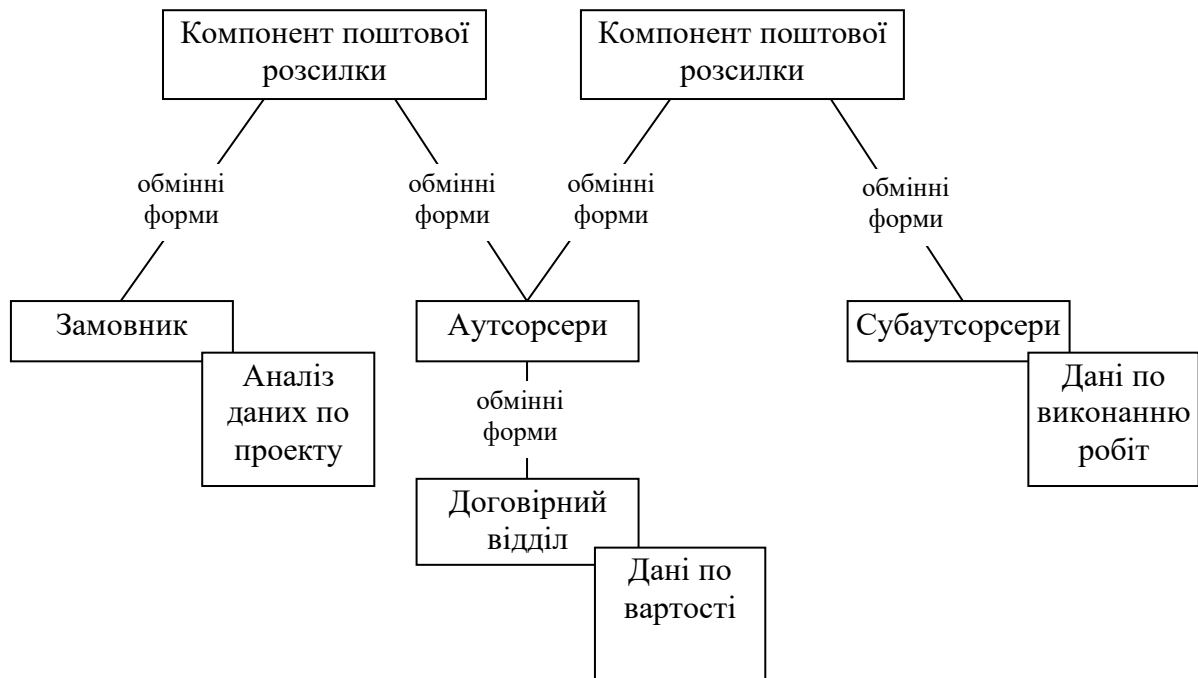


Рис. 2.5. Схема залучення субаутсорсерів до виконання проектів контакт-центру «Simply contact»

Такий розподіл дає змогу встановити, які процеси і функції є стратегічними, отже, їх треба залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг;

2) вибір критеріїв оцінювання доцільності передавання бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг. Основним критерієм щодо простих рутинних операцій може бути зниження витрат на їх виконання. Доцільність передавання на аутсорсинг складніших процесів і функцій варто визначати за показниками їхньої якості та ефективності;

3) обчислення витрат підприємства на виконання процесів і функцій власними силами та в разі їх передавання на аутсорсинг. Для цього на підприємстві необхідно налагодити чітку систему калькулювання витрат та прогнозування їхньої поведінки у випадку зміни умов діяльності підприємства. У такому разі доцільно застосувати функціональний (поопераційний) метод обліку і калькулювання витрат та систему директ-костинг;

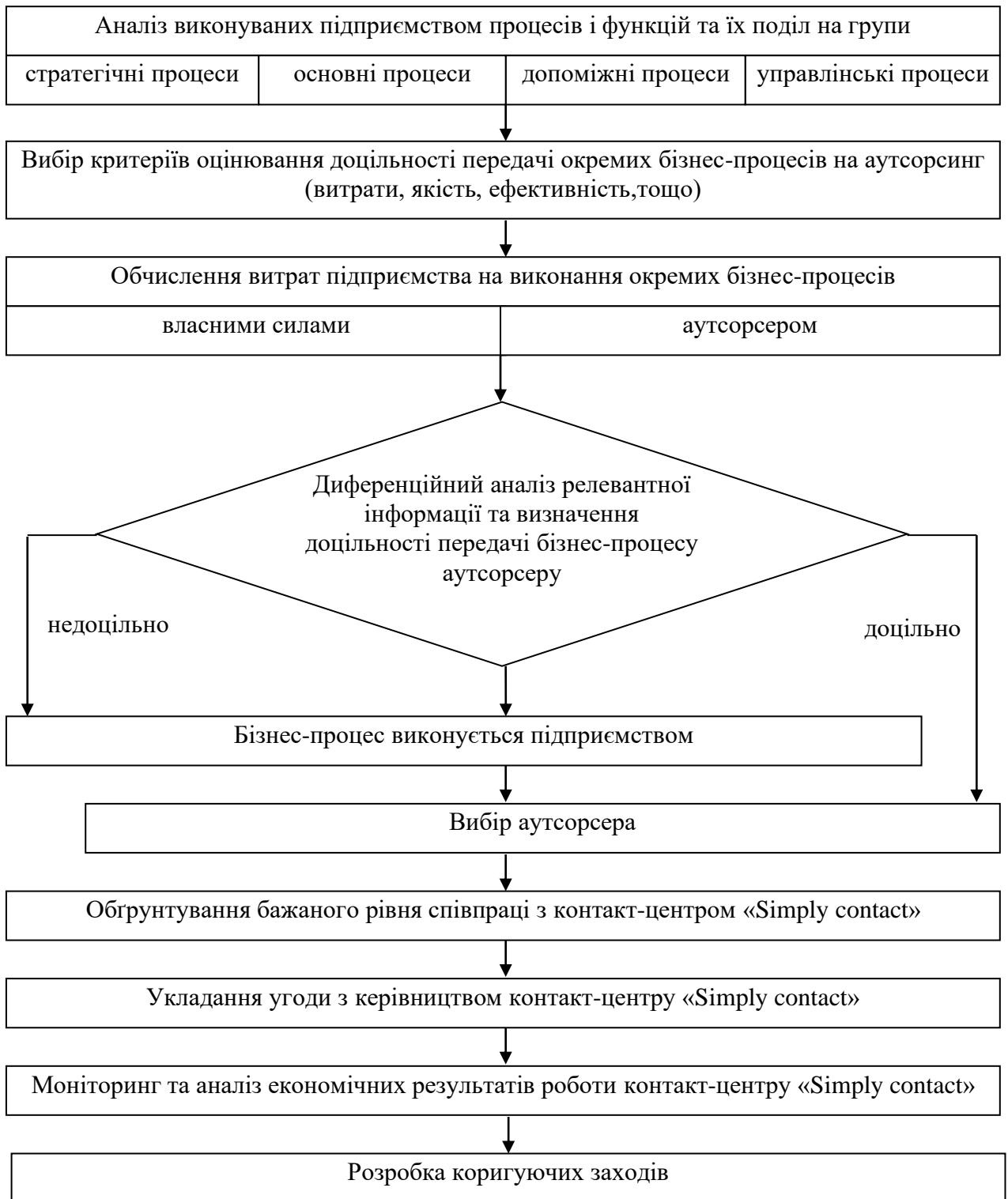


Рис. 2.6. Процес прийняття управлінського рішення щодо залучення до виконання бізнес-процесів контакт-центру «Simply contact»

4) проведення диференційного аналізу релевантної інформації та прийняття рішення про доцільність передавання процесу чи функції на аутсорсинг. У результаті необхідно визначити і зіставити показники диференційних доходів, витрат та фінансових результатів, пов'язаних з двома

альтернативами – здійснювати бізнес-процес (функцію) самостійно чи передати його на аутсорсинг;

5) вибір партнера (аутсорсера), якому буде передано виконання процесу чи функції. Такий вибір слід здійснювати за критеріями його продуктивності, ефективності та адаптивності до потреб підприємства;

6) визначення бажаного рівня щільності зв'язків аутсорсера і підприємства. Аутсорсер може бути як звичайним постачальником традиційних послуг, так і тісно інтегруватися з підприємством, пропонуючи йому інноваційні процеси і функції, брати участь у плануванні його діяльності та створенні додаткової споживчої цінності його товарів;

7) укладання угоди з аутсорсером;

8) здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера. Для того щоб об'єктивно оцінити ефективність аутсорсингу певних функцій чи бізнес-процесів, доцільно частину з них виконувати власними силами;

9) аналіз використання аутсорсингу та розробка відповідних коригуючих заходів.

Звернемось до розгляду комунікаційної діяльності досліджуваного підприємства.

### **2.3. Оцінка застосування маркетингових комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact»**

Маркетингова політика контакт-центру «Simply contact» заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє взаємодії з цільовою аудиторією в режимах он-лайн та оф-лайн. Маркетингова діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів компанії, так і для ринку праці України. Жорстка конкуренція на ринку праці, задіяних у сфері надання інформаційних послуг України обумовлює орієнтацію інструментів маркетингової комунікації компанії на формування HR-бренду.

На сучасному ринку праці загострюється конкуренція не серед продавців, а між покупцями-роботодавцями, які намагаються залучати у свої організації кваліфікованих, творчих, ініціативних співробітників. В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал та управління людськими ресурсами в цілому, на перший план виходять й інші, нецінові, способи утримання працівників. Одним з них є позитивний HR-імідж організації в очах її співробітників, більш відомий як HR-бренд

HR-брендинг – це комплекс заходів, спрямований на поліпшення позицій роботодавця на ринку праці. Уже 10-15 років тому стало ясно, що для того, щоб сьогодні заявити про себе, як ефективного роботодавця, слід мати чітку маркетингову концепцію. Бренд-концепція має на увазі створення «торгової марки», і компанії, які впроваджують HR-брендинг у себе, та переслідують декілька цілей:

- отримання доступу до кращих кадрів на ринку праці;
- підвищення стійкості до основного бренду компанії

Оскільки ясно, що HR-бренд, став фактично суббрендом компанії, в основі якого лежить реалізація комплексу маркетингових ініціатив, HR-брендинг, можна вже зараз кваліфікувати в загальній структурі маркетингу, як комплекс саме продаючих заходів, метою яких стає реалізація ланцюжка «клієнт-замовник», де клієнтом виступає здобувач, а замовником стає роботодавець. Але, на нашу думку, даний напрям комунікаційних зусиль контакт-центру «Simply contact» потребує більшого професіоналізму у своїй реалізації. Оскільки окрім ведення корпоративних тренінгів, ніяких заходів у цій сфері не застосовується.

Головним чином маркетингові комунікації контакт-центру «Simply contact» поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні маркетингові комунікації спрямовані підтримку та залучення клієнтів для компанії. Внутрішні маркетингові комунікації спрямовані на залучення та утримання співробітників.

На рисунку 2.7 представлена загальна схема процесу формування маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact».

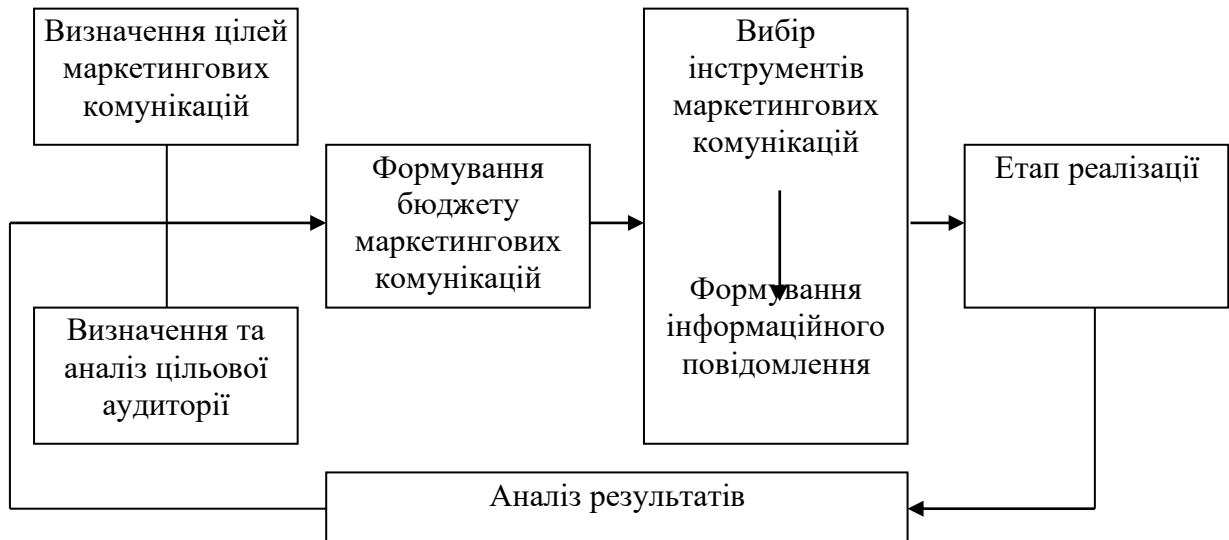


Рис. 2.7. Процес формування маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»

Основними цілями маркетингової комунікаційної діяльності досліджуваного підприємства є:

- формування іміджу контакт-центру;
- формування HR-бренду «Simply contact»;
- пошук партнерів та підтримка відносин з ними;
- взаємодія з наявними та потенційними клієнтами.

В своїй маркетинговій комунікаційній діяльності керівництво контакт-центру «Simply contact» використовує контент-маркетинг. Такий підхід дозволяє сформувати імідж компанії в Інтернет-просторі та правильно позиціонувати місію та бачення компанії. Основними принципами такого маркетингу є:

1. Створення та поширення цікавого та корисного для цільової аудиторії контенту.
2. Активне використання методів SEO-маркетингу та SMM.
3. Ведення блогу з метою зацікавлення цільової аудиторії.
4. Використання різноманітних інструментів електронної комерції (Google Analytics, Content Experiments).

Все більшого значення набувають використання нових технологій маркетингових комунікацій в он-лайн середовищі, які б залучали не лише нових клієнтів, а і майбутніх талановитих розробників проектів, оскільки саме від того, наскільки творчий та інтелектуально розвинутий персонал компанії, залежить швидкість та якість виконання аутсорсингових проектів. А вже за рахунок швидкого виконання проектів та високому рівню якості роботи розробників можна розвивати та збільшувати рівень лояльності до компанії. У цьому контексті можна використовувати інструменти онлайн-просування. Так, відповідно до досліджень Accenture Digital, близько 71 % управлінських рішень, пов'язаних із купівлею послуг на ринку аутсорсингу приймаються завдяки онлайн-середовищу. При цьому першочерговими джерелами у процесі прийняття рішень є: організована пошукова видача (73 %); сайт компанії (51 %); он-лайн огляди (45 %); професійні майданчики (42 %). При цьому, керівництво вищого рівня стає все молодшим, має достатньо високий рівень он-лайн активності, що зумовлює формування нового типу комунікаційного середовища аутсорсингових компаній.

Розглянемо особливості використання основних інструментів маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact». Як і інші контакт-центри, «Simply contact» активно використовує інтернет-рекламу. В той же час, потрібно зазначити, що традиційна зовнішня реклама, реклама на ТБ та радіо не використовується.

У сфері PR на перший план виходить організація подій, тобто такий інструмент як Event-маркетинг. Компанія бере участь у різноманітних профільних виставках, семінарах, конференціях. Протягом останніх років контакт-центр «Simply contact» приділяє чимало уваги організації подій, як в сфері представлення себе на ринку аутсорсингових інформаційних послуг, так і спрямованих на особистий та професійний розвиток. Поступово починають використовувати такий метод як публікація в профільних ЗМІ. Це також сприяє формуванню бренду компанії та залученню потенційних кадрів.

Відбувається також активна робота з пресою. Особливо це стосується вищого керівництва компанії, яке часто дає інтерв'ю, розповідає про особливості організаційної культури контакт-центру «Simply contact», соціальну відповідальність компанії.

Для роботи з наявними та потенційними клієнтами контакт-центр «Simply contact» використовує типовий для ринку B2B інструмент – прямі продажі. В умовах взаємодії з корпоративними клієнтами саме цей інструмент є ключовим, тоді як інші є більш допоміжними. Саме особиста взаємодія із замовником, навички презентації та аргументованої логіки у поєднанні з клієнтоорієнтованим підходом забезпечують ефективність співпраці.

Контакт-центр «Simply contact» активно використовує соціальні мережі для формування іміджу компанії. Компанія веде сторінки в наступних соціальних мережах: Facebook, Instagram, LinkedIn. Змістовний матеріал в соціальних мережах компанії містить інформацію про корпоративну культуру, умови праці, соціальну діяльність компанії. Використовується також контекстна та таргетована реклама.

Найбільша активність та віддача від маркетингових інвестицій характерна для сторінок в Facebook та LinkedIn, що пов'язано з більшою активністю цільової аудиторії в цих соціальних мережах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Оцінка активності контакт-центру «Simply contact» в соціальних мережах (за місяць)

Соціальна мережа	Кількість підписників	Середня кількість переглядів одного посту	Кількість переходу на сайт
Facebook	2817	3000	230
Instagram	1354	2300	150
LinkedIn	1585	3000	200
Twitter	110	200	10

Одним із головних інструментів маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» є сайт компанії. На сайті можна знайти інформацію про діяльність компанії, історію заснування, офіси в Україні. Зворотний

зв'язок дозволяє створити контакт з потенційним клієнтом. Окрім того на сайті активно ведеться блог, в якому розміщуються статті від експертів контакт-центру «Simply contact» за наступними рубриками: case study, бізнес, життя, web-розвиток, команди та організаційна культура.

У розділі career можна знайти повну інформацію про відкриті вакансії у компанії. Для аналізу ефективності сайту підприємства визначимо показники конверсії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники конверсії кількості відвідувачів сайту контакт-центру  
«Simply contact»

Показник	Значення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15000
Кількість залишених заявок	139
Конверсія залишених заявок у %	0,92
Кількість прийнятих співробітників	4
Конверсія прийнятих співробітників у %	1
Конверсія відвідувачів у залучених співробітниках у %	0,027

Показник конверсії – відношення кількості відвідувачів, що заповнили форму подачі на вакансію, до загальної кількості відвідувачів сайту за певний період.

За результатами показників конверсії сайту, видно, що 0,92 % відвідувачів від загальної кількості заповнюють форму відкритої вакансії у розділі Career. І лише 0,027 % вдало проходять всі етапи рекрутинга. Хоча показники конверсії є достатньо низькими, потрібно враховувати, що сайт спрямований не лише на пошук потенційних співробітників, а й на комунікацію з партнерами. У той же час вакансії компанії також розміщуються на цільових ресурсах таких як [rabota.ua](http://rabota.ua) (сайт пошуку роботи) та [DoU.ua](http://DoU.ua) (профільний ресурс у сфері інформаційних технологій).

Проаналізуємо витрати підприємства на маркетингову комунікаційну діяльність за останні три роки (табл. 2.5).

Витрати компанії на маркетингову комунікаційну діяльність зросли, що пов'язано з розширенням спектру використовуваних інструментів,



збільшенням заробітних плат працівників відділу маркетингу та збільшенням витрат на рекламу.

Таблиця 2.5.

## Витрати контакт-центру «Simply contact» на маркетингові комунікації

Показник	2016	2017	2018	Абс. відх.		Відн. відх.	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Кількість працівників відділу маркетингу	4	6	7	2	3	40	42,9
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн	17	21	24	4	3	23,5	14,3
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис. грн на рік	816	1512	2016	744	1116	72,9	63,3
Витрати на рекламу, тис. грн	1760	2400	3600	640	1200	36,4	50
Інші витрати, тис. грн на рік	230	270	295	40	25	17,4	9,3
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис. грн на рік	2806	4182	5911	1376	1729	49,04	41,34

На основі аналізу витрат на маркетингові комунікації проаналізуємо показники ефективності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

## Показники ефективності маркетингової комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact»

Показник	2016	2017	2018	Абс. відх.		Відн. відх.	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Частка маркетингового персоналу, %	7,1	8,5	8,3	1,4	-0,2	19,7	-2,3
Частка витрат на маркетинговий персонал, %	2,6	4,4	5,7	1,75	1,35	7,3	31,03
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	3,457	3,491	2,891	0,034	-1,6	29,9	-35,6

Рентабельність маркетингових витрат показує скільки прибутку отримує компанія від витрачених на маркетинг коштів. Загалом цей показник стабільно демонструє позитивну динаміку, проте за останній рік дещо знизився. Це не відповідає збільшенню витрат на маркетингові комунікації за

той же рік. Таким чином робота відділу маркетингу потребує вдосконалення та впровадження нових підходів.

З метою комплексної оцінки маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» доцільним також буде розглянути ступінь їх інтегрованості. Інтегрований підхід забезпечує формування єдиного позиціонування в межах цільової аудиторії та створення ефекту синергії між інструментами маркетингових комунікацій. У той же час необхідно зауважити, що кількісно оцінити ступінь інтегрованості маркетингових комунікацій достатньо складно через наявність і взаємодію комунікативного, економічного та соціального ефектів.

Аналізуючи маркетингову комунікаційну діяльність контакт-центру «Simply contact» відповідно до основних критеріїв інтеграції можна визначити що:

- маркетингові цілі узгоджені із загальними цілями компанії. На всіх етапах, від формування інформаційного повідомлення до безпосередньо відносин із співробітниками та клієнтами основою є цінності та цілі компанії;
- маркетингові комунікації контакт-центру «Simply contact» взаємодіють з іншими функціями бізнесу, спрямовані і на роботу з клієнтами, і на пошук та взаємодію з потенційними партнерами;
- система маркетингу є адаптивною, швидко реагує на реакції та зміни поведінки цільової аудиторії.

У той же час, можна вважати, що інтегрований підхід не сформовано ефективно. Також недостатньо уваги приділяється HR-брендингу. Проаналізувавши витрати на маркетингові комунікації та рентабельність від них, можна зробити висновок, що маркетинговий бюджет не завжди розподіляється ефективно. Діяльність основних інструментів маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» не завжди є узгодженою.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРУ «SIMPLY CONTACT»

### 3.1. Формування процесу управління системою маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»

Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління контакт-центром «Simply contact», які забезпечать в подальшому його більш ефективно функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів призводять до зниження сприйняття значущої ролі маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності.

Слід зазначити, у сучасному економічному розумінні маркетингові комунікації є системою інструментів, прийомів та технологій, що забезпечують формування й передачу сигналів (повідомлень) ринкових суб'єктів про ідеї, товари або послуги цільовим аудиторіям з отриманням реакції у відповідь на них. Увага до маркетингових комунікацій зумовлена якісними змінами всього комунікаційного середовища суспільства, їх зростаючою вагою в системі маркетингу, оскільки через маркетингові комунікації партнерських взаємодій підприємств, з одного боку, й активним розвитком маркетингових комунікацій як об'єкта наукових досліджень – з іншого, ця взаємодія наповнюється новим змістом.

Варто зазначити, що сучасна концепція комплексу маркетингових комунікацій (ККМК) містить теоретично-методологічний складник, основу якого становить ідея збалансованості та координації різних форм і методів комунікацій у межах загальної маркетингової стратегії взаємодії підприємства зі споживачами, клієнтами та бізнес-партнерами, що формує оптимальні умови раціоналізації та кумулятивний ефект інтеграції процесів передачі та сприйняття маркетингової інформації щодо товару, послуги, проекту, конкурента, ціни.

У сучасному економічному середовищі варто виділити основні пріоритетні завдання проведення досліджень комплексу маркетингових комунікацій, що забезпечують розвиток концепції комунікаційних взаємодій, з урахуванням останніх тенденцій світової практики застосування нових методів та інструментів комунікацій. На нашу думку, їх основні напрями полягатимуть у:

- виявленні закономірностей формування маркетингових комунікацій та уточненні своєрідності їх змісту і структури;
- аналізі динаміки медіа-адаптивності, споживчої прийнятності та корпоративної потреби у тих чи інших інструментах маркетингових комунікацій;
- моделюванні інституційних механізмів, їх інтеграції у практичну діяльність підприємства;
- вивченні галузевих особливостей використання маркетингових комунікацій;
- інтерпретації змісту базових категорій понятійного апарату теорії маркетингових комунікацій;
- обґрунтуванні алгоритму включення маркетингових комунікацій у процес цілеспрямованого впливу на поведінку покупців;
- оцінці ефективності витрат на заходи щодо організації маркетингових акцій та формування бренду компанії;
- розробці дієвих механізмів стимулювання попиту з активним включенням комунікативних технологій.

У реалізації процесу дослідження має бути враховано багатофакторність основ концепції комплексу маркетингових комунікацій, що сформувалися за допомогою об'єднання економічних, соціальних, інформаційних комунікацій та накладення їх на схеми взаємодії ринкових суб'єктів, що відображають специфіку відносин у системі взаємодії «продавець – покупець – посередник – партнер» і каналів, що відповідають їм, передачі повідомлень – електронних, радіо-, особистих.

Результативність комплексу маркетингових комунікацій визначається їх системністю та якісним наповненням. Трактуювання системності маркетингових комунікацій, як принцип їх інтегрованості, можна визначити двояко. По-перше, як здатність комплексно впливати на уявлення споживача про цінність блага і на співвідношення між вигодами й витратами. По-друге, імператив системності комплексу маркетингових комунікацій виражається у поєднанні всіх комунікаційних технологій та інструментів просування товару або послуги, забезпеченні погодженої взаємодоповнюючої дії засобів комплексу комунікацій на формування сприятливого ставлення споживачів до бренду продукту, бренду підприємства та їхньої лояльності.

На нашу думку, для більш ефективного управління та аналізу діяльності контакт-центру «Simply contact» варто сформувати концептуальну модель управління маркетинговим комунікаційним комплексом підприємства. Вона реалізується через інструменти, канали й засоби забезпечення умов підвищення ефективності використання маркетингових комунікацій з їх комплексною інтеграцією.

Очікуваним результатом функціонування та управління системою маркетингових комунікацій у межах сформованої моделі є забезпечення синтезованого ефекту, який активізує потенціал взаємодії суб'єктів, що включаються в комунікації контакт-центру «Simply contact». Значними принципами комунікаційної взаємодії є партнерство, відкритість, готовність до співпраці. Важливими факторами дієвості маркетингового комплексу в умовах динамічної ринкової кон'юнктури є імперативи оперативності й персоналізації, а також швидкість реагування виробників та дистриб'юторів

на сигнали ринку загалом та запити кожного споживача окремо, компанії, що забезпечують конкурентоспроможність і задану строковість споживчої лояльності.

Формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact», на нашу думку, включає: дослідження ринку, споживачів, конкурентів; ідентифікацію цільових аудиторій, визначення чіткої мети та єдиної стратегії формування системи маркетингових комунікацій відповідно до алгоритму побудови їх комплексу; вибір інструментів комунікацій, каналів передачі інформації, інституціональних структур: рекламних агенцій, креативних і дослідницьких центрів для її підготовки; формування повідомлення для кожного каналу комунікацій, що адаптується під особливості споживачів; оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій. Рекомендована концептуальна модель системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» зображена на рис. 3.1.

Основні принципи формування комплексу маркетингових комунікацій підприємства в сучасних умовах характеризуються комбінацією засобів дії на споживача, їх єдність дає набагато більший ефект, ніж просте складання комунікацій; адресно-спрямоване повідомлення на конкретну групу споживачів, побудоване навколо дійсно значимої події чи цікавої пропозиції, проявляє креативний потенціал комплексу маркетингових комунікацій; розвиток нових інформаційних технологій розширює діапазон та набір інструментів комунікацій.

Під час формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» варто чітко визначити алгоритм його розробки і реалізації з виділенням основних етапів, які зображено на рис. 3.2.

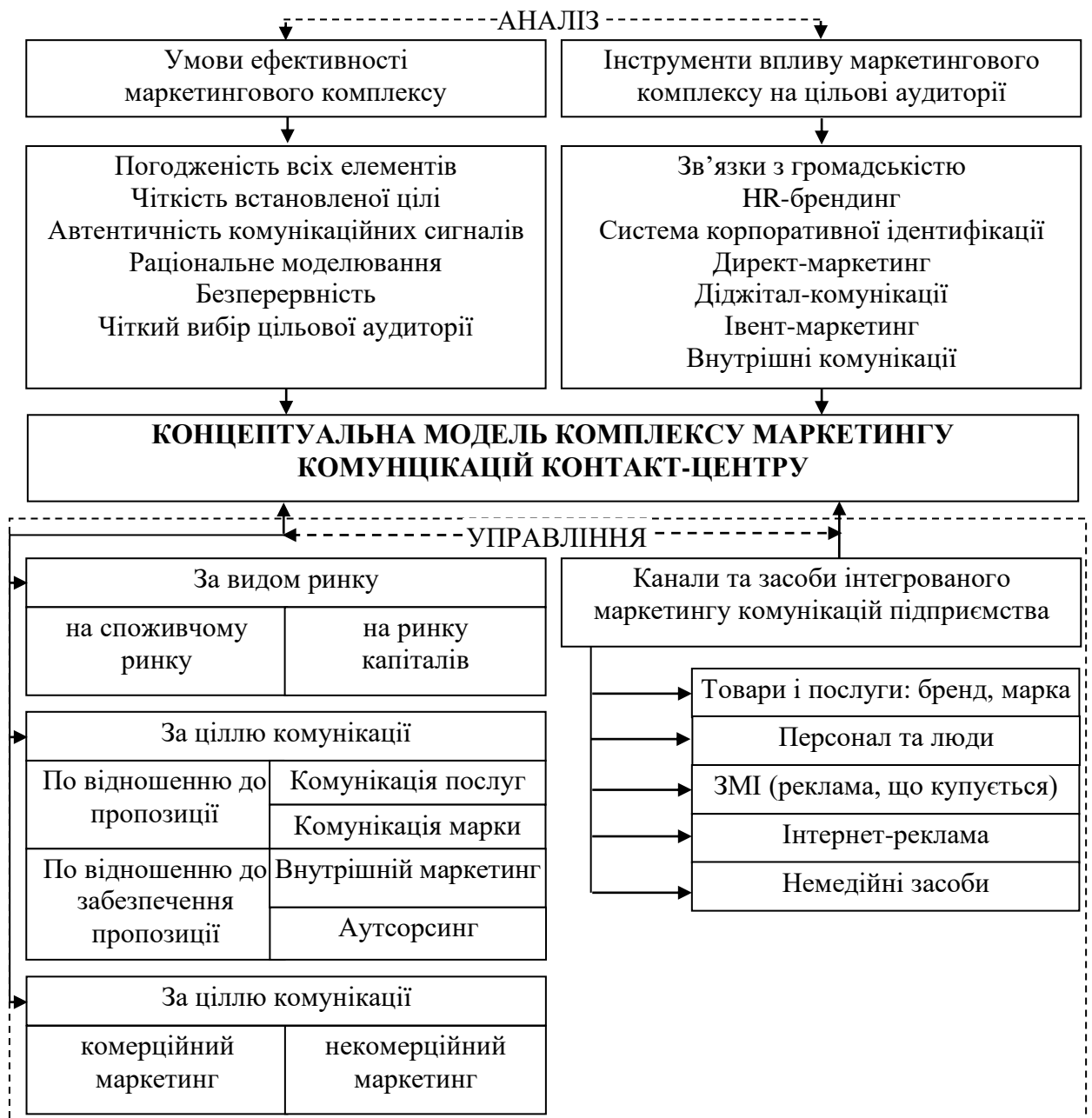


Рис. 3.1. Рекомендована концептуальна модель системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»

Для контакт-центру «Simply contact» перехід до використання комплексу маркетингових комунікацій на основі системного підходу повинен врахувати наступні аспекти:

- облік особливостей регіональних ринків аутсорсингових послуг;
- забезпечення дієвого управління всіма комунікаційними елементами;



Рис. 3.2. Основні етапи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»

- створення банку маркетингової інформації, що вимагається для нормального функціонування системи інтегрованих комунікацій;
- підготовки кваліфікованого персоналу.

Важливою є також агрегація моделі на її основні складові модулі комплексу маркетингових комунікацій підприємства, що зображено на рис. 3.3.

Застосування комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact» припускають якісно нову систему організації комплексу маркетингових комунікацій в загальному комплексі взаємодій компанії, що зумовлює кастомізації, або – клієнтоорієнтованість, як домінуючий напрям активізації пропозиції аутсорсингових послуг.





Рис. 3.3. Агрегація моделі формування комплексу маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact»

Варто зазначити, що кастомізація виступає стратегічним орієнтиром еволюції комплексу маркетингових комунікацій та є процесом надання послугам властивостей і параметрів відповідно до потреб ринків конкретних споживачів. У сучасних умовах кастомізацію частіше трактують вже не лише як забезпечення відповідності товару або послуги запитам конкретного споживача, а як конструювання їх разом із майбутнім покупцем (спільний процес із підприємством-виробником). При цьому споживач і підприємство тісно залучені в спільне творення цінності, унікальної для індивідуального споживача й стійкої для підприємства, що забезпечується в системі управління та аналізу комплексу маркетингових комунікацій.

Саме тому модифікація системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій із застосуванням кастомізації безпосередньо

впливає на їх зміст. Ми пропонуємо врахувати у системі аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» особливості кастомізації та виділити їх чотири основні моделі, що зумовлюють відповідну структуру та інструментарій системи: організаційно-призову, оптимально-договірну, презентаційно-освітню й модель додатково згенерованої вартості (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Порівняльний аналіз моделей комплексу маркетингових комунікацій з урахуванням клієнтоорієнтованості (кастомізації)

Приведена градація комплексу маркетингових комунікацій у системі аналізу та управління діяльністю контакт-центру «Simply contact» з урахуванням кастомізації свідчить про дуже істотне їх варіювання у кожній моделі, що зумовлюється відмінностями поставлених завдань. При цьому загальною їх функцією є стимулювання покупця, створення лояльності до бренду товарів/послуг, які просуває аутсорсинговий контакт-центр «Simply contact».

Для забезпечення функцій кастомізації комплекс маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» має бути адаптований до вирішення таких завдань, як організація планування й управління процесом задоволення й утримання покупців; забезпечення пріоритету думки споживача; створення для суб'єктів цільового ринку індивідуалізованих товарних пропозицій, доведення їх до цільового ринку в цілях подальшого моделювання цінності спільно зі споживачами.

### **3.2. Вдосконалення HR-брендингу як обов'язкового елементу комунікаційної діяльності контакт-центру**

Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу й негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Аналіз психофізіологічних особливостей діяльності працівників контакт-центру «Simply contact» визначає високий рівень психологічної напруженості, стресогенності внаслідок впливу таких чинників:

- 1) інтенсивність й інтелектуальна насиченість роботи та високий рівень виконавчої дисципліни;
- 2) складність і багатогранність інформаційної діяльності, колективний характер праці;
- 3) ризикований характер діяльності у процесі ефективного налагодження контактів засобами зв'язку;
- 4) максимальна концентрація на робочому місті через неможливість припуститися якої-небудь помилки під час проведення операцій по залученню потенційних споживачів;
- 5) потреба у постійному навчанні та перепідготовці персоналу у зв'язку з удосконаленням комп'ютерних технологій або інших оновлень у спектрі аутсорсингових операцій;
- 6) динамічний розвиток інформаційної галузі, що випереджає можливості працівників та керівників і часто змушує їх навчатись «на місці».

Зважаючи на ці стандартні складнощі на підприємствах інформаційної галузі, середня плинність кадрів в українських кол-центрах та контакт-центрах становить до 20 %, це і має призвести до створення керованої стратегії управління персоналом, котра, перш за все, орієнтуватиметься на стимулювання праці у трудовому колективі контакт-центру «Simply contact».

В активно зростаючому бізнесі, особливо на стадії масового найму, рівень плинності може становити трохи більше 20 %. У ресторанному та страховому бізнесі 30 % щорічної зміни співробітників не викликає занепокоєння. У великих містах з великим ринком праці середні норми по всіх галузях варіюються від 10 % до 20 %. А в невеликому провінційному місті цей показник може скласти всього 5 % тільки тому, що в даній місцевості набагато менше можливостей знайти іншу роботу.

І все ж норма плинності кадрів залежить не стільки від будь-яких стандартів, скільки від кадрової стратегії компанії. Практика показує, що основна причина звільнення – незадоволення працівників своїм становищем. Саме тому особливо важливим для керівництва контакт-центру «Simply contact» повинна стати увага до персоналу та його потреб з метою збереження кадрового складу. Адже для ефективно працюючого підприємства таке явище, як плинність кадрів, зовсім небажане, оскільки доведено, що витрати на матеріальне та моральне стимулювання своїх співробітників є значно нижчими за ті, яких зазнає організація у разі звільнення співробітника і навчання нових кадрів, тоді як зменшення плинності кадрів на 5 % у будь-якій комерційній організації сприятиме зростанню прибутку в ній від 25 % до 100 %.

Одним із факторів який значно знижує частку вивільнених працівників є сильний бренд роботодавця, що допомагає залучити ключових працівників, і зменшити плинність персоналу. Той факт, що компанія свідомо та цілеспрямовано займається побудовою та управлінням власного бренду роботодавця свідчить про її спроможність створювати гідні умови зайнятості для персоналу, розвивати персонал, використовуючи програми навчання та побудови кар'єри, залучати та утримувати найкращих працівників ринку

праці, підтримувати і захищати свою конкурентну позицію на ринку праці, а також певною мірою характеризує ступінь розвиненості та ефективності організаційних правил, процедур, бізнес-процесів, кваліфікованості та обізнаності менеджменту, інтенсивність конкуренції на ринку товарів та послуг. Основною складовою брэнда компанії як роботодавця є ціннісна пропозиція для працівників.

Найважливішим аргументом на користь побудови сильного брэнду контакт-центру «Simply contact» як роботодавця є наявність на українському ринку великої кількості компаній – від загальновідомих міжнародних та національних, стосовно яких робітники демонструють високий рівень поінформованості, до маловідомих локальних малих та середніх підприємств.

В результаті дослідження було визначено, що брэнд роботодавця спрямований на два типи аудиторії – внутрішній та зовнішній ринок праці, відповідно до цього пропонуємо розглядати вдосконалення HR-брэндингу контакт-центру «Simply contact» з точки зору його спрямованості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Заходи по вдосконаленню HR-брэндингу  
контакт-центру «Simply contact»

Характеристики	Брэнд роботодавця	
	зовнішнє середовище	внутрішнє середовище
1	2	3
Мета	збереження і розвиток кадрового потенціалу підприємства; створення ефективного, професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі	забезпечення привабливості підприємства на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.
Цілі	зниження рівня плинності кадрів; забезпечення довгострокової лояльності та скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення затрат на адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	формування іміджу підприємства як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості цільових кандидатів відповідної кваліфікації; підтримка корпоративного іміджу контакт-центру
Аудиторія	наявні працівники підприємства	ринок праці: потенційні працівники, колишні працівники

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3
Інструменти управління персоналом	формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), мотивування та оплата праці, управління кар'єрою, корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій	програми рекрутменту, аутплейсменту, співпраця з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками – клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями
Інструменти комунікацій	внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтранет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток всередині підприємства	зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій в ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, участь у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії в соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду»
Результат	підвищення лояльності та участі співробітників в житті підприємства, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за роботодавця	залучення кваліфікованих кандидатів на ринку праці, сформований образ підприємства як найбільш привабливого місце для роботи

Сьогодні діяльність будь-якої компанії дедалі частіше розглядають як реалізацію певних проектів.

На ринок виводять нові продукти, торгові марки, бренди, інноваційні технології, термін реалізації яких від одного-двох до трьох-п'яти років. Для роботи над такими проектами необхідний, як правило, персонал, якому за дуже короткий проміжок часу потрібно стати згуртованим колективом. І тут без грамотного командування не обійтися.

HR-брендинг – це насамперед робота з репутацією компанії як роботодавця. Фраза «незамінних не буває» залишилась у минулому. Сьогодні

успіх підприємства залежить від того, чи зможе воно утримати своїх талановитих співробітників. Багато керівників розуміють: якщо вони не створять успішний HR-бренд своєї компанії, то будуть вимушені втрачати кращі кадри.

У боротьбі за кваліфікованих співробітників роботодавці «перенаситили» ринок і тепер часто вимушені платити кандидатові більше, ніж він вартує насправді. Старі інструменти мотивації і залучення досвідчених фахівців уже не дають минулого ефекту, у зв'язку з чим виникає потреба в пошуку нових ефективних методів боротьби за таланти, найперспективнішим з яких є HR-брендинг, тобто формування іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Дослідивши відповідну літературу [19, 23, 46], ми дійшли висновку, що роботу в даному напрямі слід починати з постановки п'яти ключових питань, щоб з'ясувати рівень володіння ситуацією з подальшою метою прийняття відповідних управлінських рішень. Отже, серед них наступні:

1. Чому хтось хоче працювати на контакт-центр «Simply contact»?
2. Який відсоток менеджерів пройшов навчання щодо оволодіння компетентністю надавати зацікавленим сторонам (зокрема поточним і майбутнім співробітникам) увесь комплекс позитивних та переконливих вражень і досвіду, які складають суть концепції присутності підприємства на даному ринку інформаційних послуг?
3. Яка думка співробітників і кандидатів про бренд контакт-центру «Simply contact» як роботодавця?
4. Скільки рівнів має внутрішній і зовнішній кадровий резерв?
5. Який відсоток співробітників порекомендує контакт-центр «Simply contact» як комфортне місце для роботи?

Проаналізувавши певні розбіжності в HR-управлінні контакт-центру «Simply contact» з останніми тенденціями покращень даного напрямку управлінських зусиль, ми рекомендуємо керівництву аутсорсингового контакт-центру дотриматись нижчеподаних рекомендацій.

1. Застосування стратегічного підходу до розвитку бренду відповідального роботодавця протягом всього життєвого циклу перебування співробітників у контакт-центрі. Успішна реалізація цього фреймворка гарантує, що обіцянка для клієнтів, сформульована корпоративним і споживчим брендом контакт-центру «Simply contact», відповідатиме обіцянкам, які чують співробітники у рамках стратегії HR-бренду. Тому що створений успішний бренд роботодавця впливає на здатність підприємства притягати, залучати і утримувати таланти і зв'язок між співробітниками, клієнтами і прибутком.

2. Дотримання стандартів чесного ведення бізнесу та максимальної прозорості щодо соціальної відповідальності за своїх працівників. Місія, бачення і цінності підприємства повинні мати конкретику і бути вбудовані в усі внутрішньо-комунікаційні програми контакт-центру «Simply contact».

3. Застосування «концепції співтовариства» до стратегії розвитку HR-бренду. Багато з провідних світових компаній, таких як P&G, Mars, Chevron і Google, думають про «співтовариство» у своєму підході до розвитку HR-бренду. Вони застосовують стратегічний підхід упродовж усього життєвого циклу співробітників і розглядають усіх внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін – і клієнтів і співробітників – через один і той же об'єктив бренду: як інтегрованого корпоративного споживача.

Слід зазначити, даний підхід співвідноситься з новим етапом концепції розвитку маркетингу, коли на зміну партнерському маркетингу, або (Employer branding) все більше актуалізується маркетинг взаємовідносин (Community concept).

4. Критичне усвідомлення сучасного сприйняття актуальності одних засобів комунікацій і моральної застарілості – інших. Реклама більше не робить впливу, який вона робила колись. Ми зараз знаходимося в ері клієнтоорієнтованості. Це підвищило відповідальність підприємств за чітке визначення ролі співробітників і створення для них значимого досвіду роботи. А таке не трапляється саме по собі. Це результат узгодження на організаційному рівні всіх систем, політик і процесів із стратегією бренду, з



тим щоб вона робила вплив на усі напрями бізнесу і культуру підприємства, була орієнтована на вдосконалення та оптимізацію взаємодії з клієнтами в кожному окремому проекті контакт-центру «Simply contact».

5. Визначення конкретних відповідальних за HR-брендинг. Насправді, питання, на кому повинна лежати відповідальність за розвиток бренду працедавця – на HR, маркетингу, PR/комунікаціях або комусь іще – це не принципове питання, на якому варто фокусуватися. Основну увагу слід приділити тому, якими методами контакт-центр «Simply contact» буде розвивати компетентну команду професіоналів, зібрану з внутрішніх і зовнішніх джерел. Традиційний підхід до управління набором і збереженням талантів застарів і не відповідає сьогоднішнім вимогам кандидатів і співробітників. Керівництву контакт-центру «Simply contact» необхідно докладати більше зусиль, щоб полегшити перехресне функціональне керівництво розвитком HR-бренду і забезпечити більш згуртований та професійний підхід до даної діяльності.

6. Зосередження ресурсів. Практика свідчить, що компанії переходять до стратегічного підходу в управлінні HR-брендом через два-три роки після прийняття концепції. Це узгоджується з тим, як брендинг розвивається всередині підприємства в міру накопичення досвіду і компетентності на всіх рівнях керівництва і в команді. Рекомендуємо «оцифрувати» стратегію розвитку HR-бренду і, передусім, подумати над застосуванням у цьому напрямку мобільних пристроїв. Цифрові технології, що лежать в основі набору і утримання висококваліфікованого персоналу, можуть бути не новими, але їх можна використати для отримання нового ефекту.

В світлі цього, той масив позитивної інформації, що говориться про контакт-центр «Simply contact» он-лайн або на внутрішніх форумах, величезну кількість інформації можна використати, щоб покращувати бізнес-процеси досліджуваного підприємства. Мобільні пристрої, такі як смартфони і планшети, роблять цю інформацію доступною для користувачів по всьому світу. У міру того, як дані технології набирають силу, вони глибоко міняють стратегічний контекст розвитку HR-бренду. Дослідження, проведене

Employer Brand International, показало, що соціальні медіа є каналом № 1 (58 %) для комунікацій, пов'язаних з брендом працедавця, але на сьогодні тільки 21 % роботодавців світу використовують мобільний веб-сайт (оптимізований для мобільних пристроїв), для трансляції цінностей свого HR-бренду.

7. Вихід за звичні рамки своїх комунікативних традицій. Оскільки таланти на ринку праці все більше і більше приєднуються до професійних соціальних мереж, це створює як значні виклики, так і значні можливості. Так що компанії вимушені розширювати свою присутність та доступність і за межами своїх власних меж та правил, щоб залучати до себе робочу силу.

8. Сприяння релевантному безперервному навчанню персоналу. Компанії вже можуть самостійно займатися навчанням співробітників за ціною планшета чи телефону або навчати їх тому, як самостійно знайти інформацію щодо підвищення професіоналізму. Люди на сьогодні вже ставлять під сумнів цінність довгострокових процедур отримання відповідної професійної освіти, і, в той же час, зростає число безкоштовних освітніх веб-сайтів для усіх, у кого є доступ до Інтернету. Відкриті навчальні програми (open-source curriculum, OSC) є інтерактивним учбовим ресурсом, який можна вільно використати, поширювати і модифікувати. OSC засновані на практиці створення продуктів або програмного забезпечення з відкритим доступом до необхідних навчальних матеріалів. Стосовно освіти цей процес передбачає і зворотний зв'язок – участь розробників, викладачів і тих, хто навчається чи підвищує кваліфікацію з приводу обміну корисними ідеями щодо вдосконалення тих чи інших курсів, створення більш адаптованих до певної сфери навчальних планів та програм. Ці співтовариства, що «розвиваються», можуть формуватися під конкретне завдання, в межах однієї і тієї ж предметної області або навколо загальної потреби учнів, і допускати різноманітність структур редагування і документообігу.

9. Врахування беззаперечної цінності наявного персоналу. Найголовніше, щоб мережа контакт-центру «Simply contact» постійно

органічно розвивалася. Для цього слід мати чітке уявлення щодо потреб, професійних хвилювань та очікувань свого персоналу.

10. Оптимізація комунікаційних потоків усередині і поза контакт-центром «Simply contact». Існує безліч інструментів, таких як програмні рішення IBM, для підтримки комунікаційних потоків усередині і поза організацією. Ці інструменти допомагають компаніям будь-якого розміру працювати розумніше, ставати більш гнучкими щодо сприйняття корисних інновацій. Soxedo USA, наприклад, була новатором у використанні соціальних інструментів для поліпшення внутрішньої комунікації, пов'язаної з HR-брендом. Створення успішної social media-програми привело до тісної співпраці між командою по найму і іншими підрозділами, що можна вважати якісним взірцем для запозичення нашому контакт-центру.

11. Безперервне вдосконалення навичок щодо управління HR-брендом. Відповідальність за співробітників упродовж усього життєвого циклу має бути загальною. Керівники, відповідальні за HR-бренд, повинні розвивати обізнаність про принципи і практичні навички брендингу в усій мережі контакт-центру «Simply contact», а не покладатися тільки на одного або двох менеджерів, щоб управляти даною функцією, як це було традиційно.

Десять років тому HR-брендинг був бажаною, але не обов'язковою практикою. Тепер він став стратегічним імперативом. І в той час, як такі компанії, як Google, Amtrak, UnitedHealth Group, LinkedIn, Marriott, Ferrero, ІКЕА і Nike, застосовують стратегічний підхід до HR-брендингу, більшість компаній все ще зосереджена на використанні HR-брендингу тільки для найму. Але це призводить до відірваного, не пов'язаного з поточними співробітниками досвіду, далекого від того, що було обіцяно кандидатам. Це підриває віру співробітників в компанію, від чого ми даними рекомендаціями застерігаємо керівництво контакт-центру «Simply contact».

Варто відзначити, що ефективність HR-брендингу багато в чому залежить від широти охоплення аудиторії: з цінностями контакт-центру «Simply contact» мають бути ознайомлені не тільки потенційні претенденти, а й існуючі та потенційні партнери, клієнти, які також звертають увагу на

повноцінний імідж підприємства, якому передають на аутсорсинг свої бізнес-процеси.

Таким чином, створюючи привабливий HR-бренд контакт-центру «Simply contact» на ринку праці, керівництво зможе як ефективно залучити нових кваліфікованих співробітників, так і утримати тих, хто працює в аутсорсинговій компанії. Завдяки цьому «Simply contact» може стабільно розвиватися, вирішувати окреслені бізнес-завдання з поєднанням економії засобів, що традиційно спрямовувалися на формування фонду оплати праці й неефективну за сьогоднішніми мірками тривалу рекламу вакансій компанії у засобах масової інформації.

Отже, при правильному управлінні та плануванні, ефективна стратегія бренду зайнятості може контакт-центру «Simply contact» принести такі позитивні результати:

- підвищення ефективності діяльності на ринку аутсорсингових послуг;
- набуття конкурентних переваг у вдосконаленні внутрішніх комунікацій підприємства;
- підвищення рівня залучення співробітників до ефективної реалізації проектів;
- розширення підтримки бренду серед основних бізнес-партнерів;
- підвищення ринкової вартості контакт-центру «Simply contact».

Отже, основна мета правильно сформованого бренду контакт-центру «Simply contact» як роботодавця – забезпечення сприйняття компанії як ринкового суб'єкта з невід'ємними перевагами вдосконалення політики HR-брендингу, порівняно з конкурентами.

### **3.3. Розробка програми маркетингових комунікацій аутсорсингового контакт-центру «Simply contact»**

Завдання маркетингових комунікацій на сьогодні полягає не стільки у безпосередньому збільшенні продажу товарів/послуг, скільки у посиленні поінформованості потенційного покупця про їх присутність на ринку, зміні іміджу товарної пропозиції в певному напрямі, заохоченні людей в будь-якому випадку придбати даний товар/послугу, пробудженні бажання наслідувати інших людей, які вже придбали товар/послугу, створенні іміджу переваги товару/послуги над усіма іншими тощо.

В сьогоднішніх мінливих умовах господарювання на процес управління маркетинговими комунікаціями підприємства впливає значна кількість факторів різноманітного характеру, які мають велике значення при плануванні та виборі підприємством комунікаційних інструментів. Завдяки створенню програми маркетингових комунікацій підприємства всю систему реалізації комунікаційної кампанії можна зробити більш ефективною, оскільки ця система дає змогу об'єднати всі напрямки маркетингового впливу для досягнення єдиної мети.

Процес маркетингових комунікацій має на меті донести до кінцевого споживача інформаційне повідомлення саме з тією сутністю та емоціями, що були закладені відправником цього повідомлення.. З цієї точки зору, програма маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» повинна складатися з дев'яти основних етапів.

1. Визначення майбутніх проблем та сприятливих можливостей.
2. Визначення цілей.
3. Вибір цільової аудиторії.
4. Вибір інструментів маркетингових комунікацій.
5. Вибір стратегії звернень.
6. Вибір носіїв маркетингових комунікацій.
7. Визначення бюджету.
8. Реалізація запланованих заходів.

## 9. Оцінка результатів.

**Перший етап:** визначення можливих проблем та сприятливих можливостей. Аналіз майбутніх проблем та сприятливих можливостей безпосередньо пов'язаний з проведенням розгорнутого ситуаційного аналізу. Учасники ринку можуть покладатися на особистий досвід, а також на результати конкурентного аналізу та інших досліджень для того, щоб виявити майбутні позитивні і негативні моменти, пов'язані з реалізацією комунікаційних програм.

**Другий етап:** визначення цілей. Цілі маркетингових комунікацій витікають безпосередньо з аналізу загальних маркетингових цілей, можливих проблем і сприятливих можливостей.

Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу програми на споживачів. Цілі маркетингових комунікацій зазвичай потрапляють до однієї з наступних п'яти категорій:

- 1) створення обізнаності серед споживачів,
- 2) досягнення розуміння,
- 3) забезпечення змін у ставленні до товару/послуги в бік позитивного сприйняття,
- 4) досягнення змін у поведінці споживачів,
- 5) підкріплення попередніх рішень.

Деякі інструменти маркетингових комунікацій можуть виявитися більш ефективними в досягненні конкретних цілей, у порівнянні з іншими, що є важливим фактором розвитку маркетингових комунікацій на четвертому етапі програми.

Цілі маркетингових комунікацій багато в чому залежать від того, якою стратегією забезпечення продажів користується підприємство – прощтовхування товару або стратегією залучення споживачів до товару.

**Третій етап:** вибір цільової аудиторії, формування чіткого уявлення про цільову аудиторію, яка може складатися з потенційних покупців товарів/послуг підприємства, існуючих користувачів, осіб, які приймають

рішення, причому це можуть бути індивіди, групи, соціальні групи, або суспільство в цілому. Особливості цільової аудиторії зумовлюють рішення комунікатора про те, коли, де, як і до кого слід звертатиметься і в чому полягатиме суть звернення.

В свою чергу, виведення на ринок нових товарів/послуг вимагає знання всіх цільових аудиторій (а не тільки споживачів) і направлення їм відповідних маркетингових звернень. У цьому випадку спеціаліст з маркетингу повинен забезпечити створення основного звернення про різні цінності, що потенційно стоять за товаром/послугою для кожної цільової аудиторії. Наприклад, інвестори підприємства можуть цікавитися вартістю дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також тим, як нова продукція позначиться на їхньому прибутку. Для місцевого населення особливої важливості представляє питання про створення нових робочих місць і розширення території присутності підприємства у певному регіоні.

**Четвертий етап:** вибір інструментів маркетингових комунікацій. Після того, як спеціаліст з маркетингу обирає цільовий ринок та цільову аудиторію, він приступає до максимально точного підбору комунікацій для конкретної цільової аудиторії. Склад комунікацій має підбиратися індивідуально для різних сегментів ринку і різних ринкових ситуацій із тим, щоб визначити, які з маркетингових інструментів найкращим чином підходять для досягнення маркетингових комунікаційних цілей підприємства.

На етапі складання та реалізації комплексу конкретних маркетингових комунікацій контакт-центр «Simply contact» повинен орієнтуватись в першу чергу на інформацію отриману з попередніх етапів, оскільки неправильно обраний комплекс комунікацій може звести нанівець усю попередню роботу по налагодженню цих каналів.

Ефективність інструментів комунікацій на споживчому та промисловому ринку різняться. Підприємства, що спеціалізуються на виробництві та реалізації товарів споживчого призначення, як правило, найбільше користуються рекламними носіями і тільки потім – стимулюванням збуту, організацію особистого продажу, і в останню чергу –

заходами паблік рилейшнз. Підприємства, що спеціалізуються на виробництві та реалізації товарів промислового призначення, виділяють основну частину коштів на організацію заходів особистого продажу і тільки потім асигнують гроші, що залишилися, на стимулювання збуту, рекламу і паблік рилейшнз. У цілому особистий продаж набагато активніше застосовується у торгівлі високовартісними товарами і товарами підвищеного ризику, а також на ринках з невеликою кількістю великих продавців.

**П'ятий етап:** вибір стратегії маркетингових звернень. Процес визначення змісту інформації, яку необхідно повідомити цільовій аудиторії контакт-центру «Simply contact», є складним і надзвичайно важливим. Стратегії звернень залежать від природи майбутніх сприятливих і несприятливих можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства, які визначаються у результаті ситуаційного аналізу.

**Шостий етап:** вибір носіїв маркетингових комунікацій. Не секрет, що на сьогодні, обрати ефективні канали комунікацій для передачі повідомлення стає дедалі важче, оскільки канали комунікацій стають більш фрагментованими й перенасиченими інформацією. Зважаючи на це, підприємства дуже часто використовують для охоплення аудиторії нові технології: діджітал-технології, он-лайн служби, відео-конференції тощо.

**Сьомий етап:** визначення бюджету. Бюджет є одним з ключових факторів, що визначають ступінь використання кожного елемента маркетингових комунікацій. В ідеалі питання про бюджет не повинне порушуватися до тих пір, поки не будуть прийняті основні стратегічні рішення. За цієї причини ми пропонуємо аналізувати проблему визначення бюджету лише на сьомому етапі процесу планування комунікаційної політики контакт-центру «Simply contact». Але на практиці бюджет нерідко, точніше практично завжди, виявляється заздалегідь прив'язаним до маркетингового плану підприємства.

Слід зазначити, що розмір бюджету сильно варіюється залежно від галузі й самих підприємств певних галузей. У косметичних компаніях,



наприклад, бюджет на просування товару становить 30-50 % від виручки, а у виробників промислового устаткування – 5-10 %. Існують такі чотири традиційні методи: метод доступності, метод відсотка від обсягу продажів, метод конкурентного паритету та метод цілей і завдань.

Після того як бюджет маркетингових комунікацій виявляється сформованим у загальних рисах, починається його розподіл між окремими інструментами маркетингових комунікацій.

**Восьмий етап:** реалізація запланованих заходів. Успіх будь-якої програми маркетингових комунікацій багато в чому залежить від правильного її здійснення. Процес реалізації програми складається з трьох самостійних етапів. На першому етапі менеджер з маркетингових комунікацій повинен прийняти конкретні рішення по всіх елементах плану, потім необхідно створити умови для втілення всіх прийнятих рішень і призначити людей, відповідальних за кожне завдання. Успішна реалізація обраної стратегії та програми вимагає координації зусиль усіх фахівців, що беруть участь у її здійсненні.

**Дев'ятий етап:** оцінка результатів. В ході оцінювання програми застосування комплексу маркетингових комунікацій з'ясовують чи правильно визначена цільова аудиторія і мета комунікації; чи вдало розроблені повідомлення та засоби стимулювання тощо.

Для відповіді на ці питання необхідно зібрати інформацію по каналах зворотного зв'язку. Контакт-центру «Simply contact», зокрема, слід з'ясувати, як змінилася в результаті застосування комунікацій кількість потенційних споживачів обізнаних про товар/послугу, аутсорсинговий супровід яких ведеться за проектом, яка кількість з них зробила покупки і скільки залишились задоволеними. В разі наявності неспівпадінь між отриманими і запланованими результатами потрібно негайно повернутися до етапу «розробка повідомлень», проаналізувати та нейтралізувати дію чинників що призвели до небажаних змін.

Для оцінки результатів програми маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» необхідно вирішення трьох завдань. По-перше,

відповідальний за процедури маркетингових комунікацій має розробити критерії ефективності оцінки програми, з тим щоб ті, хто її створював, вводив і збирається оцінювати, точно знали, яких реальних результатів слід очікувати. Ці критерії повинні бути конкретними і вимірюваними. По-друге, слід відстежувати фактичне просування до поставлених цілей, не єдиною процедурою оцінки кінцевої ефективності застосування комунікацій, а безперервним моніторингом реакції ринку та певні етапи комунікаційних програм. По-третє, менеджери повинні порівнювати виміри отриманих результатів зі встановленими критеріями, щоб визначити ступінь ефективності витрачених зусиль та ресурсів.

Після проведення оцінки ефективності реалізованої програми розробники плану маркетингових комунікацій отримують можливість виявити його недоліки і запропонувати необхідні корективи. Крім того, вони можуть використовувати висновки, зроблені ними за результатами виконаної оцінки, при розробці подальших аналогічних планів.

Щодо оцінки комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact», ми вважаємо, що її можна визначити як дослідницьку роботу, метою якої є визначення відносної ефективності комунікаційних програм, комунікаційних стратегій, комунікаційних кампаній, комунікаційних акцій шляхом вимірювання та співставлення проміжних результатів, наслідків та основних підсумків комунікаційних програм, акцій, кампаній, стратегій з наперед визначеним набором цілей та завдань.

Для того, щоб результати оцінки комунікаційних заходів контакт-центру «Simply contact» відображали реальність, існуючий стан справ, необхідно враховувати 4 основних елементи процесу оцінки комунікацій.

1. Встановлення специфічних та вимірювальних комунікаційних цілей та завдань, – оскільки неможливо оцінити ефективність будь-чого без чіткого визначення, що саме буде оцінюватись та по відношенню до чого.

Визначаючи комунікаційні цілі та завдання, важливо усвідомлювати, що оцінка комунікативної ефективності сама по собі виявляється складним завданням до тих пір, поки чітко не визначені всі елементи та складові

компоненти комунікаційної політики. На нашу думку, замість того, щоб намагатися виміряти та оцінити всю сукупність комунікаційних заходів як єдине ціле, слід проводити оцінку ефективності окремих кроків, тобто конкретних комунікаційних дій (що в подальшому і сформулюють єдине ціле) контакт-центру «Simply contact».

## 2. Оцінка проміжних комунікаційних результатів.

Проміжні комунікаційні результати можна визначити як короткотермінові підсумки конкретних комунікаційних програм чи акцій, які зазвичай очевидні для оточення. Комунікаційні результати (проміжні підсумки) виявляють, наскільки ефективно контакт-центр «Simply contact» презентує себе громадськості та кількісно визначає сумарну увагу та визнання, які отримує аутсорсинговий контакт-центр.

В співпраці із засобами масової інформації (під якими ми розуміємо і інтернет-видання) прикладом проміжних комунікаційних результатів є такі показники, як сумарна кількість розповідей, статей, інших «нагадувань» про контакт-центр «Simply contact» у ЗМІ, які створюють загальне враження. Контент-аналіз ЗМІ є основним методом, що використовується при оцінці комунікаційних результатів у ЗМІ.

Інший бік процесу оцінки проміжних комунікаційних результатів виявляється у кількості та якості зроблених доповідей, проведених переговорів, спеціальних повідомлень для цільової аудиторії; позиціонування важливих повідомлень та акцентування уваги цільової аудиторії на особливо важливих повідомленнях, а також кількість інших вимірювальних показників, що з'являються у результаті запланованих акцій контакт-центру «Simply contact».

Проміжними результатами комунікаційної діяльності також можна вважати оцінку спеціально підготовлених та організованих подій, результати проведення комунікаційної кампанії через пряму переписку, кількість людей, що прийняли участь в цій діяльності; також оцінка, яким чином керівник контакт-центру «Simply contact» поводить себе на прес-конференціях та оприлюднення цього заходу у засобах масової інформації. Кількісні та якісні

характеристики проміжних результатів, в будь-якому випадку, підпадають під вимірювання та оцінку.

Засоби інформації можуть бути оцінені за змістом повідомлень; організовані події – за відсотком у їх участі, залученні потрібних людей (цільова аудиторія, журналісти тощо); книги, буклети, видання – за їх появою та змістом тощо. Стандартами виміру та оцінки проміжних результатів комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact» можуть такі методи: контент-аналіз ЗМІ, аналіз гіперпростору, оцінка ефективності спеціально організованих подій, опитування громадської думки.

### 3. Оцінка комунікаційних наслідків (загальних підсумків).

Оцінка проміжних результатів є важливим елементом дослідження та більшої значущості набуває оцінка комунікаційних наслідків (загальних підсумків).

В даному випадку проводиться оцінка того, чи отримала цільова аудиторія спрямовані на неї повідомлення, чи звернула на них належну увагу, чи зрозуміла сутність повідомлень, чи зберегла необхідну інформацію у свідомості. Також комунікаційні наслідки виявляють, чи змогла свідомо розповсюджена інформація вплинути та змінити в позитивному напрямку громадську думку щодо контакт-центру «Simply contact», відношення та поведінку тієї частини аудиторії, задля якої поширювалася інформація.

### 4. Оцінка організаційних наслідків (підсумків).

Звичайно, кінцевою метою запланованих та реалізованих комунікаційних заходів є їх співставлення зі стратегічними завданнями контакт-центру «Simply contact», їх успіхами та прорахунками.

Необхідно співвідносити комунікаційні наслідки (загальні підсумки) з бажаними організаційними стратегічними настановами контакт-центру «Simply contact», наприклад розширення сектору проникнення на ринок, збільшення частки ринку та об'єму продажу товарів і, в кінцевому рахунку, збільшення прибутку підприємства, підвищення рентабельності. Звичайно, ці завдання є досить складними, вони вимагають чіткого визначення та окреслення того, що повинно бути досягнуто через комунікаційні програми

та дії. Такий підхід також потребує чіткого усвідомлення, як і чому ці два процеси повинні відбуватись у тісному взаємозв'язку.

Оскільки була обґрунтована необхідність оцінки процесу комунікацій підприємства, слід окреслити також рівні оцінки ефективності комунікаційних кампаній і програм контакт-центру «Simply contact».

1. Програмний. Має оцінюватися рівень окремих комунікаційних програм – таких як заходи по співпраці із засобами масової інформації, комплекс заходів по зв'язкам з громадськістю тощо.

2. Функціональний. Оцінка ефективності окремих стратегій програмного рівня в загальному управлінні комунікаціями контакт-центру «Simply contact».

3. Організаційний. Оцінка стану відносин підприємства з бажаними колами громадськості, що склались завдяки комунікаційній політиці.

4. Соціальний. Питання соціальної відповідальності контакт-центру «Simply contact» та демонстрації її через діяльність в рамках 1-го, 2-го та 3-го рівнів.

Важливо підкреслити, що оціночні дослідження повинні стати постійною складовою процесу комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact». Окреме підсумкове дослідження, якщо воно проводиться після завершення певної комунікаційної кампанії та вказує виключно на факт присутності (відсутності) її впливу, не варте ніякої цінності. Формативне дослідження, що виконується від початку програми та в ході її реалізації, надає найважливішу інформацію. Ця інформація потім використовується для порівняння результатів підсумкового дослідження з початковими умовами та для внесення коректив в процес реалізації програми комунікаційних заходів.

Ефективне оцінювання комунікаційних програм неможливе без чіткого плану – від початку до кінця. Звідси стає очевидним, що для повної оцінки ефективності комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact» буде замало використати вищезазначені оціночні методи, слід розробити та впровадити уніфіковану модель дослідження та оцінки комунікацій, щоб ці методи вчасно застосовувались та давали бажаний позитивний результат.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Комунікація у широкому розумінні – це явище суспільного життя, процес передання емоційного та інтелектуального змісту. З точки зору економічного підходу існує чимало тлумачень поняття комунікації, однак загалом це процес обміну осмисленою інформацією між людьми за допомогою різних засобів зв'язку з метою формування єдиної психологічної налаштованості відправника та одержувача інформації та створення умов для нормального функціонування людини, організації, культури, суспільства загалом.

Маркетингові комунікації – це формування двосторонніх зв'язків між суб'єктами на ринку за допомогою певного маркетингового повідомлення до аудиторії, шляхом інформування, переконування та нагадування, з метою досягнення маркетингових цілей підприємства, що їх застосовує, та реалізації обраної стратегії на ринку. В роботі наведені основні принципи застосування маркетингових комунікацій та основні критерії їх класифікації.

2. Комерційними цілями маркетингових комунікацій є: збільшення прибутку підприємства за рахунок збільшення обсягів продажу, виходу на нові ринки; створення капіталу торговельних марок (брендів) і постійне підвищення їх вартості; витіснення з ринку конкуруючих торговельних марок за рахунок створення їх негативного іміджу.

Некомерційні цілі маркетингових комунікацій зводяться до наступного: створення іміджу підприємства та його окремих посадових осіб; формування лояльності споживачів; управління лобіюванням інтересів конкретного підприємства; переслідування соціально-етичних цілей, які спрямовуються на забезпечення добробуту суспільства, покращення умов життя на планеті, здоровий спосіб життя, проблеми взаєморозуміння між окремими групами населення, демографічні проблеми.

3. В магістерському дослідженні визначено, що формування системи маркетингових комунікацій на підприємстві має певну етапність, а саме: визначення мети комунікаційної діяльності; визначення цільової аудиторії

комунікацій; визначення бажаної зворотної реакції на стимулюючий вплив; вибір складових комплексу комунікацій за цільовими аудиторіями; розробка відповідних звернень; вибір конкретних джерел встановлення та передачі комунікацій; визначення графіка проведення заходів комплексу маркетингових комунікацій; складання бюджету комунікацій; оцінка ефективності застосування елементів комплексу комунікацій.

В роботі визначені фактори, що впливають на структуру системи маркетингових комунікацій в залежності від внутрішнього потенціалу підприємства та різномірних ринкових складових.

4. Основна мета управління комунікаційною діяльністю підприємства впливає з сутності зазначеного поняття і полягає у забезпеченні цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління комунікаційними інструментами для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. У процесі розробки механізму управління системою комунікацій підприємства зазначена мета деталізується у цілях і конкретизується відповідно до стратегії його розвитку.

Принципами управління маркетинговими комунікаціями ми визначаємо наступні: комплексний характер формування управлінських рішень; врахування специфічних умов функціонування конкретного підприємства; варіативність підходів щодо розробки управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Критеріями вірно сформульованих цілей управління маркетинговими комунікаціями підприємств можуть виступати: передбачуваність та вимірюваність отриманих результатів; зорієнтованість у часі; реалістичність, досяжність; несуперечливість, узгодженість та взаємопов'язаність із загальною стратегією розвитку підприємства.

Механізм управління маркетинговими комунікаціями, повинен виконувати наступні функції: планування, організація, інформаційне забезпечення та оцінка ефективності комунікаційної діяльності.

5. Контакт-центр – це кол-центр, який обробляє звернення по електронній та звичайній пошті, факси, та працює зі зверненнями в режимі інтернет-чату. Тобто, контакт-цент має більший спектр наданих послуг, які є

очікуваними на ринку інформаційного аутсорсингу. Аутсорсинговий контакт-центр «Simply contact» – це центр обслуговування дзвінків, офіси якого знаходяться у містах Дніпро та Полтава, що використовується для отримання і передачі великих об'ємів інформації, яка поступає у вигляді запитів по телефону. Персонал контакт-центру може бути представлений чотирма функціонуючими ланками: керівник контакт-центру, менеджер, технічний адміністратор, супервайзер, телефонні оператори. В процесі прийому замовлень клієнтів контакт-центру «Simply contact» виділяють наступні чотири основні завдання: забезпечення безперебійного прийому заявок; реєстрація заявок в режимі реального часу; надання клієнтові кваліфікованої інформації; обробка заявки, що поступила.

За допомогою вихідних дзвінків на замовлення клієнтів, як правило, вирішується одне з наступних завдань: провести анкетування по телефону; виконати актуалізацію бази даних телефонів клієнтів (провести лідогенерацію); розіслати комерційну пропозицію (повідомлення) компанії-клієнта потенційним споживачам і зареєструвати відгук; продати по телефону товар, послугу, платний семінар тощо. Досліджуваний контакт-центр «Simply contact» виконує під комерційне замовлення функції аутсорсингу у сфері інформаційних технологій та аутсорсингу окремих бізнес-процесів (управління маркетинговими взагалі та комунікаційними акціями зокрема реальних замовників). Компанія «Simply contact» професійно надає послуги, обслуговуючи такі організації як МАУ (українські авіалінії) і мережеву косметичну фірму Yves Rocher.

В роботі проведено аналіз основних показників інвестиційної привабливості аутсорсингового контакт-центру «Simply contact», а саме: показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники рентабельності. Описано процес управління взаємодією між замовниками та контакт-центром в проектах з використанням програмних продуктів.

6. Маркетингова політика контакт-центру «Simply contact» заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє взаємодії з цільовою аудиторією в режимах он-лайн та оф-лайн. Маркетингова



діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів, споживачів, так і для ринку праці України.

Цілями маркетингової комунікаційної діяльності підприємства є: формування іміджу контакт-центру; формування HR-бренду «Simply contact»; пошук партнерів та підтримка відносин з ними; взаємодія з наявними та потенційними клієнтами. «Simply contact» активно використовує інтернет-комунікації. Основними принципами такого підходу є: створення та поширення цікавого та корисного для цільової аудиторії контенту, активне використання методів SEO-маркетингу та SMM, ведення блогу з метою зацікавлення цільової аудиторії, використання різноманітних інструментів електронної комерції (Google Analytics, Content Experiments).

Компанія бере участь у різноманітних профільних виставках, семінарах, конференціях. Протягом останніх років контакт-центр «Simply contact» приділяє чимало уваги організації подій, як в сфері представлення себе на ринку аутсорсингових інформаційних послуг, так і спрямованих на особистий та професійний розвиток. Поступово починають використовувати такий метод як публікація в профільних ЗМІ. Компанія веде сторінки в наступних соціальних мережах: Facebook, Instagram, LinkedIn. Змістовний матеріал в соціальних мережах компанії містить інформацію про корпоративну культуру, умови праці, соціальну діяльність компанії. Використовується також контекстна та таргетована реклама.

7. Для більш ефективного управління та аналізу комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact» рекомендовано сформувати концептуальну модель управління маркетинговим комунікаційним комплексом підприємства. Формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій контакт-центру «Simply contact» включає: дослідження ринку, споживачів, конкурентів; ідентифікацію цільових аудиторій, визначення чіткої мети та єдиної стратегії формування системи маркетингових комунікацій відповідно до алгоритму побудови їх комплексу; вибір інструментів комунікацій, каналів передачі інформації, інституціональних структур: рекламних агенцій, креативних і дослідницьких

центрів для її підготовки; формування повідомлення для кожного каналу комунікацій, що адаптується під особливості споживачів; оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій.

Для контакт-центру «Simply contact» перехід до використання комплексу маркетингових комунікацій на основі системного підходу повинен врахувати наступні аспекти: облік особливостей регіональних ринків аутсорсингових послуг; забезпечення дієвого управління всіма комунікаційними елементами; створення банку маркетингової інформації, що вимагається для нормального функціонування системи інтегрованих комунікацій; підготовки кваліфікованого персоналу.

Застосування комунікацій у діяльності контакт-центру «Simply contact» припускають якісно нову систему організації комплексу маркетингових комунікацій в загальному комплексі взаємодій компанії, що зумовлює кастомізацію, або – клієнтоорієнтованість, як домінантний напрям активізації пропозиції аутсорсингових послуг.

8. В роботі надано практичні рекомендації щодо напрямів вдосконалення HR-брендингу як обов'язкового елементу комунікаційної діяльності контакт-центру «Simply contact». Основними висвітленими рекомендаціями є: застосування стратегічного підходу до розвитку бренду відповідального роботодавця протягом всього життєвого циклу перебування співробітників у контакт-центрі; дотримання стандартів чесного ведення бізнесу та максимальної прозорості щодо соціальної відповідальності за своїх працівників; застосування «концепції співтовариства» до стратегії розвитку HR-бренду; критичне усвідомлення сучасного сприйняття актуальності одних засобів комунікацій і моральної застарілості – інших; визначення конкретних відповідальних за HR-брендинг; вихід за звичні рамки своїх комунікативних традицій; сприяння релевантному безперервному навчанню персоналу; оптимізація комунікаційних потоків усередині і поза контакт-центром; постійне вдосконалення навичок щодо управління HR-брендом.

Створюючи привабливий HR-бренд контакт-центру «Simply contact» на ринку праці, керівництво зможе як ефективно залучити нових кваліфікованих

співробітників, так і утримати тих, хто працює в аутсорсинговій компанії. Завдяки цьому «Simply contact» може стабільно розвиватися, вирішувати окреслені бізнес-завдання з поєднанням економії засобів, що традиційно спрямовувалися на формування фонду оплати праці й неефективну за сьогоднішніми мірками тривалу рекламу вакансій компанії у засобах масової інформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апчел Ю. С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Ю. С. Апчел // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=194>
2. Арланцев А. В. Синергизм коммуникационного инструментария / А. В. Арланцев, Е. В. Попов // Маркетинг в Украине. – 2015. – № 1. – С. 3–21.
3. Бадин А. С. Новые тенденции в практике современных маркетинговых коммуникаций / А. С. Бадин // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 5. – С. 40–48
4. Балабанова Л. В. Зв'язки з громадськістю в системі маркетингового менеджменту підприємств / Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – 273 с.
5. Баранова А. Ю. От торговой марки к брендингу / А. Ю. Баранова // Маркетинг и реклама. – 2014. – № 2. – С. 30–32.
6. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; [пер. англ. В. Денисов]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2017. – 288 с.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / за ред. В. О. Василенка. – [вид. 2-ге, випр. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
8. Василик М. А. Основы теории коммуникации : [учебник] / М. А. Василик. – Х. : Гардарика, 2016. – 615 с.
9. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. [для вузів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.

10. Головкіна Н. В. Зв'язки з громадськістю в структурі маркетингу: світова практика / Н. В.Головкіна // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 4. – С. 24–30.
11. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – К. : Алеута, 2017. – 404 с.
12. Денисенко Т. Л. Анализ программного обеспечения для управления проектами при внедрении информационных систем [Електронний ресурс] / Т. Л. Денисенко, Ю. И. Мерзликина, В. Г. Концевич // Вісник Сумського державного університету. – 2017. – №1. – С. 68-76. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VSU\\_tekh/2010\\_1/10dtlvis.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VSU_tekh/2010_1/10dtlvis.pdf)
13. Дерев'янченко Т. Є. Оцінювання ефективності маркетингу підприємства на засадах маркетингового аудиту / Т. Є. Дерев'янченко // Формування ринкової економіки. Зб. наук. праць. Спец. Випуск. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. – К.: КНЕУ, 2015. – с. 223 – 230.
14. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу // Маркетинг в Україні. – №3. – 2017. – С. 9-14.
15. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури. 2016. – 440 с.
16. Дьячук И. Анализ применения современных маркетинговых технологий в продвижении товаров / И. Дьячук // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 4. – С. 46 – 49.
17. Економічний словник-довідник [Текст] / [за ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Мочерного]. – К. : Феміна, 2015. – 354 с.
18. Ефремов А. Эффективное привлечение клиентов: лидогенерация за 6 шагов / А. Ефремов // Коммерческий директор. – 2015. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [kom-dir.ru/article/244-effektivnoe-privlechenie-klientov](http://kom-dir.ru/article/244-effektivnoe-privlechenie-klientov)
19. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании [Электронный ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy>

20. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 352 с.
21. Ілляшенко А. Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 5. – С. 106-111.
22. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2015. – 320 с.
23. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 5. – С. 115 – 116.
24. Королько В. Г. Основы публік рилейшнз / В. Г. Королько. – К. : Ваклер, 2015. – 528 с.
25. Костенко Т. Д. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібник / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков. – Вид. 2-ге перероблене та доповнене. – К.: Центр учбової літератури, 2016 – 400 с.
26. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О. В. Кузик // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – № 34. – С. 130–135.
27. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : [навч. посібник] / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2015. – 380 с.
28. Макаренко М. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №1 (79). – с.26 – 34.
29. Мандзюк М. М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями / М. М. Мандзюк // Управління розвитком. – 2015. – № 4 (101). – С. 180-182.
30. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку [Текст] : монографія / С. М. Ілляшенко, Л. Г. Мельник, Ю. С. Шипуліна та ін. ; за ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2016. – 728 с.

31. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / С. М. Ілляшенко, В. Я. Заруба та ін.; за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2015. – 615 с.
32. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2015. – 392 с.
33. Міронова Ю. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві / Ю. В. Міронова, О. О. Кагляк, О. В. Пітик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 207–214.
34. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій : [курс лекцій] / Н. І. Норіцина. – К. : МАУП, 2014. – 120 с.
35. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 6. – С. 207 – 211.
36. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : [курс лекцій] / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2016. – 218 с.
37. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mr.com.ua>
38. Офіційний сайт Міжнародної виставки реклами, маркетингу, масмедіа – REX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rex.ua>
39. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua>
40. Павленко А. Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні [Текст] : монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, В. П. Пилипчук [та ін.] ; за ред. А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2015. – 584 с.
41. Півень В. В. Індикація ходу робіт проектів будівництва з допомогою ПП Microsoft Project – [Електронний ресурс] / В. В. Півень // Містобудування та територіальне планування. – 2009. – №32. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/MTP/2009\\_32/pdf/3246pive.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/MTP/2009_32/pdf/3246pive.pdf)
42. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : [навч. посібник] / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2015. – 200 с.

43. Ромат Є. В. До питання про класифікацію маркетингових комунікацій / Є. В. Ромат // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 6. – С. 17 – 18.
44. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PmbokR). - Четвертое издание, 2014 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США. – 401 с.
45. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : [навч. посібник] / Г. М. Сагач. – К. : Ін-т банкірів банку «Україна», 2012. – 180 с.
46. Саїнчук А. О. Управління взаємодією між замовником та аутсорсером в проектах з використанням програмних продуктів / А. О. Саїнчук // Восточно-Европейский журнал передових технологий. – 2018. – № 4 (52). – С. 31-37.
47. Сумец А. М. О том, как рассчитать долгосрочную эффективность рекламной кампании / А. М. Сумец, Р. А. Сумец // Маркетинг и реклама. – 2015. – № 11. – С. 38 – 41.
48. Суровцева Е.С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Е. С. Суровцева, Г. Я. Рубин // Организатор производства. – 2017. – № 4. – С. 47-49.
49. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. для вузів / Г. М Тарасюк, Л. І. Шваб. – К.: Каравелла, 2015. – 432 с.
50. Твердохлебова М. Д. Практика коммунікацій: идеи и проблемы / М. Д. Твердохлебова // Маркетинг. – 2015. – № 2. – С. 74 – 79.
51. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, В. П. Пилипчук та ін.; за наук. ред.. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2014. – 584 с.
52. Федько Н. Г. Маркетинговые коммуникации / Н. Г. Федько, В. П. Федько. – Х. : Феникс, 2016. – 384 с.
53. Харченко В.В. Використання новітніх інформаційних систем для економічного аналізу діяльності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Харченко // Національний університет біоресурсів і



природокористування України. – 2018. – Вип. 142. – частина 1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnau/2009\\_142\\_1/09hvv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnau/2009_142_1/09hvv.pdf)

54. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2014. – 176 с.

55. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] : [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2015. – 800 с.

56. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства / Г.О. Шкляєва // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – С. 509–515.

57. Щербіна Ю. С. Формування інформаційного ринку в перехідній економічній системі : дис... канд. екон. наук : 08.01.01 / Ю. С. Щербіна ; Харківська держ. академія культури. – Х., 2013. – 200 с.

58. Яловега Н. І. Формування системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. І. Яловега – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 268 с.

59. Gartner Says Worldwide Project and Portfolio Management Software Market Declined 1.5 Percent in 2009 [Електронний ресурс] / Christy Pettey, Ben Tudor; USA. – 2015. – р. 1. – Режим доступу: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1362014>

60. IDC Market Scape Excerpt : IT Project and Portfolio Management 2014 Vendor Analysis – Four Views to Enable Effective Evaluation [Електронний ресурс] / Melinda-Carol Ballou, Joseph C. Pucciarell; IDC. – USA. - 2014. – р. 11 – Режим доступу: [http://idcdocserv.com/225802E\\_MSFT](http://idcdocserv.com/225802E_MSFT)