

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра інформаційних
технологій у менеджменті

Допускається до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.
Зав. кафедри _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Студента Мазурака Артема Юрійовича

на тему: «Удосконалення інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компанії
«XXX»

на присвоєння кваліфікації – Магістр менеджменту ІТ-сфери

Керівник роботи _____
(підпис)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мазураку Артему Юрійовичу

Тема проєкту (роботи): «Удосконалення інформаційно-комунікаційної політики
ІТ-компанії «XXX»

1. Керівник проєкту (роботи) _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
“ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, роль та значення інформаційно-комунікаційної політики в діяльності ІТ-компаній

1.2. Канали, інструменти та моделі організаційних комунікацій у цифровому середовищі

1.3. Підходи до оцінювання ефективності комунікацій та проблеми їх забезпечення

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ “XXX”

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії та структура її комунікацій

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього комунікаційного середовища компанії

2.3. Оцінювання ефективності комунікаційної системи та визначення ключових проблем

2.4. Бізнес-модель компанії «XXX» (Business Model Canvas у комунікаційному фокусі)

*РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ
УДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ*

3.1. Формування цільової моделі управління комунікаціями (TO-BE)

3.2. Економічне обґрунтування впровадження удосконаленої комунікаційної політики

3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження та контролю комунікаційної системи ТО-ВЕ

Висновки. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу

7. Дата видачі завдання _____

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Анотація.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації. Розглянуто еволюцію корпоративних комунікацій, особливості управління інформаційними потоками, роль цифрових інструментів взаємодії та вплив інформаційної політики на ефективність управлінських рішень. Проаналізовано сучасні підходи до організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також значення знаннєвого менеджменту для розвитку ІТ-компаній.

У роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності інформаційно-комунікаційної політики шляхом впровадження системних стандартів управління інформацією, сучасних моделей цифрової взаємодії та механізмів інформаційної безпеки. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності ІТ-компаній з метою оптимізації комунікаційних процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Abstract.

The master's qualification thesis examines the theoretical and practical aspects of forming and improving the information and communication policy of an IT company in the context of digital transformation. The study analyzes the evolution of corporate communications, the specifics of managing information flows, the role of digital interaction tools, and the impact of information policy on the effectiveness of managerial decision-making. Modern approaches to organizing internal and external communications, as well as the importance of knowledge management for the development of IT companies, are substantiated.

The paper identifies key directions for increasing the effectiveness of information and communication policy through the implementation of systematic information management standards, modern digital interaction models, and information security mechanisms. The obtained results can be applied in the practical activities of IT companies to optimize communication processes, enhance competitiveness, and ensure sustainable development in a dynamic market environment.

Ключові слова:

інформаційно-комунікаційна політика, ІТ-компанія, цифрові комунікації, управління інформацією, корпоративні комунікації, знаннявий менеджмент, інформаційна безпека, цифрова трансформація

Keywords:

information and communication policy, IT company, digital communications, information management, corporate communications, knowledge management, information security, digital transformation

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ **8**

- 1.1. Сутність, роль та значення інформаційно-комунікаційної політики в діяльності ІТ-компаній **8**
- 1.2. Канали, інструменти та моделі організаційних комунікацій у цифровому середовищі **14**
- 1.3. Підходи до оцінювання ефективності комунікацій та проблеми їх забезпечення **19**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «XXX» **28**

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії та структура її комунікацій **28**
- 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього комунікаційного середовища компанії **30**
- 2.3. Оцінювання ефективності комунікаційної системи та визначення ключових проблем **36**
- 2.4. Бізнес-модель компанії «XXX» (Business Model Canvas у комунікаційному фокусі) **44**

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ **59**

- 3.1. Формування цільової моделі управління комунікаціями (ТО-ВЕ) **59**
- 3.2. Економічне обґрунтування впровадження удосконаленої комунікаційної політики **66**
- 3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження та контролю комунікаційної системи ТО-ВЕ **73**

ВИСНОВКИ **80**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **82**

ВСТУП

Сучасні умови розвитку цифрової економіки визначають принципово нові вимоги до організаційних комунікацій, які стають одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Для ІТ-компаній, діяльність яких ґрунтується на створенні інтелектуальних продуктів, дистанційній співпраці та гнучких моделях управління проєктами, ефективна інформаційно-комунікаційна політика набуває стратегічного значення. Якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій безпосередньо впливає на продуктивність команд, швидкість ухвалення управлінських рішень, клієнтський досвід, а також на здатність компанії розвиватися в умовах високої ринкової динаміки.

ІТ-компанія «ХХХ» є представником малого та середнього бізнесу, що працює на міжнародних ринках з використанням технологій віддаленої взаємодії та цифрових сервісів. Попри наявність розвинутої технологічної інфраструктури, аналіз показує, що комунікаційна система компанії характеризується низкою проблем: фрагментованістю каналів, дублюванням інформації, неузгодженістю форматів роботи, слабо формалізованими процесами та відсутністю єдиного інтегрованого середовища для знаннєвої діяльності. Такі чинники зумовлюють підвищення операційних витрат, ризики втрати інформації, зниження прозорості управлінських процесів і в перспективі можуть стримувати зростання компанії.

Актуальність дослідження визначається необхідністю розробки комплексної моделі удосконалення комунікаційної політики, яка забезпечить інтеграцію цифрових інструментів, стандартизацію інформаційних потоків, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізацію внутрішньої координації команд. У науковій площині робота спрямована на поглиблення теоретичних засад управління організаційними комунікаціями в умовах цифрової трансформації, а в практичній — на формування конкретних рішень, адаптованих до потреб «ХХХ».

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка удосконаленої інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компанії «ХХХ» шляхом аналізу чинної системи комунікацій, визначення її проблемних зон, формування цільової моделі комунікацій та розрахунку економічної ефективності її впровадження.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади організаційних комунікацій та особливості їх функціонування в ІТ-секторі;
- здійснити комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх комунікацій «ХХХ»;
- оцінити структуру інформаційних потоків та чинні проблеми комунікаційної системи;
- розробити цільову модель удосконалення інформаційно-комунікаційної політики;
- визначити витрати на впровадження та розрахувати економічний ефект і показники інвестиційної привабливості проєкту.

Об'єктом дослідження є комунікаційна політика ІТ-компанії, а предметом — методи й інструменти удосконалення організаційних комунікацій у контексті цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні конкретних управлінських рішень щодо оптимізації внутрішніх процесів, впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації, підвищення продуктивності команди та покращення взаємодії з клієнтами. Запропонована модель може бути використана не лише в «XXX», але й у інших ІТ-компаніях малого та середнього бізнесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, роль та значення інформаційно-комунікаційної політики в діяльності ІТ-компаній

Формування теорії комунікацій у межах економіки та менеджменту є результатом тривалого розвитку наукової думки, що еволюціонувала разом із ускладненням форм суспільного виробництва, розширенням ринків та трансформацією організаційних структур підприємств. На ранніх етапах економічні теорії не виділяли комунікацію як самостійний об'єкт аналізу, однак вона опосередковано проявлялася через обмін інформацією між учасниками економічних відносин, що забезпечував функціонування ринку та узгодження інтересів.

У межах класичної політичної економії, представлені працями А. Сміта та Д. Рікардо, роль інформації проявлялася у процесах ціноутворення та координації попиту і пропозиції. Комунікація в той період розглядалася здебільшого як допоміжний механізм, що забезпечує функціонування ринку, не будучи предметом безпосереднього наукового аналізу. Водночас уже в працях представників маржиналізму з'являється розуміння обмеженості інформації як одного з чинників економічного вибору суб'єктів.

Подальший розвиток теорії комунікацій пов'язаний із появою інституціональної економіки, де інформація отримала статус одного з визначальних економічних ресурсів. У працях Р. Коуза вперше було поставлено питання вартості інформаційного обміну та ролі комунікацій у зниженні трансакційних витрат. Організації, згідно з його аргументацією, виникають не лише для ефективнішого використання ресурсів, а й для внутрішньої координації діяльності, що передбачає упорядкований обмін інформацією. Розширення цієї концепції у працях О. Вільямсона та Д. Норта дозволило науково обґрунтувати тезу про те, що ефективна система комунікацій прямо впливає на результативність економічної діяльності.

В рамках неоінституціоналізму комунікація почала розглядатися як інструмент мінімізації ризиків та асиметрії інформації. Асиметричність інформації, як зазначали Дж. Стігліц, Дж. Акерлоф та М. Спенс, викликає викривлення ринкової рівноваги та зниження ефективності економічних процесів. Таким чином, комунікація перестає бути нейтральним процесом передачі даних і перетворюється на чинник стабільності економічних систем.

Значний внесок у розвиток теорії комунікацій зробили представники теорії систем. Роботи Л. фон Берталанфі заклали основу для розуміння організацій як відкритих систем, що обмінюються інформацією з середовищем. Підприємство починає сприйматися не як сукупність підрозділів, а як цілісний організм, у якому інформаційні потоки виконують функцію інтеграції всіх елементів. У цьому контексті комунікація постає як механізм зворотного зв'язку, необхідний для адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

У межах теорії менеджменту концепція комунікації зазнала особливої трансформації. Класична управлінська школа, представлена Ф. Тейлором та А.

Файолем, розглядала комунікацію передусім як інструмент передачі наказів і контролю виконання. Комунікаційний процес у цій моделі був жорстко ієрархізованим, з чітким домінуванням вертикальних зв'язків. Такий підхід відповідав умовам індустріальної економіки, де основний акцент робився на стандартизації та дисципліні праці.

Поведінковий напрям у менеджменті, представлений працями Е. Мейо, Д. МакГрегора та Ф. Герцберга, радикально змінив підхід до комунікації в управлінні. Вона почала розглядатися як фактор мотивації, формування соціально-психологічного клімату та забезпечення задоволеності персоналу. Дослідження Хоторнського експерименту продемонстрували, що ефективна комунікація підвищує продуктивність праці не меншою мірою, ніж матеріальні стимули.

Подальша еволюція теорії менеджменту пов'язана з формуванням концепції організаційної культури, в межах якої комунікація визнається ключовим механізмом трансляції цінностей і норм поведінки. Роботи Е. Шейна, Г. Хофстеде та Ч. Хенді доводять, що рівень розвитку комунікацій у компанії безпосередньо впливає на здатність персоналу до інновацій, адаптації та командної роботи.

На рубежі XX–XXI століть розвиток інформаційних технологій спричинив нову хвилю трансформації комунікаційної теорії. Виникає парадигма інформаційного суспільства, де комунікація перестає бути допоміжною функцією та перетворюється на стратегічний ресурс. У працях М. Кастельса інформаційні потоки розглядаються як основа формування мережових структур, де ієрархія поступається горизонтальним зв'язкам, а централізоване управління — децентралізованим формам координації.

Особливої ваги комунікації набули в умовах цифрової трансформації бізнесу. Інформаційна взаємодія більше не обмежується внутрішніми процесами компанії та включає клієнтів, партнерів, постачальників і спільноти користувачів. Підприємства функціонують у режимі постійного інформаційного обміну, де швидкість передачі даних стає конкурентною перевагою.

Для IT-компаній комунікація є не лише сервісною функцією, а фундаментом бізнес-моделі. Розробка програмного забезпечення, консалтинг, технічна підтримка та обслуговування клієнтів ґрунтуються на інтеграції знань, досвіду та інформаційного обміну. Неефективна комунікація у сфері IT веде до затримок у проєктах, зростання витрат, втрати клієнтів та репутаційних ризиків.

Таким чином, еволюція теорії комунікацій пройшла шлях від інструментального розуміння до стратегічного осмислення. Сучасний менеджмент розглядає комунікаційні процеси як один з ключових активів організації. Інформаційно-комунікаційна політика компанії стає інституційною рамкою, яка визначає механізми циркуляції знань, координації дій і формування корпоративної ідентичності.

У цифровій економіці комунікація не лише забезпечує функціонування бізнесу, а й створює передумови для його інноваційного розвитку. Саме тому

теоретичне осмислення генези комунікацій дозволяє сформувати фундамент для практичного вдосконалення інформаційно-комунікаційної політики в сучасних ІТ-компаніях.

Інформація як економічний ресурс у цифровому суспільстві

У сучасних умовах розвитку світової економіки інформація набула статусу одного з ключових ресурсів господарської діяльності, поряд із працею, капіталом і землею. Якщо у традиційних економічних системах основна увага зосереджувалася на матеріальних чинниках виробництва, то в умовах цифровізації саме інформація стає визначальним фактором створення доданої вартості. Така трансформація пов'язана з ускладненням соціально-економічних процесів, поширенням інформаційних технологій і формуванням економіки знань.

Особливість інформації як економічного ресурсу полягає в її нематеріальності. На відміну від матеріальних активів, інформація не втрачає споживчих властивостей у процесі використання, може необмежено тиражуватися та одночасно використовуватися багатьма суб'єктами. Це радикально змінює традиційні уявлення про дефіцит ресурсів, адже інформація не підпадає під класичні закони обмеженості. Водночас економічна цінність інформації визначається не її кількістю, а якістю, актуальністю та здатністю бути інтегрованою у бізнес-процеси.

Інформація в економіці виконує низку функцій, серед яких особливого значення набувають аналітична, комунікаційна та управлінська. Аналітична функція реалізується через обробку масивів даних з метою виявлення закономірностей, тенденцій і прогнозування результатів діяльності. Комунікаційна функція забезпечує зв'язок між економічними агентами, формуючи єдиний простір взаємодії. Управлінська функція полягає у використанні інформації як основи прийняття рішень.

У цифровому суспільстві інформація набуває додаткових характеристик, які посилюють її значення як економічного ресурсу. До таких характеристик належать обчислюваність, автоматизованість обробки та інтегрованість у глобальні мережеві структури. Інформація стає елементом цифрових платформ, де поєднується з програмними алгоритмами, базами знань і аналітичними системами.

Економіка інформаційного суспільства характеризується тим, що результат діяльності компаній дедалі частіше має цифрову форму: програмні продукти, цифрові послуги, бази даних, аналітичні моделі. Для ІТ-компаній інформація є не лише ресурсом, а також і готовим продуктом. Розробка програмного забезпечення, технічна документація, архітектурні рішення та коди є результатом перетворення інформації в економічну цінність.

У контексті управління підприємством інформація виконує роль координаційного механізму. Через інформаційні потоки здійснюється планування, організація, мотивація та контроль. Чим оперативніше і точніше команда отримує інформацію, тим ефективніше реалізуються управлінські рішення. У цьому сенсі інформаційні канали стають інфраструктурою управління підприємством.

Однією з ключових проблем сучасної економіки є феномен інформаційного перевантаження. Зростання обсягів даних не завжди супроводжується зростанням їх корисності. Надмірна кількість інформації ускладнює процес прийняття рішень, збільшує час на її обробку та підвищує ризик помилок. Тому особливого значення набуває не накопичення даних, а створення ефективних механізмів їх фільтрації та інтерпретації.

Розвиток великих даних (Big Data) і аналітичних платформ суттєво змінив уявлення про інформаційну діяльність у бізнесі. Завдяки сучасним технологіям аналізу компанії отримують можливість обробляти значні масиви структурованих і неструктурованих даних, що дозволяє формувати обґрунтовані прогностичні моделі та приймати стратегічні рішення на основі фактів, а не інтуїції.

В умовах цифровізації зростає потреба у формуванні інформаційної компетентності персоналу. Здатність працювати з інформацією, аналізувати дані та використовувати цифрові інструменти стає одним із ключових професійних навиків. Для ІТ-компаній інформаційна грамотність персоналу є визначальною умовою підтримання конкурентоспроможності.

Економічна цінність інформації проявляється також у можливості її монетизації. Дані стають товаром, що продається та купується на спеціалізованих ринках. Аналітичні звіти, клієнтські бази, цифрові профілі користувачів мають вартісну оцінку та виступають об'єктами комерційних операцій. Водночас виникає проблема забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних, що вимагає встановлення правових та етичних норм користування інформаційними ресурсами.

Для ІТ-компаній інформація становить ядро операційної діяльності. Всі етапи проєктного життєвого циклу — від аналізу вимог до тестування продукту — базуються на обміні інформацією. Недосконалість інформаційних процесів у такому середовищі миттєво відбивається на якості продукту та рівні задоволеності клієнтів.

Таким чином, інформація у цифровій економіці набуває ознак стратегічного ресурсу, що формує основу конкурентоспроможності компаній. Управління інформаційними потоками перетворюється на окремий напрям менеджменту, а ефективність комунікаційної політики стає критерієм успішності підприємства.

У підсумку слід зазначити, що інформація як економічний ресурс вимагає не лише технічних засобів обробки, а й управлінського підходу, орієнтованого на інтеграцію даних у стратегічне планування та оперативну діяльність компанії. Це створює передумови для формування ефективної інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компаній, що відповідає викликам цифрової економіки.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища інформаційно-комунікаційна політика підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність організації інтегрувати внутрішні та зовнішні інформаційні потоки у цілісну управлінську систему. Термін «інформаційно-комунікаційна політика» охоплює ширше коло процесів,

ніж просто організацію обміну інформацією, і включає формування нормативної, технологічної та культурної бази функціонування комунікаційної інфраструктури підприємства.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення інформаційно-комунікаційної політики. Частина авторів акцентує увагу на інформаційному аспекті, розглядаючи її як сукупність правил управління інформаційними ресурсами. Інші зосереджуються на комунікаційному вимірі, трактуючи політику як систему каналів взаємодії між суб'єктами. Синтез цих підходів дозволяє сформулювати узагальнене визначення.

Інформаційно-комунікаційна політика підприємства — це система принципів, методів, процедур і технологічних рішень, спрямованих на регулювання процесів створення, обробки, передачі та використання інформації з метою забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

Ключовою характеристикою політики є її системність. Інформаційні процеси не можуть бути ефективними без чіткої інтеграції до загальної моделі управління підприємством. Політика повинна не лише визначати технічні засоби обміну інформацією, але й регламентувати управлінські процедури, стандарти комунікацій та відповідальність персоналу.

Сутність інформаційно-комунікаційної політики полягає у створенні організаційного середовища, у межах якого інформація циркулює структуровано, прозоро та відповідно до бізнес-цілей. Її формування ґрунтується на принципах відкритості, достовірності, своєчасності, релевантності та захищеності інформації. Порушення будь-якого з цих принципів призводить до спотворення управлінських рішень та зниження ефективності діяльності підприємства.

У структурному вимірі інформаційно-комунікаційна політика має багаторівневий характер і охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів.

Організаційний компонент

Організаційний компонент визначає розподіл ролей і відповідальності у сфері комунікацій. У межах підприємства створюється функціональна структура, що охоплює осіб, відповідальних за інформаційні потоки, адміністрування систем, контент-менеджмент та аналітику даних. Формування посадових інструкцій, затвердження регламентів комунікації та визначення каналів взаємодії є основними завданнями цього рівня.

Процесний компонент

Процесний компонент охоплює внутрішні правила здійснення комунікацій. Він передбачає регламентацію порядку передачі інформації, термінів її оновлення, умов доступу до інформаційних ресурсів та процедур перевірки достовірності даних. У сучасних організаціях цей компонент набуває формалізованого характеру та реалізується через стандарти операційних процесів.

Технологічний компонент

Технологічний компонент включає сукупність програмних, апаратних і мережевих рішень, що забезпечують інформаційно-комунікаційні процеси. До

нього належать CRM-системи, корпоративні портали, системи електронного документообігу, аналітичні платформи, бази знань та засоби кібербезпеки. Вибір технологій має здійснюватися з урахуванням масштабів компанії, типу діяльності та стратегічних завдань.

Нормативний компонент

Нормативний рівень визначає внутрішні документи, що регламентують використання інформації: політики конфіденційності, стандарти комунікації, правила інформаційної безпеки, інструкції з доступу до даних. Наявність формалізованих норм дозволяє уникнути хаотичності у використанні інформаційних ресурсів та забезпечує контроль за дотриманням стандартів.

Культурний компонент

Культурна складова інформаційно-комунікаційної політики передбачає формування відповідного ставлення персоналу до інформації як до цінного ресурсу. Корпоративна культура спілкування визначає готовність співробітників до обміну знаннями, відкритість у комунікаціях та відповідальність за достовірність переданої інформації.

Функціонально інформаційно-комунікаційна політика виконує кілька ключових ролей в управлінні підприємством.

Забезпечувальна функція

Політика створює умови для безперервної взаємодії між всіма структурними підрозділами. Вона гарантує доступ до необхідних даних у належний час і у відповідному форматі.

Координаційна функція

Завдяки формуванню єдиної комунікаційної платформи забезпечується узгодженість дій між різними рівнями управління, що дозволяє уникнути дублювання функцій і помилок у реалізації рішень.

Аналітична функція

Інформаційно-комунікаційна політика забезпечує концентрацію даних, необхідних для аналізу результатів діяльності. Вона формує основу для використання аналітичних інструментів та бізнес-інтелекту.

Контрольна функція

Регламентовані інформаційні процеси дозволяють здійснювати моніторинг виконання завдань і дотримання стандартів. Контроль базується на зіставленні отриманої інформації з плановими показниками.

Стратегічна функція

Політика не лише забезпечує поточну діяльність, а й сприяє реалізації довгострокових цілей підприємства. Завдяки розвитку інформаційної інфраструктури створюються передумови для інноваційних змін та адаптації до зовнішніх викликів.

З position управління інформаційно-комунікаційна політика виступає інструментом інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів. Її ефективність визначається здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб компанії.

Особливу актуальність інформаційно-комунікаційна політика має для ІТ-компаній. Специфіка їх діяльності полягає у високій залежності від знань,

інтелектуального капіталу та швидкості обміну інформацією. Будь-які збої у комунікаціях призводять до порушення графіків проєктів, фінансових втрат та погіршення репутації.

Таким чином, інформаційно-комунікаційна політика є складною багаторівневою системою, що інтегрує організаційні, технологічні та культурні аспекти управління. Її формування та реалізація вимагають системного підходу та стратегічного мислення. Саме на основі чітко визначеної політики можливо побудувати ефективну систему взаємодії в сучасній ІТ-компанії.

1.2. Канали, інструменти та моделі організаційних комунікацій у цифровому середовищі

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки конкурентоспроможність підприємств дедалі менше визначається наявністю матеріальних ресурсів і дедалі більше залежить від якості управління інформацією та комунікаціями. Для ІТ-компаній, діяльність яких безпосередньо ґрунтується на використанні знань, цифрових рішень і інтелектуального капіталу, комунікація стає не просто інструментом управління, а стратегічним чинником формування стійких конкурентних переваг.

На відміну від традиційних галузей, де конкурентні переваги ґрунтуються на ефекті масштабу, доступі до сировини або капіталу, в ІТ-секторі ключовим ресурсом є інформація. Здатність компанії швидко обробляти дані, трансформувати їх у знання та оперативно передавати у виробничі процеси є визначальною для інноваційного розвитку. У цьому контексті комунікаційна система стає каналом перетворення ідей у комерційні продукти.

Одним із основних механізмів створення конкурентних переваг є ефективна внутрішня комунікація. В умовах роботи над складними програмними проєктами, які потребують координації дій між розробниками, аналітиками, тестувальниками та менеджерами, швидкість і точність обміну інформацією мають критичне значення. Недостатній рівень взаємодії між підрозділами призводить до помилок у розумінні технічних вимог, затримок запуску продуктів та зростання витрат на виправлення помилок.

Водночас зовнішня комунікація формує імідж компанії, рівень довіри клієнтів і лояльності споживачів. У ІТ-сфері, де клієнти нерідко купують не готовий товар, а обіцянку результату, роль комунікації суттєво зростає. Презентація компанії, якість зворотного зв'язку, зрозумілість технічних пояснень і швидкість реагування на запити визначають сприйняття бренду.

У наукових дослідженнях конкурентоспроможність ІТ-компанії тісно пов'язується з рівнем клієнтоорієнтованості. Комунікація є базовим інструментом побудови клієнтських відносин, оскільки через неї реалізується обслуговування, персоналізація пропозицій та підтримка після продажу. Компанії, які вибудовують системну комунікаційну політику, формують довготривалі відносини з клієнтами, що знижує витрати на залучення нових споживачів та підвищує життєвий цикл клієнта.

Інноваційна спроможність компанії також безпосередньо залежить від якості комунікацій. Вільний обмін ідеями, інформаційна відкритість і наявність середовища для колективного прийняття рішень сприяють виникненню нових рішень. ІТ-компанії, які заохочують горизонтальні комунікації, формують інноваційний потенціал, що складно відтворити конкурентам.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє інформаційна прозорість. Компанії, що надають клієнтам чітку, структуровану та достовірну інформацію, здобувають репутаційну стабільність. Прозорість діяльності дозволяє знизити рівень невизначеності та ризиків, які притаманні складним ІТ-проектам.

Комунікація в ІТ-сфері виконує також адаптивну функцію. Високий темп змін технологій змушує компанії оперативно реагувати на нові виклики. Гнучкі комунікаційні системи дозволяють швидко впроваджувати зміни, інформувати персонал про нові вимоги та трансформувати внутрішні процеси.

Важливим аспектом конкурентоспроможності є корпоративна репутація, яка формується через довготривалу комунікацію з ринком. Відкрита інформаційна політика, чесність у взаємодії з клієнтами та партнерська поведінка створюють нематеріальний актив — бренд довіри. У галузі ІТ, де більшість продуктів неможливо оцінити до їх реалізації, саме довіра стає фактором вибору.

Не менш значущою є роль комунікацій у формуванні HR-бренду ІТ-компанії. Конкуренція за кваліфікованих фахівців зростає, і привабливість роботодавця часто визначається не лише рівнем заробітної плати, а й корпоративною культурою та якістю внутрішніх комунікацій. Відкритість керівництва, наявність зворотного зв'язку та можливість професійного розвитку формують позитивний імідж роботодавця.

В умовах глобалізації ІТ-компанії нерідко функціонують у міжнародному середовищі, що ускладнює комунікаційні процеси культурними, часовими та мовними бар'єрами. Впровадження стандартизованих каналів комунікації дозволяє зменшити вплив цих факторів і забезпечити узгодженість роботи міжнародних команд.

Таким чином, комунікація в ІТ-секторі є стратегічним ресурсом, який забезпечує компанії перевагу не лише у короткостроковому періоді, а й формує основу для сталого розвитку. Комунікаційна політика стає інструментом капіталізації знань, брендингу, управління персоналом та інноваційної діяльності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що комунікація в ІТ-компаніях не може розглядатися як вторинна функція. Вона є інтегрованою складовою бізнес-моделі та елементом стратегічного управління. Саме через систему комунікацій організація здатна трансформувати інформацію у конкурентну силу.

Інформаційні потоки: економічна логіка, типологія, структура

Функціонування будь-якої організації як соціально-економічної системи неможливе без налагодженого руху інформації між її структурними елементами. Саме інформаційні потоки забезпечують узгодженість бізнес-процесів, координацію управлінських рішень та інтеграцію підприємства в

ринкове середовище. В умовах цифрової економіки значення інформаційних потоків істотно зростає, оскільки управління підприємством дедалі більше базується на аналітичних даних, обробці великих обсягів інформації та застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій.

Економічна логіка інформаційних потоків полягає в оптимізації трансакцій між підрозділами, зниженні інформаційних витрат та підвищенні ефективності ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Інформаційний потік є не просто переміщенням даних, а економічною категорією, що безпосередньо впливає на результативність господарської діяльності.

Будь-яке управлінське рішення має інформаційну основу. Чим точнішою, своєчаснішою та структурованішою є інформація, тим вища якість управлінських рішень. У цьому контексті управління інформаційними потоками слід розглядати як процес оптимізації каналів передачі даних, усунення інформаційних бар'єрів і мінімізації втрат, пов'язаних із викривленням або затримкою інформації.

Інформаційні потоки мають багатовимірну структуру, яка включає в себе формальні й неформальні канали обміну інформацією, технологічні платформи, а також взаємовідносини між людьми як носіями інформації. Структурна складність інформаційних потоків зростає пропорційно до масштабів компанії та рівня її цифровізації.

У наукових дослідженнях виділяють кілька підходів до класифікації інформаційних потоків залежно від напрямку руху, функціонального призначення, рівня формалізації та технологічної організації.

За напрямом руху інформації:

Вертикальні потоки реалізуються між різними рівнями управління та забезпечують передачу інформації від керівництва до виконавців і навпаки. Вони включають як управлінські накази, так і звітну інформацію.

Горизонтальні потоки формуються між підрозділами одного рівня і забезпечують взаємодію у процесі виконання спільних завдань.

Діагональні потоки забезпечують комунікацію між різними рівнями та функціональними підрозділами одночасно та є характерними для матричних структур управління.

За функціональним призначенням:

Управлінські потоки використовуються для координації діяльності, планування та контролю.

Виробничі потоки забезпечують обмін технічною інформацією, що використовується у процесі розробки продуктів і послуг.

Фінансові потоки охоплюють інформацію про бюджетування, витрати, доходи та фінансові результати.

Маркетингові потоки формують уявлення про ринок, клієнтів, потреби та конкурентів.

За рівнем формалізації:

Формальні потоки є офіційно регламентованими та зафіксованими у документації підприємства.

Неформальні потоки ґрунтуються на міжособистісних зв'язках і часто виконують компенсаторну роль у разі недосконалості формальних каналів.

За технологічною організацією:

Традиційні потоки реалізуються через паперові та електронні документи.

Цифрові потоки здійснюються за допомогою CRM, ERP, корпоративних порталів та хмарних сервісів.

Інтегровані потоки поєднують різні інформаційні системи в єдину платформу даних.

Для ІТ-компаній особливо актуальною є інтеграція інформаційних потоків у рамках єдиної цифрової інфраструктури. Розрізнені потоки призводять до фрагментації даних, дублювання інформації та ускладнення управління проєктами.

Моделювання інформаційних потоків дозволяє візуалізувати рух інформації та виявити «вузькі місця» комунікаційної системи. Застосування методів картографування процесів (Process Mapping) дає змогу оптимізувати структуру потоків, усунути дублювання та забезпечити чітке розмежування відповідальності.

Особливу увагу слід приділяти швидкості інформаційних потоків. Затримки в передачі даних можуть призвести до втрати можливостей, несвоєчасного реагування на зміни ринку та зниження конкурентоспроможності. В умовах високотехнологічного бізнесу час обробки інформації стає вирішальним фактором.

Водночас не менш важливим є питання надійності та достовірності інформації. Неточні або викривлені дані призводять до помилкових управлінських рішень та фінансових втрат. Тому в рамках інформаційно-комунікаційної політики необхідно передбачати механізми верифікації, резервного копіювання та обмеження доступу до критичних даних.

Для забезпечення ефективності інформаційних потоків у сучасних компаніях впроваджуються принципи «єдиного джерела правди» (single source of truth), що передбачає централізоване зберігання ключових даних у системі, доступній для всіх підрозділів. Це дозволяє уникнути суперечливих версій інформації та спрощує процес прийняття рішень.

В умовах глобалізації та віддаленої роботи актуальною є проблема синхронізації інформаційних потоків між географічно розподіленими командами. Сучасні цифрові платформи забезпечують можливість спільної роботи в реальному часі, що суттєво підвищує ефективність координації.

Таким чином, інформаційні потоки є основою функціонування ІТ-компанії як системи. Їх оптимізація сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності та формуванню конкурентних переваг. Управління потоками інформації має інтегруватися у загальну систему менеджменту підприємства та супроводжуватися постійним моніторингом і вдосконаленням.

Цифрова трансформація бізнесу зумовила формування принципово нової інфраструктури комунікацій, яка переорієнтовує підприємства з локальних та фрагментарних систем обміну інформацією на інтегровані цифрові платформи. Для сучасних компаній цифрова комунікаційна інфраструктура є не лише

технічним середовищем взаємодії, а й стратегічним елементом управління, що безпосередньо впливає на результативність бізнес-процесів і конкурентоспроможність.

У науковій літературі цифрова комунікаційна інфраструктура розглядається як комплекс програмно-технічних засобів, що забезпечують обмін інформацією в електронному форматі між усіма елементами організації та її зовнішнім середовищем. Однак сучасний підхід вимагає трактувати інфраструктуру ширше — як соціотехнічну систему, у якій поєднуються технології, організаційні процедури й людський фактор.

Зміст цифрової інфраструктури включає такі ключові складові:

- апаратне забезпечення;
- мережеві технології;
- програмні платформи;
- інформаційні системи;
- засоби кібербезпеки;
- регламенти доступу й контролю.

Функціонування інфраструктури ґрунтується на принципах інтеграції, масштабованості та безперервності. Кожна інформаційна система має бути сумісною з іншими, утворюючи єдине середовище даних. Для ІТ-компаній, які стрімко зростають, надзвичайно важливою є гнучкість інфраструктури, здатної адаптуватися до змін у кількості персоналу, клієнтів та обсягах оброблюваної інформації.

Важливою особливістю цифрової комунікаційної інфраструктури є її сервісна орієнтованість. Сучасні платформи побудовані за принципом «сервісної архітектури», що дозволяє кожному цифровому інструменту виконувати спеціалізовану функцію, водночас будучи інтегрованим у загальну систему. Такий підхід сприяє оптимізації ресурсів і покращенню управління потоками даних.

У структурі цифрової інфраструктури доцільно виділяти три рівні:

Інфраструктурний рівень

Включає фізичні та мережеві компоненти, що забезпечують передавання даних.

Платформний рівень

Охоплює корпоративні та хмарні платформи для управління інформацією.

Прикладний рівень

Представлений бізнес-додатками: CRM, ERP, BI-системами.

Належна організація інфраструктури значною мірою визначає якість управління в ІТ-компанії. Інтегровані інформаційні середовища дозволяють зменшити рівень інформаційної ізоляції підрозділів, забезпечити доступ до корпоративних знань і підвищити швидкість прийняття рішень.

Однією з ключових функцій цифрової інфраструктури є забезпечення комунікацій у режимі реального часу. Сучасні технології дозволяють підтримувати синхронну взаємодію між командами незалежно від

географічного розташування. Відеоконференції, корпоративні месенджери та спільні робочі простори стають повноцінним середовищем управління.

Не менш значущою є роль цифрової інфраструктури у підтримці аналітичної діяльності. Консолідація даних у єдиному середовищі створює передумови для впровадження систем бізнес-аналітики та побудови управлінських дашбордів. Це забезпечує прозорість діяльності та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Проблеми формування цифрової інфраструктури зазвичай пов'язані з високими витратами, складністю інтеграції та потребою в кваліфікованому персоналі. Водночас відсутність інвестицій у цифрову основу бізнесу загрожує втратою конкурентних позицій.

Для ІТ-компаній цифрова комунікаційна інфраструктура є не лише засобом забезпечення діяльності, а й компонентом продукту. Якість внутрішніх систем часто відображається у якості рішень, які пропонуються клієнтам.

Отже, цифрова комунікаційна інфраструктура виступає основою сучасної системи управління в ІТ-компаніях. Вона поєднує технологію, інформацію та організаційні процеси в єдину екосистему, яка забезпечує сталість розвитку підприємства.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності комунікацій та проблеми їх забезпечення

Інформаційні системи як елемент стратегічного розвитку компанії

Стратегічний розвиток сучасного підприємства неможливий без використання інформаційних систем, які забезпечують обробку великих обсягів даних, координацію бізнес-процесів та підтримку управлінських рішень. У межах цифрової трансформації інформаційні системи перестають бути суто інструментом автоматизації та перетворюються на фундамент стратегічного управління.

У найзагальнішому розумінні інформаційна система підприємства являє собою організовану сукупність технічних засобів, програмного забезпечення, інформаційних ресурсів та людського капіталу, які забезпечують збирання, зберігання, обробку та передавання даних з метою ефективного функціонування компанії. Для ІТ-компаній інформаційні системи виконують подвійну роль: вони є одночасно засобом управління та предметом професійної діяльності.

Стратегічна роль інформаційних систем полягає у здатності компанії формувати нові конкурентні переваги шляхом оптимізації процесів, впровадження інновацій та покращення взаємодії з клієнтами. Завдяки інтегрованим системам управління підприємство отримує можливість узгоджувати дії різних підрозділів, уникати дублювання функцій та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Виділяють кілька ключових типів інформаційних систем, кожна з яких має стратегічне значення:

CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами та дозволяють формувати персоналізовані пропозиції, аналізувати поведінку споживачів і прогнозувати попит. Для ІТ-компаній CRM є основою клієнтоорієнтованого управління.

ERP-системи інтегрують фінансові, кадрові та виробничі процеси в єдину платформу, що забезпечує прозорість управління ресурсами.

BI-системи дозволяють консолідувати дані та перетворювати їх у аналітичні звіти, необхідні для стратегічного планування.

Системи управління проєктами координують роботу команд, дозволяючи контролювати етапи виконання завдань.

Інформаційні системи відіграють вирішальну роль у формуванні цифрової стратегії підприємства. Вони забезпечують швидкий доступ до релевантних даних, що знижує рівень невизначеності в управлінні й підвищує якість прийнятих рішень.

У процесі стратегічного розвитку компанії інформаційні системи виступають каталізатором змін, оскільки дають змогу реалізувати нові бізнес-моделі, розширювати ринки та ефективно управляти клієнтськими відносинами.

Наявність сучасної системної архітектури дозволяє підприємству швидше інтегрувати інновації та адаптуватися до змін середовища. У цьому сенсі інформаційні системи формують основу динамічних здібностей компанії.

Водночас впровадження інформаційних систем вимагає стратегічного підходу. Без узгодження ІТ-рішень із бізнес-цілями інвестиції у цифрові технології можуть виявитися неефективними.

Особливістю ІТ-компаній є високий рівень потреби у внутрішніх системах управління знаннями. Створення корпоративних баз знань сприяє підвищенню продуктивності персоналу, скороченню часу на виконання стандартних операцій та передачі досвіду між поколіннями співробітників.

Інформаційні системи сприяють формуванню прозорої організаційної структури, у межах якої керівництво має змогу контролювати ключові показники діяльності в режимі реального часу.

Таким чином, інформаційні системи є стратегічним активом компанії. Вони не лише забезпечують технічну підтримку бізнес-процесів, а й формують основу конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільності діяльності підприємства.

Цифрова трансформація бізнес-комунікацій

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів, що визначає сучасні тенденції розвитку управлінських та комунікаційних процесів на підприємствах. Перехід до цифрових форматів взаємодії змінює не лише технічні засоби обміну інформацією, а й усю філософію комунікацій у бізнесі. Для компаній ІТ-сектору цей процес має особливу вагу, оскільки цифрові інструменти становлять як основу їх діяльності, так і сферу професійної спеціалізації.

У науковій інтерпретації цифрова трансформація розглядається як комплексний процес впровадження цифрових технологій, що охоплює всі

аспекти діяльності підприємства та змінює внутрішні процеси, бізнес-моделі та корпоративну культуру. Комунікації в цьому процесі виконують роль каталізатора змін, дозволяючи синхронізувати дії персоналу, керівництва та зовнішніх контрагентів.

Розвиток цифрових комунікацій пов'язаний із переходом від лінійних моделей взаємодії до мережових. Традиційні ієрархічні системи комунікації поступово поступаються місцем гнучким інтерактивним мережам, у яких кожен учасник може бути одночасно джерелом і споживачем інформації. Такий підхід сприяє пришвидшенню обміну знаннями та підвищує оперативність ухвалення рішень.

Однією з ключових ознак цифрової трансформації є інтеграція корпоративних інформаційних систем у єдину екосистему. Комунікаційні платформи, CRM, ERP та системи управління проектами об'єднуються, створюючи безперервний ланцюг обробки інформації. Це дозволяє уникнути дублювання даних та формує єдину інформаційну модель підприємства.

Цифрова трансформація зумовлює значні зміни у внутрішніх комунікаціях. Замість локальних каналів спілкування впроваджуються централізовані платформи для взаємодії персоналу. Корпоративні месенджери, спільні робочі простори та системи відеоконференцій стають невід'ємною частиною повсякденної діяльності.

Важливою характеристикою цифрових комунікацій є асинхронність. На відміну від традиційних моделей, сучасні цифрові канали дозволяють взаємодіяти незалежно від часу та місця, що особливо актуально для глобальних ІТ-команд. Асинхронні комунікації зменшують часові витрати та підвищують гнучкість організації праці.

В умовах цифрової трансформації змінюється роль керівництва в системі комунікацій. Управлінці дедалі більше орієнтуються на відкриті горизонтальні зв'язки, що дозволяє залучати працівників до процесу ухвалення рішень. Це формує середовище колективного управління, що сприяє розвитку інноваційності.

Цифровізація бізнес-комунікацій також розширює можливості аналізу та прогнозування. Інформаційні системи накопичують значні обсяги даних про поведінку клієнтів, ефективність персоналу та внутрішні процеси. Аналітичні платформи дозволяють обробляти ці дані та формувати комплексну картину діяльності підприємства.

Однак цифрова трансформація супроводжується і певними викликами. Зростання обсягів даних потребує посилення заходів кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів. Порушення конфіденційності, витоки даних та кібератаки можуть призвести до суттєвих фінансових і репутаційних втрат.

Не менш важливим аспектом є психологічна адаптація персоналу до цифрового середовища. Не всі працівники здатні одразу опанувати новітні технології, що може спричиняти спротив змінам. Тому управління цифровою трансформацією має включати навчальні програми та заходи з підтримки персоналу.

У сфері зовнішніх комунікацій цифрова трансформація сприяє активному використанню соціальних мереж, електронного маркетингу та онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами. Ці інструменти дозволяють формувати персоналізовані пропозиції та посилюють клієнтську лояльність.

Загалом цифрова трансформація бізнес-комунікацій сприяє формуванню більш гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих організацій. Вона перетворює комунікацію на стратегічний актив, що визначає успішність підприємства в умовах інформаційного суспільства.

Комунікаційна політика як складова корпоративного управління

У сучасних умовах розвитку корпоративних структур комунікаційна політика дедалі більше набуває значення не лише інструмента організації обміну інформацією, а й складової системи корпоративного управління. Корпоративне управління, орієнтоване на прозорість, підзвітність і стратегічне бачення, не може бути ефективним без добре налагоджених інформаційних потоків між власниками, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами.

Комунікаційна політика в структурі корпоративного управління виконує інтегративну функцію, поєднуючи управлінські рішення з їх практичною реалізацією. Вона забезпечує доступ до інформації, яка є необхідною для прийняття стратегічних рішень, а також формує умови для зворотного зв'язку від усіх суб'єктів управління.

У класичній моделі корпоративного управління комунікація розглядається як допоміжний механізм контролю та координації. Однак у цифровій економіці цей підхід виявляється недостатнім. Комунікація набуває стратегічного виміру, перетворюючись на механізм управління знаннями, організаційною пам'яттю та корпоративною культурою.

Однією з функцій комунікаційної політики у корпоративному управлінні є забезпечення прозорості діяльності компанії. Відкритий доступ до інформації сприяє формуванню довіри між учасниками корпоративних відносин. Для акціонерів та інвесторів рівень відкритості компанії є одним із критеріїв прийняття інвестиційних рішень.

Комунікаційна політика визначає порядок розкриття інформації, формати звітності та механізми інформування зацікавлених сторін. Це дозволяє уникнути спотворення інформації, чуток і маніпуляцій, що можуть негативно впливати на репутацію компанії.

Важливим аспектом є роль комунікації в антикризовому управлінні. В умовах кризових ситуацій своєчасна й достовірна інформація допомагає мінімізувати негативні наслідки та зберегти довіру партнерів і клієнтів. Чітко вибудована комунікаційна стратегія дозволяє оперативно реагувати на кризові виклики.

У межах корпоративного управління важливу роль відіграє внутрішня комунікація між керівними органами та персоналом. Рішення, прийняті на стратегічному рівні, повинні бути коректно донесені до виконавців. Невідповідність між задекларованими цілями та фактичними діями нерідко зумовлена дефіцитом комунікації.

Комунікаційна політика формує рівень залученості працівників у процес управління. Залучення персоналу до стратегічного обговорення сприяє підвищенню відповідальності та лояльності до компанії.

Окремої уваги заслуговує питання відповідальності та підзвітності менеджменту. Комунікаційні механізми забезпечують прозорість прийняття рішень та контроль за їх реалізацією. Це сприяє зменшенню агентських конфліктів між власниками та менеджерами.

Комунікаційна політика також впливає на формування корпоративних цінностей. Через комунікаційні канали транслюються місія, бачення, етичні принципи та стратегічні пріоритети компанії.

У корпоративному управлінні комунікація виконує не лише функцію передачі інформації, а й функцію формування ідентичності компанії. Саме через комунікацію організація позиціонує себе у зовнішньому середовищі.

Для ІТ-компаній корпоративне управління значною мірою залежить від ефективності комунікаційної політики. Управління проєктними командами, взаємодія між офісами та віддаленими співробітниками, співпраця з міжнародними партнерами — усе це неможливо без розвиненої системи комунікацій.

Таким чином, комунікаційна політика є невід'ємною складовою корпоративного управління. Вона формує інформаційне середовище, в якому приймаються управлінські рішення та забезпечується реалізація стратегічних цілей підприємства.

Управління знаннями в ІТ-компаніях

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки знання поступово витісняють традиційні виробничі ресурси та перетворюються на головний фактор створення конкурентних переваг. Для ІТ-компаній, діяльність яких ґрунтується на інтелектуальному продукті, управління знаннями набуває стратегічного значення. У цьому контексті інформаційно-комунікаційна політика виступає інструментом організації процесів створення, накопичення, використання та передавання знань.

Поняття «знання» у менеджменті трактують як систематизований результат осмислення інформації, досвіду та навичок, який використовується для досягнення конкретних результатів діяльності. На відміну від даних та інформації, знання мають суб'єктивний компонент, пов'язаний із мисленням людини та її практичним досвідом. Саме тому управління знаннями вимагає особливого підходу, орієнтованого не лише на технології, а й на людський капітал.

Теорія управління знаннями базується на розмежуванні явних і неявних знань. Явні знання формалізуються у вигляді документів, інструкцій, програмного коду та баз даних. Неявні знання включають інтуїцію, досвід і компетенції співробітників, які складно формалізувати. Для ІТ-компаній характерне поєднання обох видів знань, що робить управління знаннями складним і багатовимірним процесом.

Ефективне управління знаннями передбачає створення умов для їх перетворення з індивідуального ресурсу в колективний актив. Це досягається

через розвинену систему внутрішніх комунікацій, формування корпоративних баз знань та запровадження практик обміну досвідом.

Знання в ІТ-компаніях утворюються у процесі реалізації проєктів, розробки програмних продуктів, тестування та обслуговування клієнтів. Кожен проєкт генерує нову інформацію, яка за умови належного управління стає джерелом інновацій.

Особливістю управління знаннями в ІТ-компаніях є циклічність цього процесу. Вона включає етапи накопичення, систематизації, поширення та практичного застосування знань. Успішна реалізація кожного етапу залежить від рівня цифровізації комунікацій та культури співпраці в організації.

Важливу роль в управлінні знаннями відіграють технологічні платформи. Корпоративні портали, системи документообігу, репозиторії коду та бази знань створюють середовище для акумулювання колективного досвіду. Для ІТ-компаній, що працюють над складними проєктами, наявність структурованої бази знань є чинником економії часу та ресурсів.

Комунікаційна політика визначає правила створення, збереження та поширення знань. Вона забезпечує доступ до інформаційних ресурсів, регламентує процеси оновлення контенту та встановлює відповідальність за якість знань.

Крім технологічних аспектів, управління знаннями включає соціальні та організаційні фактори. Створення культури обміну знаннями потребує заохочення відкритості, співпраці та взаємопідтримки. Керівництво має відігравати ключову роль у стимулюванні співробітників до передавання досвіду.

Значну увагу в управлінні знаннями слід приділяти навчанню персоналу. Безперервна освіта дозволяє підтримувати високий рівень компетенцій та адаптації до технологічних змін. Для ІТ-компаній характерна динамічність розвитку, що вимагає регулярного оновлення знань.

Ефективна система управління знаннями сприяє зменшенню залежності компанії від окремих фахівців і знижує ризики втрати критично важливих знань у разі кадрових змін.

Таким чином, управління знаннями є стратегічною складовою інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компанії. Воно забезпечує перетворення індивідуальних компетенцій у корпоративний капітал, підвищує інноваційну здатність організації та сприяє її довгостроковому розвитку.

Інформаційна безпека як складова інформаційно-комунікаційної політики підприємства

В умовах цифрової економіки інформаційні ресурси стають базовим активом підприємств, а їх збереження — стратегічним завданням управління. Особливої актуальності проблема інформаційної безпеки набуває для ІТ-компаній, де значна частина бізнес-процесів ґрунтується на роботі з даними, програмними кодами, клієнтською інформацією та інтелектуальною власністю. У цьому контексті інформаційна безпека є не окремою технічною функцією, а складовою інформаційно-комунікаційної політики підприємства.

Інформаційна безпека визначається як стан захищеності інформаційних ресурсів, за якого забезпечується їх конфіденційність, цілісність і доступність. Ці три складові формують так звану «тріаду безпеки», яка є основою сучасних концепцій захисту інформації. Порушення хоча б одного з елементів призводить до зниження ефективності діяльності підприємства та виникнення репутаційних і фінансових ризиків.

У межах корпоративного управління інформаційна безпека виконує декілька функцій. По-перше, вона забезпечує захист комерційної таємниці та інтелектуальної власності. По-друге, гарантує цілісність внутрішніх управлінських даних. По-третє, підтримує стабільність каналів комунікації між підрозділами та зовнішніми контрагентами.

Однією з особливостей інформаційної безпеки в ІТ-компаніях є високий рівень ризиків, пов'язаний з кібератаками, витоками даних та несанкціонованим доступом. Хакерські атаки, фішинг, програмне шпигунство та соціальна інженерія становлять реальну загрозу для цифрового бізнесу. Тому система інформаційної безпеки повинна бути багаторівневою та інтегрованою у всі процеси комунікації.

Ефективна інформаційно-комунікаційна політика передбачає чітку регламентацію доступу до інформаційних ресурсів. Кожен працівник має отримувати рівень доступу, що відповідає його функціональним обов'язкам. Такий принцип мінімізує ризики внутрішніх витоків інформації та сприяє контролю за її використанням.

Важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки відіграють технологічні рішення. Антивірусні комплекси, системи виявлення вторгнень, резервне копіювання та шифрування даних є обов'язковими елементами сучасної інфраструктури. Проте технічні заходи без належної організаційної підтримки не дають бажаного ефекту.

Організаційний аспект інформаційної безпеки включає розробку внутрішніх політик, проведення навчання персоналу та впровадження системи внутрішнього аудиту. У багатьох випадках саме помилки персоналу стають причиною інцидентів інформаційної безпеки. Тому формування культури безпеки має стати одним із стратегічних завдань керівництва.

Система інформаційної безпеки повинна бути гнучкою та адаптивною. Рівень загроз постійно змінюється, а цифрові технології розвиваються надшвидкими темпами. Відтак підприємство має регулярно оновлювати політики безпеки та адаптувати їх до нових викликів.

Надзвичайно важливою є правова складова інформаційної безпеки. Дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних, електронної комерції та авторського права є обов'язковим для ІТ-компаній. Порушення правових норм може призвести до значних штрафів та репутаційних втрат.

Таким чином, інформаційна безпека є невід'ємним елементом інформаційно-комунікаційної політики підприємства. Вона формує фундамент довіри між компанією, клієнтами та партнерами. Для ІТ-компаній забезпечення

інформаційної безпеки є умовою стабільності бізнесу та передумовою сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Формування інформаційної культури персоналу IT-компаній

У цифровій економіці людський фактор залишається ключовим елементом ефективності бізнесу, навіть попри стрімкий розвиток автоматизованих систем. Для IT-компаній, де інформація становить основу виробничого процесу, професійний рівень персоналу визначається не лише технічними навичками, а й інформаційною культурою. Саме вона формує здатність працівників відповідально використовувати дані, взаємодіяти в цифровому середовищі та дотримуватися стандартів комунікації.

Інформаційна культура персоналу визначається як сукупність знань, цінностей, норм і поведінкових моделей, що регулюють взаємодію працівників з інформаційними ресурсами та цифровими технологіями. Вона включає розуміння принципів інформаційної безпеки, володіння сучасними інструментами комунікації, навички роботи з даними, а також дотримання етичних норм використання інформації.

У структурі інформаційної культури доцільно виділяти кілька складових:

- когнітивну (знання та компетенції у сфері IT і комунікацій);
- поведінкову (звички й моделі роботи з інформацією);
- ціннісну (ставлення до інформації як до ресурсу);
- етичну (дотримання норм використання даних);
- правову (знання нормативних вимог щодо захисту інформації).

Формування інформаційної культури є безперервним процесом, що потребує системної підтримки з боку керівництва компанії. Початковим етапом цього процесу виступає адаптація нових працівників до стандартів організаційної комунікації. Саме перші місяці роботи визначають стиль взаємодії співробітника з інформаційним середовищем компанії.

Велику роль у розвитку інформаційної культури відіграє система навчання персоналу. Постійне оновлення знань є необхідною умовою ефективної діяльності в IT-сфері, де технології змінюються надзвичайно швидко. Навчальні програми, тренінги та курси підвищення кваліфікації сприяють формуванню не лише технічних навичок, а й сучасного мислення.

Інформаційна культура безпосередньо пов'язана з культурою комунікації в колективі. Відкритість, повага до колег, коректність у спілкуванні та відповідальність за передану інформацію формують сприятливий психологічний клімат. IT-компанії, які впроваджують принципи відкритої комунікації, демонструють вищий рівень згуртованості команди та кращі результати роботи.

Значну увагу слід приділяти питанням цифрової безпеки. Працівники повинні усвідомлювати ризики, пов'язані з використанням мережі, мобільних пристроїв і хмарних сервісів. Порушення принципів інформаційної безпеки найчастіше відбувається через людський фактор, тому формування відповідальної поведінки в цифровому середовищі є стратегічним завданням.

Інформаційна культура впливає і на інноваційний потенціал компанії. Здатність персоналу генерувати ідеї, ділитися знаннями та брати участь у спільних проектах залежить від рівня відкритості комунікацій. Компанії, які підтримують культуру обміну знаннями, демонструють більшу динаміку розвитку.

Керівництво відіграє визначальну роль у формуванні інформаційної культури. Поведінка управлінців є прикладом для персоналу, тому важливо, щоб керівники демонстрували відкритість, професіоналізм та відповідальність у поводженні з інформацією.

Додатковим інструментом формування культури є корпоративні стандарти та внутрішні регламенти. Чітко прописані політики щодо використання інформаційних ресурсів сприяють підвищенню дисципліни та відповідальності персоналу.

Таким чином, інформаційна культура персоналу є невід'ємною складовою інформаційно-комунікаційної політики підприємства. Вона формує основи ефективної взаємодії, сприяє захисту інформації та розвитку інновацій. Для ІТ-компаній розвиток інформаційної культури є умовою стабільності та високої конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ “XXX”

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії та структура її комунікацій

Компанія «XXX» функціонує в сегменті розробки програмного забезпечення як постачальник комплексних ІТ-рішень для бізнесу. Вона здійснює проєктування, розробку, впровадження та супровід цифрових продуктів, орієнтуючись на корпоративних клієнтів і стартапи. Основною конкурентною перевагою компанії є поєднання технічної експертизи з розумінням бізнес-процесів замовника, що дозволяє створювати індивідуальні рішення.

UKeess позиціонує себе як software house повного циклу, що забезпечує клієнтам послуги на всіх етапах життєвого циклу програмного продукту: від формування концепції та аналізу потреб до технічної реалізації та підтримки. Такий підхід дає змогу компанії формувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами та підвищувати їхню лояльність.

Ринок ІТ-послуг в Україні характеризується високим рівнем динамічності, конкуренції та технологічної мінливості. Компанія змушена адаптувати свої бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища, зокрема: зростання попиту на цифровізацію, розвиток хмарних технологій, поширення штучного інтелекту та автоматизацію бізнес-процесів.

У своїй діяльності компанія орієнтується на:

- якість програмних продуктів;
- дотримання термінів;
- індивідуальний підхід до клієнтів;
- безпекову складову рішень;
- технічну підтримку.

Специфікою функціонування UKeess є висока залежність від людського капіталу. Кваліфікація персоналу, командна взаємодія та корпоративна культура безпосередньо впливають на якість послуг. Компанія прагне сформувати стабільну команду фахівців та створити середовище для професійного розвитку.

Окрему увагу приділено клієнтському сервісу. У сучасних умовах не достатньо лише якісного продукту – важливою є комунікаційна взаємодія з клієнтом на всіх етапах співпраці. Саме тому компанія розвиває персоналізовані канали взаємодії та прагне до відкритості у комунікаціях.

Економічна ефективність діяльності UKeess визначається здатністю компанії утримувати клієнтів та оптимізувати внутрішні процеси. Грамотне управління витратами та інвестиціями в технології дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним.

Суттєвим чинником розвитку є залучення нових ринків. Компанія орієнтується на міжнародне співробітництво та формування експортного

потенціалу. Це вимагає впровадження стандартів якості та адаптації до міжнародних вимог.

Таким чином, «XXX» є компанією, що функціонує в умовах високої конкуренції та невизначеності, де ефективна інформаційно-комунікаційна політика виступає основою сталого розвитку.

Організаційна структура ІТ-компанії «XXX» сформована за принципом проектно-матричної моделі управління, що характерно для підприємств, які працюють у сфері розробки програмного забезпечення. Така модель дозволяє гнучко формувати команди під конкретні завдання та оперативно реагувати на зміну вимог клієнтів. Водночас, складна багаторівнева структура управління зумовлює високу інтенсивність комунікацій та збільшує навантаження на систему інформаційних зв'язків між підрозділами.

У компанії чітко простежується багаторівнева ієрархія управління, відповідно до якої формуються **три основні рівні комунікацій**: стратегічний, тактичний та операційний.

Стратегічний рівень комунікацій

Стратегічний рівень представлений вищим керівництвом компанії, менеджерами з розвитку бізнесу та керівниками ключових напрямів. Саме на цьому рівні формуються довгострокові цілі, визначається загальна стратегія розвитку та обираються пріоритетні напрями інвестування.

Основними функціями комунікації на цьому рівні є:

- формування стратегічних цілей компанії;
- ухвалення управлінських рішень щодо розвитку продуктів;
- визначення напрямів розширення ринків;
- координація діяльності керівних підрозділів;
- аналіз конкурентного середовища.

Комунікації на стратегічному рівні потребують високого ступеня узгодженості та достовірності інформації. Неточні аналітичні дані або затримка в комунікаціях можуть мати довгострокові негативні наслідки для компанії.

Ключовою особливістю стратегічних комунікацій є їх орієнтація на комплексні аналітичні звіти, прогнози, фінансову інформацію, результати маркетингових досліджень. Комунікаційна політика компанії передбачає використання структурованих каналів передачі стратегічних даних, включаючи управлінські наради, аналітичні дашборди та внутрішні звіти.

Тактичний рівень комунікацій

Другий рівень комунікацій формується на рівні менеджерів проєктів, тимлідів та керівників функціональних підрозділів. Основним завданням цього рівня є трансформація стратегічних рішень у конкретні операційні завдання.

Комунікації на тактичному рівні зосереджені на таких напрямках:

- планування ресурсів;
- формування команд проєктів;
- контроль термінів виконання;
- розподіл завдань між розробниками;
- координація між підрозділами.

Тактичний рівень виступає «комунікаційним мостом» між керівництвом та виконавцями. Саме тут від якості передавання завдань залежить точність реалізації стратегії.

Однією з проблем, характерних для цього рівня, є перевантаження інформацією. Менеджери отримують значну кількість повідомлень від керівництва з одного боку та від виконавців з іншого. Це зумовлює ризики затримки рішень, втрати інформації та появи конфліктів.

Операційний рівень комунікацій

Операційний рівень представлений безпосередніми виконавцями: програмістами, дизайнерами, тестувальниками, аналітиками. Саме на цьому рівні відбувається практична реалізація проєктів.

Комунікації на операційному рівні мають такі особливості:

- висока інтенсивність обміну інформацією;
- багатоканальність взаємодії;
- потреба в оперативному зворотному зв'язку;
- залежність від технічної документації.

Основні форми комунікації: миттєві повідомлення, спільні робочі платформи, відеодзвінки, внутрішні чати.

Недостатня координація на цьому рівні може призвести до помилок у розробці, неправильного трактування вимог і виникнення додаткових витрат.

Типологія комунікаційних зв'язків

Комунікаційна система компанії побудована на різних типах зв'язків, які забезпечують функціонування організації:

- Вертикальні комунікації

Забезпечують передачу управлінських рішень від керівництва до виконавців. Ефективність вертикальних зв'язків визначає швидкість реалізації стратегічних рішень.

- Горизонтальні комунікації

Формуються між фахівцями одного рівня. Вони забезпечують синхронізацію діяльності команди та обмін досвідом.

- Діагональні комунікації

Виникають між фахівцями різних рівнів і підрозділів. Вони характерні для проєктної діяльності ІТ-компаній.

Таким чином, організаційна структура компанії «XXX» формує складну багаторівневу систему комунікацій, що вимагає чіткої регламентації та постійного вдосконалення. Стратегічний, тактичний та операційний рівні утворюють єдину інформаційну екосистему, у якій ефективність обміну інформацією безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього комунікаційного середовища компанії

У сучасних ІТ-компаніях комунікаційні канали є не лише допоміжним інструментом організації діяльності, а повноцінною складовою управління проєктами, координації команд і взаємодії з клієнтами. У компанії «XXX»

комунікаційна система побудована на поєднанні традиційних і цифрових каналів обміну інформацією, що дозволяє підтримувати безперервність робочих процесів.

Компанія використовує багатоканальну модель комунікацій, яка включає формальні та неформальні засоби обміну інформацією. Формальні канали застосовуються для передавання управлінських розпоряджень, укладення договорів і фіксації результатів рішень. Неформальні канали сприяють оперативній взаємодії та командній роботі.

У процесі функціонування компанії «XXX» використовується сукупність цифрових інструментів, що забезпечують інформаційний обмін між працівниками, партнерами та клієнтами. Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій спрямоване на підвищення оперативності взаємодії, скорочення часових витрат на виконання завдань і забезпечення безперервності робочих процесів, а саме:

Корпоративна електронна пошта використовується як основний канал формальної комунікації з клієнтами, партнерами та внутрішніми підрозділами компанії. За її допомогою здійснюється передача управлінських розпоряджень, укладення договорів, обговорення умов співпраці та фіксація результатів зустрічей. Перевагою електронної пошти є можливість документування взаємодії, що забезпечує формування архіву ділової кореспонденції. Водночас відсутність єдиних стандартів ділового листування створює ризик перевантаження працівників інформацією, ускладнює пошук потрібних повідомлень та знижує ефективність комунікації.

Корпоративні месенджери виконують функцію оперативного каналу взаємодії між членами команд. Їх застосування дозволяє миттєво передавати інформацію, швидко реагувати на запити та координувати виконання поточних завдань. Однак надмірна кількість каналів спілкування, відсутність структурованості повідомлень та дублювання інформації створюють передумови для виникнення комунікаційних перевантажень. За таких умов знижується керованість інформаційних процесів і ускладнюється контроль за виконанням завдань.

Платформи для відеозв'язку:

Відеоконференції виступають важливим інструментом забезпечення взаємодії між віддаленими командами, а також між компанією та клієнтами. Вони дозволяють оперативно узгоджувати технічні питання, обговорювати хід виконання проєктів і приймати колективні рішення. Водночас відсутність регламенту проведення онлайн-зустрічей та системи протоколювання їх результатів призводить до втрати інформації та необхідності повторного узгодження питань.

Для координації виконання завдань компанія використовує спеціалізовані платформи з управління проєктами. Ці системи забезпечують контроль за строками виконання, розподіл відповідальності та оцінювання результативності роботи працівників. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості діяльності та дозволяє мінімізувати ризики порушення термінів виконання зобов'язань перед клієнтами.

Хмарні сервіси:

Хмарні сервіси застосовуються для колективної роботи з документами та програмним кодом. Вони забезпечують можливість доступу до інформації з будь-якого робочого місця та сприяють спільному опрацюванню матеріалів. Водночас відсутність уніфікованої політики щодо зберігання інформації у хмарному середовищі призводить до фрагментації даних, зростання ризику їх втрати та ускладнення контролю за доступом.

Перевагами наявної моделі комунікацій є:

- висока швидкість обміну інформацією;
- можливість організації дистанційної роботи;
- гнучкість комунікаційних зв'язків;
- спрощення адаптації нових працівників.

Водночас функціонуванню комунікаційної системи притаманні певні обмеження, зокрема:

- відсутність централізованої бази знань;
- фрагментація цифрових інструментів;
- розпорошення інформаційних потоків;
- перевантаження персоналу повідомленнями.

Загалом використання цифрових інструментів забезпечує функціональну спроможність інформаційно-комунікаційної системи компанії. Проте відсутність інтегрованого підходу до управління цими інструментами знижує їх результативність. Подальший розвиток комунікаційної інфраструктури потребує централізації інформаційних ресурсів, стандартизації каналів взаємодії та впровадження регламентів інформаційного обміну. Комунікаційна система компанії є функціональною, однак потребує структуризації та стандартизації. Ефективність взаємодії залежить не лише від кількості інструментів, а й від їх інтегрованості.

В умовах цифровізації інформаційні потоки набувають системоутворювальної ролі, визначаючи ритм роботи організації та її здатність адаптуватися до змін.

Типологія інформаційних потоків

Інформаційні потоки в компанії «XXX» та оцінка їх ефективності

У межах діяльності компанії «XXX» формується багатокомпонентна система інформаційних потоків, що виконує спеціалізовані функції та забезпечує координацію управлінських і операційних процесів. Інформаційні потоки є інфраструктурною складовою управління, яка визначає рівень узгодженості прийняття управлінських рішень, ефективність взаємодії підрозділів і якість обслуговування клієнтів.

Класифікація інформаційних потоків за функціональним призначенням

За функціональним призначенням інформаційні потоки в компанії поділяються на такі види:

Управлінські потоки

До управлінських належать накази, розпорядження, управлінські рішення та інструкції керівництва. Вони формують організаційну рамку діяльності

підприємства та визначають напрями реалізації стратегічних і тактичних рішень.

Виробничі потоки

Виробничі інформаційні потоки охоплюють технічні завдання, результати тестування, звіти про помилки, спринтові плани та технічну документацію. Цей тип потоків визначає технологічну узгодженість проєктної діяльності.

Маркетингові потоки

Маркетингові потоки регулюють взаємодію з клієнтами та партнерами, включаючи комерційні пропозиції, запити, відгуки та супровід клієнтів.

Фінансові потоки

Фінансові інформаційні потоки охоплюють бюджети, звіти, документи з оплати праці та контракти. Вони є основою фінансового управління та контролю.

Аналітичні потоки

Аналітичні потоки включають показники ефективності (KPI), статистичні звіти, аналітичні довідки та прогнози, що формують інформаційне підґрунтя управлінських рішень.

Структура руху інформації

Організація інформаційних потоків у компанії відбувається за принципом багаторівневої взаємодії.

Вертикальні потоки

Забезпечують передачу управлінської інформації від керівництва до виконавців, а також надходження зворотного зв'язку.

Горизонтальні потоки

Виникають між підрозділами одного рівня та слугують механізмом координації проєктної діяльності.

Діагональні потоки

Характерні для проєктних структур, де фахівці різних підрозділів взаємодіють у межах спільних завдань.

Проблеми функціонування інформаційних потоків

Аналіз організації інформаційних потоків дозволив виявити низку системних недоліків:

- дублювання інформації в різних цифрових середовищах;
- відсутність уніфікованих стандартів оформлення документів;
- переважання неформальних каналів передачі інформації;
- роз'єднаність баз даних;
- втрати інформації на етапах її передавання.

Вплив інформаційних потоків на ефективність управління

Недосконала організація інформаційних потоків спричиняє сповільнення процесів прийняття управлінських рішень, формування інформаційного перевантаження та зростання транзакційних витрат. Інформаційний хаос ускладнює координацію команд і підвищує ризик помилок у діяльності компанії.

Узагальнюючий висновок

Таким чином, оптимізація інформаційних потоків є стратегічним завданням розвитку компанії «XXX». Систематизація, стандартизація й інтеграція потоків дозволять підвищити рівень керованості бізнес-процесів, знизити інформаційні ризики та забезпечити умови для сталого розвитку.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій у компанії «XXX»

Критерій оцінки	Поточний стан	Виявлені проблеми	Управлінський висновок
Швидкість передавання інформації	Висока	Дублювання повідомлень у різних каналах	Потрібна оптимізація каналів
Точність повідомлень	Середня	Відсутність стандартів документації	Необхідна уніфікація форматів
Стабільність каналів	Достатня	Фрагментація інструментів	Потрібна інтеграція систем
Зворотний зв'язок	Нерегламентований	Випадкові обговорення проблем	Впровадити регулярні процедури
Аналітична підтримка	Низька	Відсутність ВІ	Потрібна бізнес-аналітика
Інтегрованість інструментів	Часткова	Немає єдиного середовища	Потрібна централізація

Ефективність внутрішніх комунікацій є ключовим чинником результативності діяльності ІТ-компаній, оскільки більшість бізнес-процесів базується на спільній роботі команд та обміні інформацією. Для компанії «XXX» внутрішні комунікації виступають основою координації між підрозділами й відіграють вирішальну роль у забезпеченні якості програмних продуктів.

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій здійснювалась за такими напрямками:

- швидкість передавання інформації;
- точність і зрозумілість повідомлень;
- стабільність каналів;
- якість зворотного зв'язку;
- доступність аналітичної інформації;
- інтегрованість інструментів.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій у компанії «XXX»

Критерій оцінки	Характеристика стану	Проблемні аспекти	Висновок
Швидкість передавання інформації	Висока завдяки цифровим каналам	Дублювання повідомлень	Потрібна оптимізація
Точність і зрозумілість повідомлень	Середній рівень	Відсутні стандарти	Потрібна уніфікація
Стабільність каналів	Достатня	Фрагментація	Потрібна інтеграція
Якість зворотного зв'язку	Нерегламентована	Відсутні процедури	Потрібна формалізація
Доступність аналітики	Низька	Відсутність ВІ	Потрібне впровадження
Інтегрованість інструментів	Часткова	Немає єдиного середовища	Потрібна централізація

Аналіз швидкості та надійності обміну інформацією

Використання цифрових каналів дозволяє передавати інформацію в режимі реального часу. Однак у компанії має місце фрагментація комунікаційних сервісів, що призводить до розпорошення інформації. Повідомлення дублюються в різних каналах, що збільшує навантаження на працівників.

Стандартизація та точність повідомлень

Виявлено відсутність єдиного стандарту оформлення технічної документації та звітності. Це ускладнює пошук інформації і створює ризики помилкового тлумачення завдань.

Зворотний зв'язок

Система зворотного зв'язку в компанії не регламентована. Проблеми обговорюються ситуативно, що знижує можливість аналізу помилок у довгостроковій перспективі.

Доступність аналітичної інформації

Менеджери не мають єдиного аналітичного інструменту контролю виконання проєктів. Це зменшує прозорість управління.

Комунікації ефективні операційно, але слабкі управлінськи.

2.3. Оцінювання ефективності комунікаційної системи та визначення ключових проблем

Стан і динаміка розвитку IT-ринку України

Ринок IT-послуг України протягом останніх років демонструє стійку позитивну динаміку, зберігаючи статус однієї з найбільш експортно орієнтованих галузей національної економіки. Значна частина доходів формується за рахунок міжнародних контрактів із замовниками з США, країн ЄС, Великобританії та Близького Сходу. За своїм змістом український IT-ринок характеризується високою гнучкістю, мобільністю трудових ресурсів та здатністю швидко адаптуватися до структурних змін у світовій цифровій економіці.

Основними сегментами IT-ринку України є:

- розробка програмного забезпечення на замовлення;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- продуктова розробка;
- системна інтеграція;
- технічний консалтинг та супровід;
- розробка стартапів.

Суттєвим фактором розвитку ринку є міжнародна інтеграція, яка посилює вимоги до стандартів якості, комунікації та інформаційної безпеки. Клієнти очікують від українських компаній не лише технічної експертизи, а й здатності до ефективної бізнес-комунікації, чіткості документообігу та культурної адаптації до міжнародного середовища.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій призводить до зростання конкуренції не лише на національному, а й на глобальному ринку. Фізична локалізація компанії втрачає значення, що підвищує тиск на українських розробників з боку міжнародних корпорацій та незалежних команд фрилансерів.

IT-ринок України характеризується високою фрагментованістю, де поряд із великими корпораціями існують сотні малих і середніх компаній. Для таких підприємств, як «XXX», важливим фактором зростання є формування стабільної клієнтської бази та конкурентної репутації.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища

З метою комплексної оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність компанії «XXX» у роботі застосовано метод PESTEL-аналізу, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Зазначений інструмент є ефективним засобом стратегічної діагностики, оскільки дає змогу не лише ідентифікувати ключові загрози та можливості, а й оцінити ступінь їх впливу на формування інформаційно-комунікаційної політики компанії.

Результати структурованого аналізу зовнішнього середовища за методологією PESTEL наведено у таблиці, де відображено основні фактори впливу та їх значення для розвитку компанії.

Таблиця 2.3

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища компанії «XXX»

Фактор	Прояв в середовищі	Вплив на компанію
Р – Політичні	Воєнний стан, державна цифровізація	Ризики та державна підтримка
Е – Економічні	Валютні коливання, інфляція	Вплив на доходи та витрати
S – Соціальні	Віддалена робота, зміна цінностей	Вища мобільність персоналу
T – Технологічні	AI, Big Data, DevOps	Зростання вимог до інновацій
Е – Екологічні	Green IT, хмарні сервіси	Оптимізація енергоспоживання
L – Правові	GDPR, захист IP	Підвищення витрат на комплаєнс

Р (Political — політичні фактори)

Політична нестабільність, воєнний стан і загрози національній безпеці створюють додаткові ризики для інвестиційної діяльності. Водночас держава активно підтримує цифровий сектор через спеціальні правові режими для ІТ-компаній, цифровізацію державних послуг та стимулювання технологічного підприємництва.

Е (Economic — економічні фактори)

ІТ-компанії залежать від коливань валютних курсів, що впливає на доходи та оплату праці. Водночас експортна орієнтованість пом'якшує вплив внутрішніх криз. Інфляційні процеси ускладнюють бюджетування, але водночас стимулюють оптимізацію витрат.

S (Social — соціальні фактори)

Розвиток культури віддаленої роботи, поколінні трансформації та зростання очікувань до гнучких умов праці істотно змінюють систему найму персоналу. Компанії з розвиненими внутрішніми комунікаціями мають вищий рівень залученості працівників.

T (Technological — технологічні фактори)

Швидке поширення штучного інтелекту, Big Data та DevOps змінює бізнес-процеси та вимагає постійних інвестицій у навчання. Компанії, які не адаптуються технологічно, втрачають конкурентоспроможність.

Е (Environmental — екологічні фактори)

Зростає попит на екологічно відповідальні ІТ-рішення. Компанії впроваджують хмарні технології для зменшення енергоспоживання.

L (Legal — правові фактори)

Регламенти захисту персональних даних та інтелектуальної власності вимагають від компаній відповідної правової підготовки та комплаєнсу.

Аналіз конкурентного середовища

Конкурентне середовище компанії UKeess формується на трьох рівнях:

- міжнародному;
- національному;
- регіональному.

Основні групи конкурентів:

1. Великі аутсорсингові компанії.
2. Продуктові стартапи.
3. Фриланс-платформи.
4. Іноземні сервісні компанії.

Переваги UKeess:

- висока гнучкість;
- індивідуальний підхід;
- невелика ієрархія.

Обмеження:

- обмежене фінансування маркетингу;
- слабка впізнаваність бренду;
- сильна залежність від ключових клієнтів.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентного середовища компанії «XXX»

Група конкурентів	Характеристика	Сильні сторони	Загрози для UKeess
Великі аутсорсингові компанії	Міжнародні компанії з великими командами та портфелями клієнтів	Потужний бренд, фінансові ресурси	Витіснення з великих контрактів
Продуктові стартапи	Компанії з власними ІТ-продуктами	Інноваційність, масштабованість	Посилення конкуренції за клієнта
Фриланс-платформи	Онлайн-ринок індивідуальних виконавців	Низька ціна, гнучкість	Демпінг на ринку послуг
Іноземні сервісні компанії	Міжнародні сервісні фірми	Впізнаваний бренд, стандарти	Переманювання клієнтів

Конкурентне середовище ІТ-компанії «XXX» формується під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації бізнесу та розвитку міжнародного аутсорсингу. Компанія функціонує одночасно на міжнародному, національному та регіональному рівнях ринку, що зумовлює необхідність постійного моніторингу конкурентів та оцінки їхнього впливу на ринкові позиції підприємства.

Для систематизації конкурентного середовища проведено класифікацію основних груп конкурентів за видами діяльності, масштабами роботи та характером впливу на компанію.

Оцінка конкурентних позицій показує, що компанія «XXX» має низку внутрішніх переваг, які створюють потенціал для розвитку, зокрема високу гнучкість в роботі з клієнтами, індивідуальний підхід до реалізації проєктів та відсутність складної ієрархічної структури, що забезпечує швидкість ухвалення рішень.

Водночас до основних обмежень належать обмежені маркетингові бюджети, недостатній рівень впізнаваності бренду та залежність від ключових клієнтів. Зазначені чинники знижують стійкість компанії до змін ринкової ситуації та підвищують ризик фінансової нестабільності. Таким чином, конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю та динамічністю, що зумовлює необхідність формування активної маркетингової політики та розвитку комунікаційної стратегії компанії.

Аналіз клієнтського середовища

Основні групи клієнтів:

- малі та середні підприємства;
- стартапи;
- корпоративні замовники;
- міжнародні клієнти.

Клієнти очікують:

- стабільної комунікації;
- прозорих умов;
- оперативності;
- постійного зворотного зв'язку.

Проблемними аспектами залишаються:

- відсутність CRM;
- нерегламентовані комунікації;
- різні стандарти взаємодії з клієнтами.

Клієнтське середовище компанії «XXX» характеризується високою різноманітністю за масштабами діяльності, галузевою належністю та географією. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до організації комунікації з різними сегментами клієнтів. Сегментація клієнтської бази дозволяє оцінити рівень вимог, характер взаємодії та потенціал розвитку співпраці з кожною групою.

Таблиця 2.5.

Аналіз клієнтського середовища компанії «XXX»

Група клієнтів	Характеристика	Основні очікування	Специфіка взаємодії
Малі та середні підприємства	Локальний бізнес, обмежені бюджети	Надійність, ціна, швидкість реалізації	Часті консультації, гнучкі умови
Стартапи	Молоді компанії, орієнтація на зростання	Підтримка, адаптивність рішень	Проектна співпраця, інтенсивні комунікації

Корпоративні замовники	Великі компанії зі складною структурою	Контроль, безпека, SLA	Формалізовані процедури, звітність
Міжнародні клієнти	Іноземні ринки, мультикультурність	Якість, прозорість, відповідність стандартам	Регулярна звітність, мовна адаптація

Аналіз клієнтських очікувань свідчить, що незалежно від типу клієнта ключовими критеріями задоволеності є стабільність комунікацій, прозорість умов співпраці, оперативність реагування та наявність постійного зворотного зв'язку. Саме якість комунікацій визначає рівень довіри до компанії та впливає на тривалість співпраці.

Водночас у діяльності компанії зберігається низка проблемних аспектів, зокрема відсутність CRM-системи, що ускладнює структурування клієнтської бази та облік історії взаємодії; нерегламентований характер комунікацій, що призводить до використання різних каналів без єдиних стандартів; відсутність уніфікованих підходів до обслуговування клієнтів, що створює ризики нерівномірної якості сервісу.

Таким чином, аналіз клієнтського середовища підтверджує необхідність впровадження системного управління взаємовідносинами з клієнтами, розвитку комунікаційної стратегії та формування єдиних стандартів сервісного обслуговування.

Зовнішнє середовище функціонування ІТ-компаній є динамічним, нестабільним та висококонкурентним, що зумовлює необхідність постійного перегляду підходів до формування комунікаційної політики. Компанія «XXX» функціонує в умовах трансформації цифрових ринків, посилення глобальної конкуренції та зростання вимог клієнтів до якості сервісу, що безпосередньо визначає зміст, форми та інструменти зовнішніх комунікацій.

Вплив зовнішнього середовища на комунікаційну політику компанії «XXX»

Зовнішнє середовище функціонування ІТ-компаній характеризується високим рівнем мінливості, невизначеності та конкуренції, що зумовлює необхідність постійного коригування комунікаційної політики з урахуванням зовнішніх чинників. Компанія «XXX» здійснює діяльність в умовах трансформації глобальних цифрових ринків, активного впровадження інноваційних технологій і посилення вимог клієнтів до якості сервісу. Це вимагає системного підходу до формування зовнішніх комунікацій. Зміни в структурі попиту та посилення конкурентної боротьби зумовлюють доцільність перегляду підходів до організації контактів із клієнтами та партнерами. Комунікаційна політика набуває стратегічного значення, оскільки виступає інструментом формування корпоративної репутації та фактором конкурентних переваг.

Компанії необхідно посилювати бренд-комунікації задля формування впізнаваного іміджу, підвищення рівня довіри та розширення присутності на

ринку. Окреме значення має автоматизація процесів взаємодії з клієнтами шляхом впровадження CRM та цифрових каналів, що дозволяє підвищити якість сервісу і скоротити час реагування на звернення. Важливим напрямом є стандартизація зовнішніх комунікацій, яка забезпечує єдині правила взаємодії з клієнтами, уніфікацію документообігу та зменшення ризиків інформаційних втрат. Окрім того, зростає роль стратегічного маркетингу як інструменту аналітичного супроводу комунікаційної політики. Маркетингові рішення мають ґрунтуватися на даних, дослідженні клієнтських сегментів та аналізі конкурентів.

Таблиця 2.6.

Вплив зовнішніх факторів на комунікаційну політику компанії

Фактор середовища	Прояв	Загрози / можливості	Комунікаційні управлінські дії
Політичний	Воєнний стан, цифрова політика держави	Ризики інвестицій / підтримка ІТ	Адаптація каналів комунікації
Економічний	Інфляція, валютні коливання	Фінансова нестабільність	Прозора цінова комунікація
Соціальний	Віддалена робота, мобільність	Дефіцит кадрів	Розвиток HR-бренду
Технологічний	AI, Big Data, DevOps	Витрати на інновації	Цифровізація комунікацій
Правовий	Захист даних, ІВ	Ризики штрафів	Юридична стандартизація
Екологічний	Green IT	Попит на сталі рішення	Екологічний імідж бренду

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища комунікаційна політика компанії повинна бути адаптивною, технологічно забезпеченою та орієнтованою на довгострокову взаємодію з клієнтами. Відсутність стратегічного підходу призводить до зниження ефективності комунікацій і втрати конкурентних позицій.

Політичні та економічні фактори, технологічні інновації, соціальні зміни та правові регуляторні обмеження формують середовище підвищених ризиків і одночасно створюють нові можливості для розвитку бізнесу. В цих умовах ефективна комунікаційна політика трансформується з допоміжного інструменту в стратегічний чинник конкурентоспроможності.

Зміни в структурі ринку висувають вимогу до компанії щодо посилення бренд-комунікацій як ключового елементу позиціювання на ринку. Формування впізнаваного корпоративного іміджу сприяє зростанню довіри з боку клієнтів та партнерів, що є критично важливим у середовищі інформаційної перенасиченості.

Умови зростання обсягів даних і складності клієнтських взаємодій обумовлюють необхідність автоматизації комунікаційних процесів.

Впровадження CRM-систем, чат-ботів та систем підтримки клієнтів дозволяє структурувати інформаційні потоки, скоротити час реагування та підвищити якість сервісу.

Водночас одним із ключових напрямів розвитку є стандартизація зовнішніх взаємодій. Уніфікація форматів ділового спілкування, документації та каналів комунікації дозволяє мінімізувати інформаційні втрати, підвищує прозорість управління та створює єдині стандарти взаємодії з клієнтами.

Зовнішнє конкурентне середовище вимагає від компанії переходу до стратегічного маркетингового управління, що передбачає аналіз ринку, сегментацію клієнтів, формування ціннісних пропозицій та довгострокове планування комунікаційних кампаній.

Таким чином, зовнішнє середовище формує систему вимог до комунікаційної політики компанії, що має бути гнучкою, орієнтованою на клієнта та підтриманою сучасними цифровими інструментами. Реалізація зазначених пріоритетів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій.

Отже, комунікаційна політика «XXX» має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та технологічної підтримки. Без стратегічно зорієнтованої системи зовнішніх комунікацій компанія втрачає здатність до ефективного позиціонування, управління репутаційними ризиками та залучення клієнтської аудиторії, що обмежує її конкурентні можливості та темпи розвитку.

2.3. Стратегічна діагностика інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX»

Стратегічна діагностика інформаційно-комунікаційної політики ґрунтується на поєднанні інструментів ситуаційного, процесного та системного аналізу. Її метою є ідентифікація сильних і слабких сторін комунікацій, можливостей розвитку й загроз з боку зовнішнього середовища, а також визначення стратегічних «вузьких місць», що обмежують результативність бізнес-процесів.

У рамках дослідження застосовано такі методи:

- **SWOT-аналіз** — для оцінювання внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів;
- **Business Model Canvas** — для опису логіки створення цінності з фокусом на комунікацію;
- **моделювання інформаційних потоків** — для ідентифікації розривів у циркуляції даних;
- **якісна експертна оцінка** — для інтерпретації результатів.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика моделі AS-IS та TO-BE

Елемент системи	Поточний стан (AS-IS)	Проблема	Цільовий стан (TO-BE)
Вертикальні потоки	Керівництво → менеджери → команди	Перевантаження менеджерів	Дашборди та автоматичні звіти
Горизонтальні потоки	Команди ↔ команди	Дублювання інформації	Єдині канали комунікації
Діагональні потоки	Менеджери ↔ клієнти	Різні джерела даних	CRM + helpdesk
Зберігання	Різні сервіси	Втрати інформації	База знань
Аналітика	Ручні звіти	Низька прозорість	BI-система

Аналітичний висновок: поточна модель характеризується високою залежністю від людського фактору та фрагментованістю даних. Цільова модель передбачає централізацію інформаційних ресурсів, впровадження автоматизованих аналітичних інструментів та інституціоналізацію комунікацій через регламенти.

Поєднання методів забезпечує багатовимірний огляд стану комунікацій і дозволяє перейти від опису проблем до формування рішень.

SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційної політики

Сильні сторони (Strengths)

- високий рівень цифрової грамотності персоналу;
- гнучка проектна структура;
- адаптивні канали взаємодії з клієнтами;
- короткі комунікаційні ланцюги;
- культура оперативного зворотного зв'язку.

Ці чинники створюють основу швидкого реагування на зміни вимог замовників та трансформації бізнес-процесів.

Слабкі сторони (Weaknesses)

- відсутність централізованої CRM;
- фрагментація інструментів комунікації;
- нестандартизований документообіг;
- слабка аналітика клієнтської поведінки;
- перевантаження месенджерами та відсутність «єдиного вікна».

Ці недоліки підвищують трансакційні витрати та знижують узгодженість управління.

Можливості (Opportunities)

- зростання попиту на цифрові рішення;
- інтеграція BI та CRM;
- міжнародні ринки;
- брендинг та контент-маркетинг;
- партнерські екосистеми.

Загрози (Threats)

- агресивна конкуренція;
- відтік талантів;
- кіберризики;
- валютні коливання;
- регуляторні ускладнення.

Матриця SWOT (узагальнення) стратегія повинна бути спрямована на інституціоналізацію комунікацій і розвиток аналітики.

Таблиця 2.8

SWOT-матриця компанії «XXX»

СИЛЬНІ	СТОРОНИ:	СЛАБКІ	СТОРОНИ:
• Гнучка	структура	• Відсутність	CRM
• Досвідчені	розробники	• Нерегламентовані комунікації	
• Високий рівень кастомізації			
МОЖЛИВОСТІ:		ЗАГРОЗИ:	
• Зростання	ІТ-ринку	• Кадровий	дефіцит
• Попит на цифровізацію		• Кіберризики	

2.4. Бізнес-модель компанії «XXX» (Business Model Canvas у комунікаційному фокусі)

Аналіз бізнес-моделі компанії «XXX» за методикою Business Model Canvas дозволяє комплексно оцінити логіку створення, постачання та присвоєння цінності з урахуванням специфіки інформаційно-комунікаційної взаємодії між основними суб'єктами бізнес-процесу. Комунікаційна складова у цій моделі виступає системоутворювальним елементом, оскільки саме через канали комунікації відбувається трансформація ресурсів та компетенцій компанії у споживчу цінність для клієнтів.

Ключові партнери

Ключовими партнерами компанії виступають постачальники хмарних сервісів, дизайн-студії та маркетингові агентства. Партнерські зв'язки забезпечують доступ до технологічних платформ, експертизи у сфері дизайну цифрових продуктів та просування послуг на ринку. Взаємодія з партнерами ґрунтується на договірних відносинах і передбачає обмін інформацією, координацію спільних проектів і узгодження технічних рішень. Ефективність цих взаємовідносин безпосередньо залежить від якості комунікацій, що визначає рівень надійності постачань та конкурентоспроможність кінцевого продукту.

Ключові активності

Базовими видами діяльності компанії є розробка програмного забезпечення, технічний супровід, управління комунікаціями та підтримка клієнтів. Комунікаційний менеджмент супроводжує всі стадії життєвого циклу програмного продукту - від етапу формування вимог до впровадження і обслуговування системи. Організація комунікацій у процесі розробки дозволяє своєчасно фіксувати очікування клієнтів, координувати діяльність команд і контролювати якість виконання завдань.

Ціннісна пропозиція

Основними елементами ціннісної пропозиції є персоналізовані цифрові рішення, комунікаційна прозорість та клієнтська підтримка. Компанія орієнтується на створення індивідуалізованих продуктів з урахуванням специфіки бізнес-процесів замовника. Комунікаційна прозорість реалізується через регулярне інформування клієнтів, доступ до звітності та відкритість у фінансових і технічних питаннях. Сукупність цих чинників формує довіру та підвищує лояльність клієнтів.

Взаємовідносини з клієнтами

Взаємодія з клієнтами реалізується через модель персоніфікованого обслуговування із закріпленням індивідуальних менеджерів проєктів, впровадженням угод про рівень сервісу (SLA) та здійсненням регулярних комунікаційних оновлень. Такий підхід забезпечує контроль виконання зобов'язань та своєчасне реагування на зміну вимог клієнтів.

Канали взаємодії

Основні канали комунікації включають офіційний вебсайт компанії, електронну пошту, відеоконференції, месенджери та соціальні мережі. Кожен з каналів виконує окрему функцію в процесі інформування, просування та обслуговування клієнтів. Ефективне управління каналами дозволяє оптимізувати комунікаційні витрати та забезпечити безперервність взаємодії.

Потоки доходів

Фінансова модель компанії базується на доходах від проєктних контрактів, технічного супроводу та консалтингових послуг. Безперервна комунікація з клієнтами забезпечує стабільність грошових потоків шляхом формування довгострокових відносин і розвитку повторних замовлень.

Структура витрат

Основними статтями витрат є оплата праці персоналу, витрати на інфраструктуру та інвестиції в навчання. Комунікаційні витрати включають витрати на програмне забезпечення, технічну підтримку та кібербезпеку.

Узагальнюючий висновок

Результати аналізу бізнес-моделі компанії «XXX» свідчать, що комунікації виконують функцію ядра створення цінності. Саме через комунікаційні процеси формується споживча цінність продукту, забезпечується взаємодія з партнерами та клієнтами і здійснюється управління ресурсами. Відсутність CRM-системи та регламентів комунікації створює ризики втрати клієнтської інформації, зниження рівня сервісу та зменшення обсягів доходів.

Модель інформаційних потоків та «вузькі місця» в компанії «XXX»

Для виявлення критичних зон у системі інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності компанії «XXX» застосовано моделювання поточних (as-is) та цільових (to-be) інформаційних потоків. Такий підхід дозволяє виявити «вузькі місця» в організації комунікацій і сформувати напрямки їх подальшої оптимізації.

Елемент моделі	Поточний стан (AS-IS)	Проблеми	Цільовий стан (TO-BE)
Вертикальні потоки	Керівництво → менеджери → команди	Перевантаження рівнів управління	Чіткі регламенти, автоматизоване інформування
Горизонтальні потоки	Взаємодія команд між собою	Дублювання даних	Єдині цифрові платформи
Діагональні потоки	Менеджери ↔ клієнти	Різні «джерела правди»	CRM + helpdesk
Зберігання даних	Різні сервіси та папки	Відсутність єдиного сховища	Корпоративна база знань
Аналітика	Ручна звітність	Низька прозорість	ВІ-дашборди

Поточна схема (as-is)

- керівництво → менеджери → команди (вертикаль);
- команди ↔ команди (горизонталь);
- менеджери ↔ клієнти (діагональ).

Проблеми

- дублювання даних;
- неузгоджені формати;
- різні «джерела правди»;
- немає єдиного сховища знань.

Цільова модель (to-be)

- єдині регламенти;
- інтеграція CRM + helpdesk;
- ВІ-дашборди;
- база знань.

Аналіз поточної моделі засвідчив, що основними «вузькими місцями» є відсутність централізованого сховища знань, фрагментованість джерел інформації та нестандартизований обмін даними. Запропонована цільова модель передбачає інтеграцію CRM і підсистем підтримки клієнтів, запровадження ВІ-дашбордів та розробку нормативної бази комунікацій. Реалізація даних заходів створює основу для підвищення прозорості управління та скорочення операційних витрат.

Комунікаційні KPI та їх оцінка

без KPI комунікації не піддаються контролю.

Інформаційно-комунікаційна політика сучасної ІТ-компанії функціонує в умовах високої динаміки ринку та прискореної цифровізації, що суттєво підвищує рівень невизначеності управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває ідентифікація ризиків і формування сценаріїв розвитку, які дозволяють спрогнозувати можливі наслідки реалізації або ігнорування стратегічних перетворень в управлінні комунікаціями.

Аналіз основних груп ризиків

Репутаційні ризики виникають унаслідок неузгодженої зовнішньої комунікації, несвоєчасного реагування на звернення клієнтів, публічних конфліктів або витоку негативної інформації. В умовах цифрових комунікацій будь-яка репутаційна втрата швидко масштабується через соціальні мережі та професійні платформи, що зумовлює зниження довіри клієнтів і партнерів. Репутація в ІТ-бізнесі безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і здатність компанії залучати нові проєкти.

Операційні ризики

Операційні ризики пов'язані з порушеннями у внутрішніх процесах комунікації, включаючи затримки в ухваленні рішень, викривлення інформації, дублювання завдань і неузгодженість дій між підрозділами. Недостатня інтеграція цифрових інструментів підвищує ймовірність помилок у координації робіт, що призводить до перевищення строків реалізації проєктів та зростання витрат.

Кадрові ризики

Кадрові ризики проявляються в плинності персоналу, зниженні рівня залученості працівників та виникненні внутрішніх конфліктів. Неефективні комунікації знижують рівень корпоративної лояльності, дестабілізують морально-психологічний клімат і стимулюють відтік висококваліфікованих спеціалістів, що завдає суттєвих втрат інтелектуальному потенціалу компанії.

Ризики інформаційної безпеки

Ризики інформаційної безпеки включають несанкціонований доступ до даних, витоки комерційної інформації, кібератаки та внутрішні порушення політик безпеки. Відсутність формалізованих протоколів захисту інформації підвищує ймовірність порушення конфіденційності та створює загрози фінансових і репутаційних втрат.

Інерційний сценарій (сценарій втрат)

За збереження поточного рівня організації комунікацій компанія зазнаватиме поступового зниження ефективності управління, зростання витрат та втрат клієнтської лояльності. Відсутність централізованого управління призведе до накопичення управлінських помилок та деградації якості сервісу.

Трансформаційний сценарій (сценарій зростання)

Реалізація стратегії вдосконалення інформаційно-комунікаційної політики забезпечує якісну трансформацію управління. Упровадження регламентів, CRM і BI сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зростанню продуктивності та стабілізації клієнтської бази. Цей сценарій є стратегічно доцільним та економічно обґрунтованим.

Кризовий сценарій (відтік клієнтів)

У разі загострення зовнішніх факторів (економічних або ринкових) за відсутності належної комунікаційної політики компанія може зіткнутися з масовою втратою довіри клієнтів і значним падінням обсягів замовлень. Даний сценарій характеризується високими ризиками фінансової дестабілізації.

Узагальнюючий висновок

Аналіз ризиків та сценаріїв свідчить, що ефективна інформаційно-комунікаційна політика є ключовою умовою мінімізації загроз і реалізації позитивного сценарію розвитку. Управління ризиками має бути інституціоналізоване як складова стратегічного менеджменту компанії.

Визначені стратегічні пріоритети вдосконалення інформаційно-комунікаційної політики в компанії «XXX» відображають необхідність переходу від фрагментарно організованої комунікаційної системи до цілісної, інституціоналізованої моделі управління інформаційними потоками. Реалізація наведених пріоритетів спрямована на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, оптимізацію взаємодії з клієнтами та формування конкурентних переваг компанії.

1. Впровадження CRM-системи

Впровадження CRM (Customer Relationship Management) є базовим інструментом систематизації інформації про клієнтів і управління взаємовідносинами з ними. CRM-система забезпечує формування єдиного інформаційного простору, в межах якого акумулюються дані щодо історії співпраці, комерційних умов, звернень та зворотного зв'язку клієнтів.

З точки зору управління, CRM виконує функцію інформаційного ядра клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, оскільки дозволяє автоматизувати управління контактами, здійснювати сегментацію клієнтської бази, аналізувати поведінкові характеристики споживачів та прогнозувати попит. Таким чином, CRM перетворює комунікацію з клієнтами з інтуїтивної та персоніфікованої практики на формалізований управлінський процес, що ґрунтується на даних.

2. Формалізація регламентів комунікацій

Регламентація комунікацій передбачає розроблення та впровадження чітких процедур інформаційної взаємодії в межах організації. Регламенти визначають стандарти обміну даними, структури документів, канали комунікації за рівнями управління та механізми фіксації управлінських рішень.

Інституціоналізація комунікаційних процесів забезпечує зменшення суб'єктивізму в комунікаціях, підвищує прозорість управління та оптимізує часові витрати. Відсутність регламентів призводить до розмивання відповідальності, інформаційних розривів та дублювання функцій. Натомість формалізація створює передумови для стабільного функціонування організаційної системи, особливо в умовах її масштабування.

3. Запровадження бізнес-аналітики (BI)

Бізнес-аналітика (Business Intelligence) виконує функцію інтелектуального супроводу управлінських рішень шляхом збору, обробки

та візуалізації інформації про діяльність компанії. ВІ-системи дозволяють формувати показники ефективності, аналізувати фінансові та операційні результати, здійснювати прогнозування та оцінювати результативність комунікаційної політики.

Застосування бізнес-аналітики трансформує управління з інтуїтивно-експертної моделі в доказово-аналітичну, що ґрунтується на кількісних показниках. Такий підхід є особливо важливим у середовищі високої динаміки ІТ-ринку, де своєчасність та обґрунтованість рішень визначають конкурентоспроможність компанії.

4. Навчання персоналу в сфері комунікацій

Підвищення рівня комунікаційної компетентності персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якої інформаційної системи. Навчання персоналу має охоплювати як технічні аспекти роботи з цифровими інструментами, так і розвиток комунікативних навичок, зокрема у сфері ділового спілкування, міжкультурної взаємодії та клієнтського сервісу.

Розвиток професійної компетентності забезпечує адаптацію працівників до цифрового середовища, зменшує ймовірність помилок у комунікації та сприяє формуванню культури відповідального використання інформації. Таким чином, людський капітал виступає визначальним фактором успіху реалізації комунікаційної стратегії.

5. Формування командного маркетингу

Командний маркетинг передбачає залучення всього персоналу до формування позитивного корпоративного іміджу компанії. У сучасних умовах взаємодія клієнта з брендом відбувається не лише через маркетингові канали, а й через безпосередній контакт із працівниками різних рівнів.

Ефективна комунікаційна політика інтегрує маркетинг у всі бізнес-процеси компанії, формуючи корпоративну ідентичність та підвищуючи рівень довіри до бренду. Командний підхід до маркетингу сприяє узгодженості зовнішніх і внутрішніх комунікацій та формуванню стійкої репутації компанії на ринку.

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку інформаційно-комунікаційної політики «XXX» передбачають комплексний підхід до управління інформацією, що охоплює технологічний, організаційний та людський виміри. Їх реалізація дозволить перетворити комунікацію на системний управлінський інструмент, що забезпечує ефективність бізнес-процесів та стійкий розвиток компанії.

Економічна логіка змін

Орієнтовні ефекти:

- скорочення часу на комунікації - до 20%;
- зростання утримання клієнтів - на 10–15%;
- зменшення помилок - до 30%;
- зростання доходу від повторних замовлень.

Компанії необхідна інституціоналізація комунікацій, інакше високий професіоналізм не матиме системного ефекту.

Модель інформаційних потоків відображає логіку руху даних між структурними елементами компанії та дозволяє ідентифікувати критичні точки втрат інформації, часові затримки та дублювання функцій. Аналіз поточного стану (AS-IS) та формування цільового бачення (TO-BE) є основою для проектування ефективної комунікаційної системи.

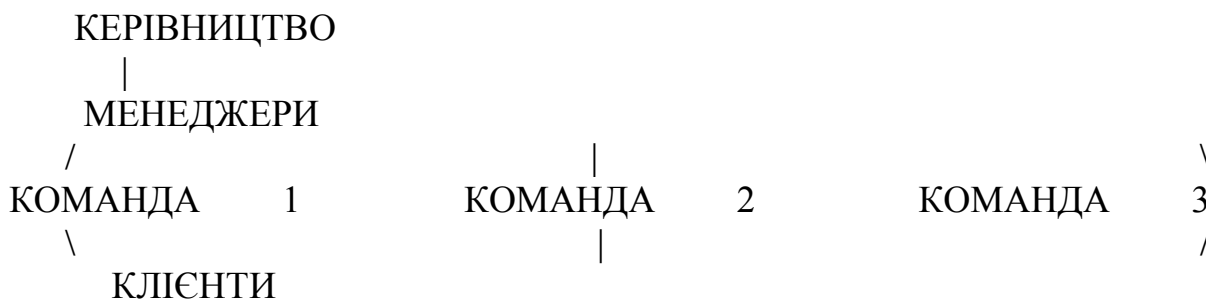


Рисунок 2.1. Поточна модель інформаційних потоків (AS-IS)

Вузькі місця:

- дублювання даних;
- неузгоджені формати;
- різні «джерела правди»;
- відсутнє єдине корпоративне сховище.

У результаті проведеного аналізу інформаційно-комунікаційної політики компанії сформульовано ключові концептуальні положення, що відображають стратегічні орієнтири розвитку системи управління комунікаціями в сучасних умовах цифрової економіки:

1. «Комунікація як стратегічний актив компанії»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки комунікація перестає бути лише інструментом обміну інформацією та набуває статусу стратегічного активу підприємства. Для ІТ-компанії комунікаційна система виступає не лише інфраструктурною складовою, а й одним із ключових факторів формування конкурентних переваг, оскільки вона забезпечує координацію діяльності, інтеграцію знань та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Рівень організованості комунікацій безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів, швидкість ухвалення управлінських рішень та якість взаємодії між структурними підрозділами. Належним чином вибудована комунікаційна політика сприяє зниженню транзакційних витрат, мінімізації управлінських помилок та підвищенню продуктивності праці персоналу.

Зовнішні комунікації, зокрема взаємодія з клієнтами та партнерами, формують репутаційний капітал компанії, що в умовах високої конкуренції часто є визначальним чинником вибору постачальника послуг. Внутрішні комунікації, у свою чергу, забезпечують інтеграцію організаційних ресурсів і створюють основу для реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, комунікація повинна розглядатися не як допоміжна функція, а як самостійний об'єкт управління, який потребує планування,

регламентації, моніторингу та постійного вдосконалення. Ігнорування стратегічної ролі комунікацій призводить до управлінського хаосу, втрати довіри клієнтів та зниження стійкості бізнесу.

Приклад:

Дві компанії мають однаковий рівень програмістів.

Одна працює хаотично, друга — через чітко налаштовану систему комунікацій (CRM, стандарти, регламенти).

Перша — втрачає клієнтів.

Друга — розширюється.

Комунікація створює конкурентну перевагу, навіть без збільшення бюджету.

2. «Технології без правил - неефективні»

Наявність сучасних цифрових інструментів у діяльності компанії не є самодостатньою умовою підвищення ефективності управління. Використання програмного забезпечення, корпоративних месенджерів і хмарних платформ без формалізованих правил їх застосування, стандартів і регламентів призводить до дезорганізації інформаційних потоків та зниження якості управлінських процесів.

За відсутності уніфікованих регламентів у різних підрозділах компанії можуть застосовуватися різні комунікаційні сервіси, що ускладнює централізацію інформації та контроль за її актуальністю. Неконтрольоване зберігання файлів у різних сховищах і відсутність стандартів передачі даних призводить до втрати інформації, плутанини з версіями документів і дублювання функцій між працівниками.

Цифровізація без організаційної регламентації формує явище так званого «інформаційного хаосу», за якого працівники змушені витратити значну частину робочого часу на пошук даних, уточнення завдань і коригування помилок. Такий підхід знижує продуктивність праці та нівелює переваги використання сучасних технологій.

Отже, цифрові інструменти набувають управлінської цінності лише за умови їх інституціоналізації через систему внутрішніх регламентів, корпоративних стандартів і процедур контролю. Саме поєднання технологічного та організаційного компонентів забезпечує ефективність комунікаційної інфраструктури компанії.

3. «Аналітика - основа управління»

Ефективне управління в умовах цифрової економіки ґрунтується на системному аналізі даних та використанні кількісних показників як бази для прийняття управлінських рішень. Сучасна модель менеджменту передбачає перехід від інтуїтивних рішень до доказово-аналітичного управління, заснованого на достовірній інформації.

Наявність аналітичної інформації про витрати, рентабельність проєктів, ефективність роботи персоналу та динаміку клієнтської бази дозволяє менеджменту здійснювати стратегічне планування, прогнозувати ризики та своєчасно виявляти проблемні зони. Аналітичні системи забезпечують

об'єктивність управлінських рішень і створюють передумови для оптимізації бізнес-процесів.

За відсутності аналітичної бази керівництво змушене реагувати на проблеми постфактум, тобто в режимі «гасіння пожеж», що унеможлиблює стратегічне управління. Невизначеність щодо прибутковості проєктів, структури витрат і цінності клієнтів призводить до прийняття рішень на основі припущень, а не обґрунтованих розрахунків.

Отже, бізнес-аналітика виступає фундаментом сучасної системи управління, трансформуючи інформацію в стратегічний ресурс і формуючи підґрунтя для сталого розвитку компанії.

У результаті аналізу встановлено, що комунікація в ІТ-компанії має розглядатися не як допоміжний процес, а як стратегічний ресурс. Використання цифрових інструментів без чітких регламентів не забезпечує ефективності, а навпаки створює інформаційний хаос. Водночас сучасне управління неможливе без аналітичної бази, оскільки саме дані формують основу для обґрунтованих управлінських рішень.

Загальна діагностика стану інформаційно-комунікаційної системи компанії «XXX»

Інформаційно-комунікаційна система компанії «XXX» сформувалася еволюційно, у міру зростання масштабів діяльності та ускладнення внутрішніх бізнес-процесів. На сьогодні ця система перебуває у фазі функціонального становлення та характеризується високою адаптивністю, гнучкістю і технологічною насиченістю. Водночас відсутність формалізованої стратегії управління комунікаціями створює ризик втрати ефективності в умовах подальшого розширення компанії.

Загальною особливістю діючої системи комунікацій є переважання неформальних каналів взаємодії над формалізованими. Працівники компанії активно використовують месенджери, відеозв'язок і хмарні сервіси для вирішення операційних завдань, що забезпечує високу швидкість обміну інформацією та зменшує часові затрати. Проте така модель не гарантує належного рівня структурованості інформаційних потоків і часто спричиняє фрагментацію даних.

Однією з характерних рис комунікаційної системи є відсутність єдиного інформаційного простору для збереження управлінських, технічних та клієнтських даних. Документація створюється та зберігається в різних середовищах, що ускладнює доступ до інформації та підвищує ймовірність її втрати. Відсутність корпоративної платформи управління знаннями знижує ефективність використання накопиченого досвіду.

На управлінському рівні спостерігається недостатня аналітична підтримка прийняття рішень. Більшість управлінських рішень ґрунтується на суб'єктивних оцінках керівників, а не на систематизованих даних. Це обмежує можливості прогнозування та знижує рівень стратегічної обґрунтованості управління.

На операційному рівні комунікаційна система характеризується високою інтенсивністю контактів між членами команд, що є позитивною рисою з точки

зору гнучкості та швидкості розробки. Однак унаслідок відсутності єдиного стандарту ведення документації часто виникають ситуації неоднозначного тлумачення технічних завдань.

Таким чином, інформаційно-комунікаційна система компанії «XXX» є функціональною та відповідає поточним потребам бізнесу, проте потребує системного вдосконалення. Перехід від ситуативних комунікацій до стратегічно керованої політики дозволить компанії зміцнити управлінську спроможність та створити передумови для сталого розвитку.

Основні проблеми інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX»

Аналіз поточного стану інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX» дав змогу виокремити комплекс проблем, які системно впливають на ефективність управління, якість взаємодії між підрозділами та рівень клієнтського сервісу. Виявлені проблеми мають організаційний, технологічний та управлінський характер.

Однією з ключових проблем є **відсутність формалізованої комунікаційної стратегії**, що унеможливорює узгоджене управління внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками. Комунікації фактично функціонують в оперативному режимі без чітко визначених цілей, принципів і регламентів, що призводить до хаотичності передачі інформації та різного трактування управлінських рішень.

Наступною проблемою є **фрагментація комунікаційних каналів**. Співробітники використовують різні платформи для обміну повідомленнями, зберігання документів і ведення проєктів, що негативно позначається на інтегрованості інформації. Відсутність єдиної цифрової платформи спричиняє дублювання даних і втрату важливої інформації.

Суттєвим недоліком є **відсутність CRM-системи**, яка дозволяла б вести структурований облік клієнтів, історію проєктів та аналітику взаємодії. Це обмежує можливості сегментації клієнтів, ускладнює комунікацію та знижує ефективність роботи відділу продажів.

Ще однією проблемою є **слабкий розвиток аналітичної функції**, оскільки компанія не використовує системи бізнес-аналітики для моніторингу діяльності та оцінювання ефективності комунікацій. Управлінські рішення приймаються переважно інтуїтивно, що підвищує ризик помилок.

Також має місце **перевантаження персоналу інформацією**, оскільки відсутні чіткі правила фільтрації та структурування повідомлень. Унаслідок цього знижується продуктивність праці та зростає рівень стресу серед співробітників.

Загалом інформаційно-комунікаційна політика компанії UKeess потребує переходу від ситуативного управління до стратегічно систематизованого підходу, заснованого на стандартах, аналітиці та інтегрованих цифрових рішеннях.

Аналіз внутрішніх резервів удосконалення інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX»

Виявлені у процесі діагностики проблеми дозволяють ідентифікувати низку внутрішніх резервів, використання яких дає змогу суттєво підвищити ефективність інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX». Наявність технічної компетентності персоналу, гнучкої організаційної структури та орієнтації на інновації створює сприятливі умови для вдосконалення комунікаційних процесів без залучення значних зовнішніх ресурсів.

Першим вагомим резервом є **формалізація комунікаційної політики** шляхом розроблення внутрішніх регламентів обміну інформацією. Запровадження стандартів внутрішньої комунікації (уніфікація форм документів, впровадження шаблонів звітності, визначення каналів для різних видів комунікацій) дозволить знизити рівень інформаційного хаосу й прискорити процеси прийняття управлінських рішень.

Другим резервом є **централізація інформаційних ресурсів**. Створення єдиного корпоративного середовища для зберігання даних, зокрема бази знань, усуне дублювання документів та спростить доступ до інформації. Централізація сприятиме накопиченню корпоративного досвіду та його використанню в подальшій діяльності.

Третім резервом виступає **цифровізація управлінських процесів** через впровадження CRM і BI-систем. Використання аналітичних платформ дасть змогу керівництву отримувати оперативні дані, формувати прогнозні сценарії та контролювати ефективність комунікаційних процесів.

Четвертим важливим резервом є **підвищення рівня інформаційної культури персоналу**. Навчання працівників роботі з інформаційними ресурсами, формування навичок відповідального використання даних та запровадження принципів інформаційної етики сприятимуть зменшенню ризиків і підвищенню продуктивності праці.

П'ятим резервом є **покращення зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом**. Регулярні внутрішні опитування, зустрічі та аналітика взаємодії дозволять виявляти проблемні ділянки на ранніх стадіях.

Отже, внутрішні резерви «XXX» полягають не стільки у технічному переоснащенні, скільки в інституціалізації комунікацій та формуванні системного підходу. Їх реалізація створює передумови для зміцнення управлінського потенціалу компанії.

Розвиток інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX» залежить не лише від внутрішніх факторів, а й від можливостей та обмежень, сформованих зовнішнім середовищем. Зовнішні резерви виступають важливими джерелами модернізації комунікаційної інфраструктури та посилення ринкових позицій компанії.

Першим зовнішнім резервом є **впровадження сучасних програмних продуктів міжнародного рівня**. Ринок SaaS-рішень пропонує широкий спектр інструментів для управління клієнтськими відносинами, документообігу та аналітики. Використання хмарних платформ дозволяє швидко масштабувати бізнес.

Другий резерв — **партнерські відносини** з іншими ІТ-компаніями, маркетинговими агенціями та консультантами. Вони сприяють доступу до кращих практик та інновацій.

Третій резерв — **участь у міжнародних проєктах і програмах підтримки**. Компанія може залучати фінансування та експертну допомогу.

Четвертий резерв — **використання професійних спільнот**.

П'ятий резерв — **бренд-комунікації та цифровий маркетинг**, що дозволяє посилити імідж.

Зовнішні резерви надають змогу здійснювати «м'яку модернізацію» без значних капіталовкладень.

Матриця «Проблема – рішення» в оцінці ефективності інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX».

Для практичного структурування результатів аналізу проблем та резервів удосконалення інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX» доцільно застосувати інструмент матричного аналізу, що дозволяє зіставити виявлені недоліки з відповідними управлінськими рішеннями. Матриця «Проблема – рішення» дає змогу систематизувати результати діагностики, виявити пріоритетні напрями розвитку та сформувати логічно узгоджений план дій.

На основі проведеного дослідження основними проблемами в сфері інформаційно-комунікаційного управління є фрагментація каналів зв'язку, відсутність централізованих систем обробки інформації, недостатність аналітичних інструментів, низький рівень стандартизації документообігу та нерегламентований зворотний зв'язок. Кожна з цих проблем потребує цільового управлінського впливу, спрямованого на усунення причин її виникнення.

Узагальнену матрицю взаємовідповідності «проблема – управлінське рішення» представлено в **таблиці**.

Використання матриці дозволяє керівництву не лише виявити проблемні ділянки, а й оцінити доцільність впровадження управлінських інструментів відповідно до очікуваного ефекту. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл ресурсів і заощаджує часові витрати.

Пріоритети вдосконалення інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX»

Визначення пріоритетів удосконалення інформаційно-комунікаційної політики є логічним завершенням діагностики проблем та аналізу резервів розвитку компанії «XXX». У процесі формування стратегічних напрямів доцільно враховувати не лише гостроту виявлених проблем, а й потенціал їх усунення, фінансові можливості компанії та рівень готовності персоналу до змін.

Першочерговим пріоритетом для компанії є **централізація обробки інформації** через створення єдиного інформаційного середовища. Впровадження корпоративної платформи, що поєднує документообіг, проєктну діяльність та комунікацію, зменшить фрагментацію даних і підвищить швидкість доступу до інформації.

Другим важливим напрямом є **цифровізація клієнтської взаємодії**, зокрема впровадження CRM-системи. Це дозволить структурувати клієнтську базу, відстежувати історію взаємодії та сегментувати клієнтів за комерційними ознаками.

Третім пріоритетом виступає **впровадження інструментів бізнес-аналітики**. BI-системи забезпечать керівництво аналітичними показниками в режимі реального часу та створять основу для обґрунтованих управлінських рішень.

Четвертим напрямом є **регламентація комунікаційних процесів**. Розробка корпоративних стандартів комунікації запобігатиме втраті інформації.

П'ятим пріоритетом є **підвищення кваліфікації персоналу**. Навчання працівників сприятиме формуванню комунікаційної культури.

Таким чином, впровадження пріоритетних напрямів розвитку створить підґрунтя для підвищення керованості, прозорості та результативності IT-компанії.

Оцінка очікуваного економічного ефекту від удосконалення інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX»

Вдосконалення інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX» має не лише організаційне значення, а й безпосередній економічний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні витрат та підвищенні прибутковості діяльності.

Основним джерелом економічного ефекту є зниження трансакційних витрат. Упровадження централізованих систем управління комунікаціями дозволяє скоротити час, який персонал витрачає на пошук інформації, узгодження рішень та повторне виконання завдань через помилки в комунікації.

Другий напрям економічного ефекту – підвищення продуктивності праці. Стандартизація інформаційних потоків, впровадження CRM та автоматизованих систем аналітики сприятимуть скороченню кількості рутинних операцій та зростанню частки часу, який персонал може присвячувати розробці продуктів і роботі з клієнтами.

Третій напрям – зростання доходів за рахунок утримання клієнтів. Поліпшення комунікаційної взаємодії з клієнтами сприяє підвищенню рівня задоволеності, що безпосередньо впливає на повторні замовлення та рекомендації. Навіть незначне підвищення показника утримання клієнтів може дати суттєвий фінансовий ефект.

Четвертий напрям – оптимізація управлінських рішень завдяки впровадженню BI-систем. Якісна аналітика дозволяє виявляти неефективні процеси та оперативно коригувати бізнес-стратегію.

Сукупний економічний ефект можна визначити через:

- скорочення операційних витрат;
- збільшення обсягу реалізації;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, інвестиції в удосконалення інформаційно-комунікаційної політики є економічно обґрунтованими та забезпечують довгострокову окупність для компанії.

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX» як ключового чинника ефективного функціонування IT-підприємства в умовах динамічного ринку та цифрової трансформації.

У процесі дослідження визначено, що організаційна структура компанії має проєктно-матричний характер, який забезпечує гнучкість і швидкість реагування на потреби клієнтів, водночас ускладнюючи управління інформаційними потоками. Виявлено, що комунікації на рівні операційної діяльності функціонують достатньо ефективно, однак мають суттєві прогалини на управлінському й стратегічному рівнях.

Аналіз показав фрагментованість інформаційних систем, відсутність централізованого сховища даних, нестандартизований документообіг та низький рівень аналітичної підтримки управлінських рішень. Особливою проблемою визначено відсутність CRM-системи, що ускладнює управління клієнтськими даними та знижує ефективність маркетингової діяльності компанії.

PESTEL-аналіз засвідчив високу чутливість компанії до зовнішніх чинників, серед яких визначальними є технологічні зміни, правові регламенти захисту даних та економічні ризики. Конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю, що вимагає від компанії формування чіткої комунікаційної стратегії та розвитку бренду.

SWOT-аналіз і модель Business Model Canvas дозволили виявити сильні сторони компанії — кваліфікацію персоналу, гнучкість та клієнтоорієнтованість, а також слабкі — фрагментацію комунікацій, інформаційний хаос і недостатній рівень аналітики.

Виявлені внутрішні та зовнішні резерви розвитку підтвердили наявність значного потенціалу для вдосконалення. Обґрунтовано необхідність:

- централізації інформаційних потоків;
- впровадження CRM і BI-систем;
- формалізації комунікаційної політики;
- розвитку комунікаційної культури персоналу.

Оцінка економічного ефекту показала доцільність інвестицій у розвиток комунікацій, що можуть сприяти зростанню доходів, скороченню витрат і підвищенню лояльності клієнтів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність переходу компанії «XXX» до системної моделі управління інформаційно-комунікаційною політикою, що стане основою для формування конкурентних переваг і сталого розвитку.

У ході аналізу встановлено, що діюча система комунікацій забезпечує базову операційну спроможність діяльності компанії, що проявляється у високій швидкості передавання інформації, гнучкості взаємодії між командами та здатності працювати в умовах розподіленої структури. Водночас

управлінський рівень комунікацій залишається недостатньо структурованим і формалізованим.

Дослідження бізнес-моделі «XXX» за методологією Business Model Canvas довело, що комунікації виконують системоутворювальну функцію у створенні споживчої цінності для клієнтів. Відсутність інтегрованої CRM-системи та уніфікованих стандартів взаємодії з клієнтами знижує ефективність управління відносинами та підвищує ризики втрати клієнтської бази.

PESTEL-аналіз засвідчив високу залежність компанії від зовнішніх чинників, насамперед політичних, технологічних та правових. Конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю та наявністю значної кількості альтернативних постачальників ІТ-послуг, що актуалізує потребу в розбудові комунікаційної стратегії як інструменту позиціонування на ринку.

Аналіз клієнтського середовища дозволив встановити, що незалежно від сегмента клієнтів визначальними чинниками задоволеності є стабільність комунікації, прозорість умов співпраці, оперативність взаємодії та якість зворотного зв'язку. Виявлено також відсутність системного управління клієнтськими даними.

Побудова моделі інформаційних потоків та ідентифікація «вузьких місць» довели, що компанія функціонує в умовах фрагментованих джерел інформації, нестандартизованих форматів і відсутності єдиного сховища знань. Це створює інформаційні бар'єри та знижує прозорість управління.

Узагальнюючі стратегічні висновки розділу полягають у наступному:

- комунікації мають статус стратегічного активу компанії;
- застосування технологій без нормативно-регламентної підтримки не дає очікуваного управлінського ефекту;
- бізнес-аналітика є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Результати розділу підтверджують наявність значного потенціалу для вдосконалення комунікаційної політики компанії та обґрунтовують доцільність переходу до системної моделі управління інформаційно-комунікаційними процесами, що й стане предметом розробки у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ

3.1. Формування цільової моделі управління комунікаціями (ТО-BE)

Ефективність управління інформаційними потоками є критичним чинником стабільності та конкурентоспроможності ІТ-компаній у сучасних умовах цифрової економіки. Як показав аналіз, здійснений у попередніх розділах, комунікаційна система компанії «XXX» перебуває на етапі, коли операційна гнучкість уже не компенсує структурні недоліки інформаційного середовища.

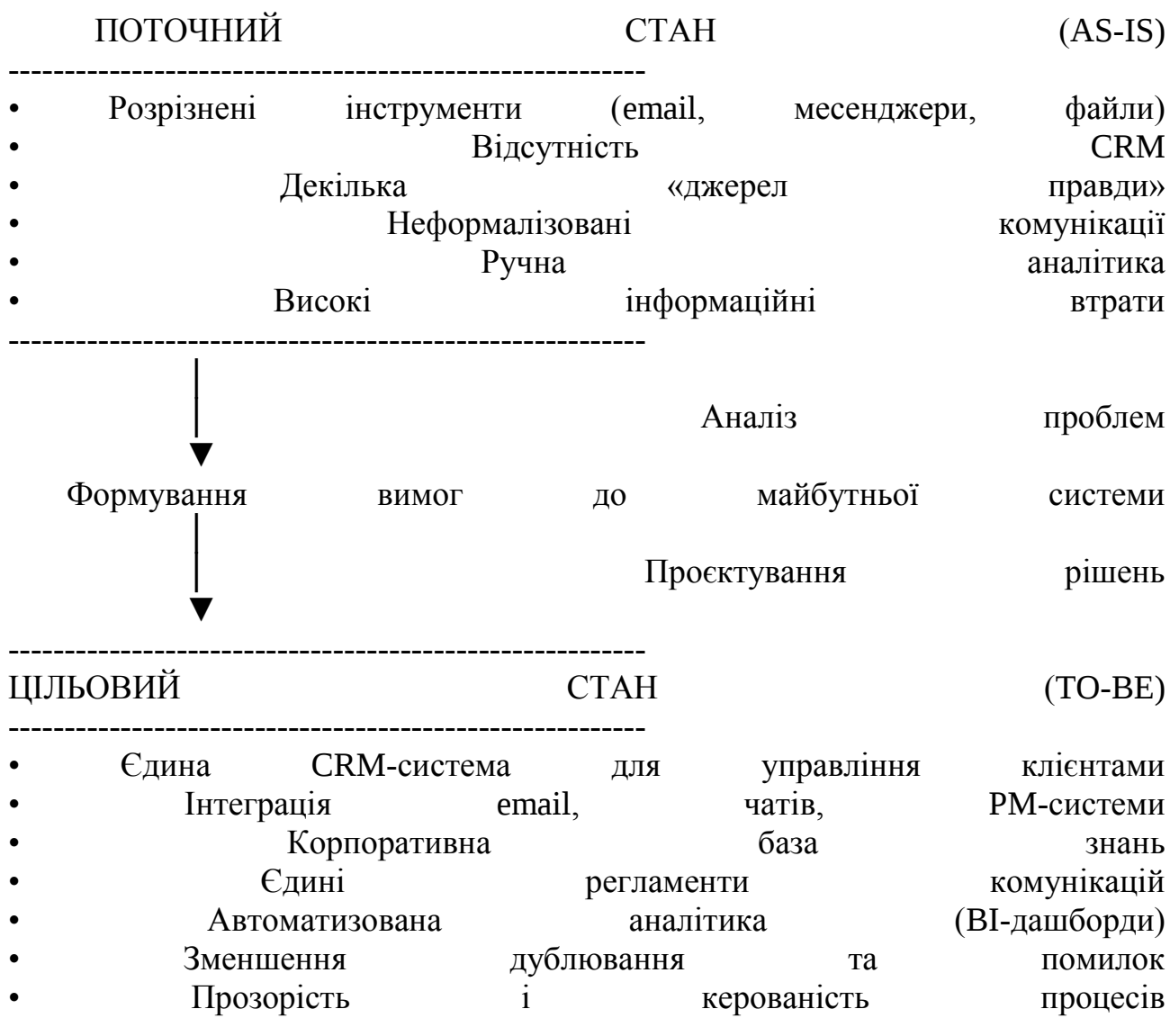


Рис. 3.1. Схематична структура переходу AS-IS → TO-BE

Серед ключових проблем — фрагментованість цифрових інструментів, дублювання повідомлень, відсутність єдиної бази знань та недостатня прозорість управлінських рішень.

З огляду на це удосконалення інформаційно-комунікаційної політики потребує переходу від поточної моделі (AS-IS), заснованої на множинних

некоординованих каналах та неформальних практиках обміну інформацією, до цільової моделі (TO-BE), що передбачає інтегровану цифрову екосистему, стандартизовані регламенти комунікацій та підтримку процесів через сучасні інструменти CRM, BI та корпоративну базу знань.

Запропонована схема демонструє логіку переходу від фрагментованої, слабо регламентованої системи комунікацій до цілісної цифрової моделі, орієнтованої на прозорість, керованість та підвищення ефективності управлінських рішень.

Ефективність інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компанії значною мірою визначається тим, наскільки узгоджено, структуровано та технологічно забезпеченою є система внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Проведений у попередніх розділах аналіз показав, що компанія «XXX» має достатній операційний потенціал, проте її комунікаційна інфраструктура характеризується фрагментарністю, відсутністю стандартизованих процедур, дублюванням інформаційних потоків і слабкою інтегрованістю цифрових інструментів. Такі недоліки обмежують можливості масштабування компанії, знижують прозорість управлінських процесів і збільшують ризики інформаційних втрат.

У сучасних умовах функціонування ІТ-ринку комунікації виступають не лише технічним механізмом передачі інформації, а стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність компанії, рівень взаємодії з клієнтами та якість управлінських рішень. Саме тому виникає потреба у формуванні проєктної моделі удосконалення інформаційно-комунікаційної політики, яка забезпечила б системність процесів, підвищила ефективність обміну інформацією та створила можливості для подальшої цифрової трансформації підприємства.

Розділ 3.1 присвячений розробленню цільової архітектури комунікаційної системи компанії «XXX» на основі переходу від поточної (AS-IS) до модернізованої, інтегрованої моделі (TO-BE). У межах цього розділу визначаються ключові елементи майбутньої системи, описуються зміни в інформаційних потоках, пропонуються технічні та організаційні рішення, необхідні для підвищення керованості комунікаційних процесів. Формована проєктна модель є фундаментом для подальших економічних розрахунків, аналізу ризиків та оцінки ефективності впровадження.

Характеристика поточної моделі комунікацій (AS-IS)

Поточна модель комунікаційної взаємодії в компанії «XXX» сформувалася природним шляхом у процесі зростання організації та розширення спектра її проєктної діяльності. Для неї характерна висока операційна мобільність, що забезпечує швидке реагування на зміни у виробничому процесі, проте рівень стратегічної та управлінської керованості залишається недостатнім. Значна частина інформаційних потоків не має чітко визначеної структури, що ускладнює їх систематизацію, підтримку прозорості та використання в управлінських цілях.

Операційні комунікації здебільшого здійснюються через поєднання кількох неінтегрованих цифрових каналів: електронну пошту, корпоративні та

приватні месенджери, окремі модулі таск-менеджерів, а також особисті канали спілкування співробітників. Відсутність уніфікованих правил використання цих каналів спричиняє дублювання інформації, неоднозначність трактування завдань і збільшення кількості помилок, пов'язаних із неповнотою чи несвоєчасністю передання даних. Фактично кожен підрозділ використовує власну систему комунікацій, що посилює фрагментацію та унеможлиблює централізований контроль.

Важливою характеристикою поточної моделі є залежність від неформальних комунікацій. Значна частина важливої інформації циркулює у приватних чатах або передається усно, що не забезпечує її фіксації, архівування та подальшого відтворення. У контексті зростання кількості проєктів та збільшення командної взаємодії така практика створює додаткові ризики втрати даних, зниження якості внутрішньої координації та ускладнює контроль за виконанням завдань.

Децентралізованість потоків інформації також впливає на ефективність управлінської аналітики. Через відсутність єдиної точки збору даних компанія не може оперативно отримувати узагальнені показники щодо стану проєктів, продуктивності команд, навантаження співробітників чи історії взаємодії з клієнтами. Аналітичні звіти формуються вручну, що потребує значних трудових ресурсів і підвищує ймовірність помилок. Крім того, невідповідність форматів звітності між командами створює бар'єри для стратегічного планування та довгострокового прогнозування.

Таблиця 3.1.

Порівняння моделі AS-IS та TO-BE

Елемент	AS-IS	TO-BE
Комунікаційні канали	Децентралізовані	Єдина платформа
Робота з клієнтами	Ручна	CRM
Документообіг	Не стандартизований	Єдині формати
Зберігання знань	Різні сервіси	База знань
Аналітика	Вручну	BI
Управління завданнями	Вибірково	PM-система

Ще однією проблемою є відсутність корпоративної бази знань, яка б акумулювала найкращі практики, технічну документацію, результати тестувань, регламенти та іншу інформацію, необхідну для підтримки безперервності процесів. У результаті нові працівники проходять складніший етап адаптації, а досвід проєктних команд не трансформується в накопичений організаційний капітал.

Отже, поточна модель комунікацій у компанії «XXX» забезпечує достатній рівень оперативності, але не відповідає стратегічним вимогам до ефективності, прозорості та керованості управлінських процесів. Така ситуація формує об'єктивну необхідність переходу до сучасної, інтегрованої, технологічно підтриманої комунікаційної системи (ТО-ВЕ), яка дозволить підвищити якість взаємодії, зменшити інформаційні ризики та створити умови для масштабування бізнесу.

Таблиця 3.1 відображає системне порівняння поточної моделі комунікацій (AS-IS) та запропонованої цільової моделі (ТО-ВЕ), що дозволяє оцінити характерні особливості кожної з них і визначити напрями трансформації інформаційно-комунікаційної політики компанії «XXX». Представлені у таблиці параметри є ключовими елементами комунікаційної інфраструктури ІТ-підприємства, які безпосередньо впливають на оперативність роботи, прозорість управління та якість взаємодії між підрозділами.

У поточній моделі (AS-IS) комунікаційні канали характеризуються децентралізованістю та неоднорідністю. Співробітники використовують різні інструменти — електронну пошту, месенджери, файлові сховища та таск-менеджери — без єдиних правил і стандартів. Це призводить до дублювання інформації, втрати повідомлень і неузгоджених трактувань завдань. У моделі ТО-ВЕ передбачається перехід до інтегрованої цифрової платформи, де всі канали взаємодії об'єднані в єдину інформаційну екосистему, що дозволяє усунути фрагментованість і забезпечити централізований контроль.

Особлива відмінність спостерігається у процесах роботи з клієнтами. У моделі AS-IS взаємодія з клієнтами часто здійснюється вручну, без системного накопичення історії запитів, збереження комунікацій або автоматизації процесів. Це підвищує навантаження на менеджерів і знижує якість сервісу. У моделі ТО-ВЕ інтегрується CRM-система, яка забезпечує централізований облік клієнтів, фіксацію всіх контактів, автоматизацію комунікацій та підвищення рівня персоналізації.

Документообіг у поточній моделі також залишається нестандартизованим. Формати документів, правила зберігання файлів і способи фіксації результатів роботи відрізняються між командами, що унеможливорює швидкий пошук інформації та ускладнює передачу завдань іншим виконавцям. У моделі ТО-ВЕ передбачається впровадження єдиних корпоративних регламентів та створення централізованої бази знань, яка стане джерелом актуальної, структурованої та доступної інформації.

Суттєві зміни торкаються аналітичних процесів. У AS-IS аналітика формується вручну, що потребує значних часових витрат і підвищує ризик помилок. Натомість у ТО-ВЕ використання ВІ-систем забезпечує автоматизований аналіз даних, оперативне формування звітів, можливість моніторингу ключових показників у режимі реального часу та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Не менш важливим є компонент управління завданнями. У поточній моделі він реалізований фрагментарно: різні команди користуються різними

інструментами, що ускладнює міжкомандну координацію. У TO-BE передбачається використання інтегрованої РМ-системи, яка забезпечує прозорість робочих процесів, контроль термінів і завантаженості та ефективний розподіл ресурсів.

Таким чином, таблиця 3.1 демонструє, що перехід до моделі TO-BE є не просто модернізацією окремих інструментів, а комплексною трансформацією комунікаційної архітектури підприємства. Вона забезпечує підвищення ефективності управління, зменшення ризиків інформаційних втрат, покращення сервісу для клієнтів та створення умов для масштабування діяльності компанії.

Формування цільової моделі (TO-BE)

Цільова модель передбачає створення єдиної цифрової екосистеми, яка забезпечує стандартизацію процесів взаємодії, підвищення прозорості управління та скорочення транзакційних витрат.

Формування цільової моделі (TO-BE) інформаційно-комунікаційної системи компанії «XXX» передбачає комплексне переосмислення підходів до організації комунікацій та інтеграцію сучасних цифрових інструментів відповідно до актуальних потреб бізнесу. На відміну від наявної моделі AS-IS, що базується на фрагментованих, неузгоджених інформаційних потоках, цільова модель покликана забезпечити структурованість, керованість, прозорість і передбачуваність усіх комунікаційних процесів у компанії.

Одним із ключових елементів трансформації є впровадження CRM-системи як центральної платформи, що акумулює інформацію про клієнтів, запити, завдання, супровід проєктів та історію взаємодії. CRM не лише забезпечує централізацію даних, але й формує єдине середовище комунікацій між менеджерами, технічними спеціалістами та замовниками, усуваючи проблеми дублювання інформації та втрати контексту. CRM-платформа також створює можливість автоматизації повідомлень, відстеження SLA, формування нагадувань та оновлень щодо проєктів, що істотно підвищує якість сервісу і скорочує людський фактор у комунікаціях.

Другим важливим компонентом TO-BE моделі є створення наскрізної інтеграції між основними цифровими інструментами компанії - електронною поштою, месенджерами, таск-менеджерами, системами відеоконференцій та репозиторіями документації. Інтеграція має забезпечити доступ до інформації через єдину точку входу, що значно полегшує управління процесами та зменшує інформаційне навантаження на співробітників. Для цього передбачено визначення чіткої ролі кожного каналу комунікації та встановлення правил використання, наприклад: оперативні питання - у месенджерах, рішення і домовленості - через email, постановка завдань - виключно у РМ-системі.

Не менш вагомим елементом формування цільової моделі є створення централізованої корпоративної бази знань. Це дозволяє подолати проблему втрати інформації, забезпечити накопичення організаційного досвіду та оптимізувати процес адаптації нових співробітників. У базі знань мають бути представлені регламенти, політики, технічні інструкції, шаблони документів, FAQ щодо внутрішніх процесів, а також навчальні матеріали для команди.

Такий підхід сприяє стандартизації комунікацій, покращує якість виконання завдань та формує культуру безперервного навчання в організації.

Четвертим важливим модулем у TO-BE системі виступає BI-аналітика. Інтеграція бізнес-аналітичних інструментів забезпечує можливість автоматичного збору, структуризації та візуалізації інформації з різних джерел. Це дає змогу керівництву оперативно відстежувати ключові показники ефективності (KPI), аналізувати ресурси, виявляти «вузькі місця», прогнозувати навантаження на команду та оцінювати рентабельність проєктів. На відміну від ручних методів формування звітів, BI-дашборди дозволяють забезпечити безперервний моніторинг стану компанії та ухвалювати рішення на основі актуальних даних.

Цільова модель також передбачає впровадження системи регламентів комунікації, що визначають стандарти взаємодії між співробітниками. Регламенти встановлюють вимоги до оформлення листів, правил документообігу, структури звітів, протоколів зустрічей та термінів реагування. Це дозволяє знизити неоднозначність комунікацій, формує єдині підходи до виконання завдань і мінімізує ризики неправильного трактування інформації.

Окрему увагу в TO-BE моделі приділено інформаційній безпеці. Передбачається впровадження систем керування доступами, багаторівневого захисту даних, шифрування комунікацій, регулярного резервного копіювання та навчання співробітників принципам кібергігієни. Це особливо важливо для компанії, що працює з іноземними клієнтами і обробляє значні обсяги конфіденційної інформації.

Таким чином, формування цільової моделі комунікаційної політики є стратегічним процесом, спрямованим на створення інтегрованої, технологічно підтриманої системи взаємодії, здатної забезпечити високий рівень керованості, безпеки, ефективності та прозорості. Модель TO-BE не лише усуває недоліки поточної системи AS-IS, але й створює інституційну основу для довгострокового розвитку компанії «XXX» та її адаптації до вимог глобального IT-ринку.

Архітектура TO-BE включає CRM, BI-систему, Helpdesk, корпоративну базу знань та регламенти обміну інформацією.

Таблиця 3.2.

Компоненти цільової моделі

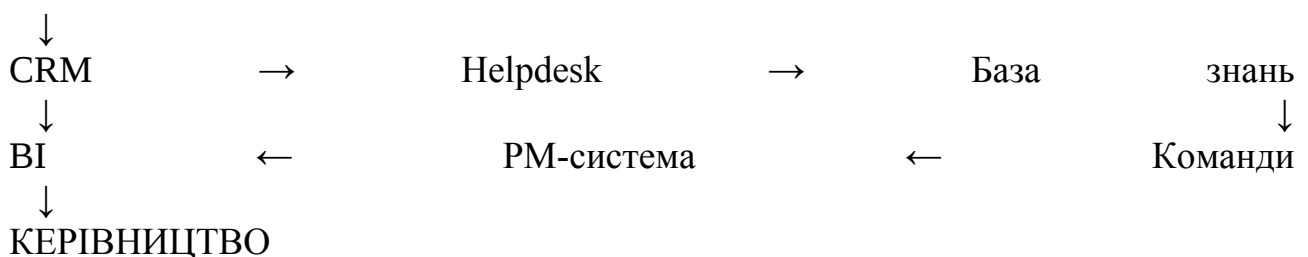
Компонент	Призначення
CRM	Управління взаємовідносинами з клієнтами
BI	Аналітика та моніторинг KPI
Helpdesk	Підтримка клієнтів
База знань	Централізація інформації
Регламенти	Уніфікація процесів

Модель інформаційних потоків у цільовій системі

Аналіз поточної моделі (AS-IS) дав змогу ідентифікувати ключові комунікаційні проблеми, що істотно впливають на ефективність взаємодії між працівниками та клієнтами компанії «XXX». Насамперед, встановлено значний рівень фрагментації інформаційних потоків, спричинений використанням різних несинхронізованих цифрових інструментів. Це призводить до дублювання повідомлень, втрати даних та неузгодженості пріоритетів під час реалізації проєктів.

Другою проблемою є відсутність уніфікованих стандартів документообігу та фіксації домовленостей, що ускладнює відстеження історії комунікацій та знижує передбачуваність процесів. Більшість технічних завдань оформлюється без єдиної структури, що створює ризики неправильного трактування вимог. Також було виявлено недостатній рівень горизонтальної взаємодії між проєктними командами. Обмін інформацією здійснюється переважно вертикальними каналами, що сповільнює ухвалення рішень та обмежує якість командної роботи. «Вузьким місцем» є й залежність від неформальних каналів (особисті чати, незареєстровані дзвінки), які не забезпечують належної прозорості та контролю.

Таким чином, для переходу до цільової моделі TO-BE необхідно усунути фрагментацію каналів, встановити стандарти комунікацій та забезпечити інтеграцію інструментів у єдину цифрову інфраструктуру.

КЛІЄНТИ

Таблиця 3.3.

Очікуваний ефект

Показник	AS-IS	TO-BE
Швидкість	Середня	Висока
Прозорість	Низька	Висока
Контроль	Частковий	Системний
Лояльність клієнтів	Середня	Висока

Запропонована модель TO-BE створює підґрунтя для цифрової трансформації компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Обґрунтування переходу від поточної моделі комунікацій (AS-IS) до модернізованої моделі (TO-BE) базується на стратегічних потребах компанії «XXX» та затребуваності сучасних технологічних рішень у сфері управління інформаційними потоками. Цифрова індустрія, в якій функціонує компанія, характеризується високою динамікою, скороченням життєвих циклів продуктів і необхідністю швидкого реагування на зміни запитів клієнтів. За таких умов неузгоджені та фрагментовані комунікації стають суттєвим бар'єром розвитку.

Цільова модель TO-BE дозволяє забезпечити централізацію, стандартизацію та автоматизацію комунікаційних процесів. Вона формує інтегровану цифрову архітектуру компанії, яка об'єднує CRM, Help Desk, PM-системи, репозиторії та корпоративну базу знань у єдиному інформаційному просторі. Це зменшує інформаційні втрати, покращує контроль за виконанням завдань і встановлює прозорі правила взаємодії.

Крім того, модель TO-BE сприяє впровадженню аналітичних інструментів (BI-дашбордів), що дозволяє керівництву приймати рішення на основі даних, а не інтуїтивних припущень. Це підвищує точність прогнозування, ефективність планування ресурсів та загальну конкурентоспроможність компанії.

Отже, перехід до моделі TO-BE є не лише бажаним, але й критично необхідним для забезпечення сталого розвитку компанії, зміцнення її ринкових позицій та підвищення якості взаємодії як усередині команди, так і з клієнтами.

3.2. Економічне обґрунтування проєкту вдосконалення комунікаційної політики компанії «XXX»

Економічне обґрунтування є ключовим елементом оцінювання доцільності впровадження цільової моделі комунікацій (TO-BE), оскільки саме економічні показники дозволяють визначити реальний вплив проєкту на фінансові результати компанії. Удосконалення інформаційно-комунікаційної політики потребує певних інвестицій — у цифрові інструменти, навчання персоналу, стандартизацію процесів, інтеграцію систем. Тому важливо

визначити, чи перевищить очікуваний ефект понесені витрати, та якою буде окупність проекту у коротко- та довгостроковій перспективі.

У межах цього підрозділу здійснюється оцінка економічного ефекту від впровадження таких ключових компонентів ТО-ВЕ моделі:

1. CRM-системи (централізація даних, зменшення витрат інформації, оптимізація взаємодії з клієнтами).
2. Help Desk / Ticketing-системи (скорочення часу реагування, підвищення якості сервісу).
3. Корпоративної бази знань (зменшення часу адаптації працівників, оптимізація внутрішнього документообігу).
4. РМ- та ВІ-систем (покращення планування ресурсів, аналітична підтримка управлінських рішень).
5. Стандартизації комунікаційних процесів (зменшення витрат робочого часу через неузгодженість каналів та документів).

Економічний ефект розраховується за такими напрямками:

1. Прямі економічні вигоди:
 - зниження операційних витрат, пов'язаних з дублюванням функцій та інформації;
 - скорочення витрат часу менеджерів на пошук інформації;
 - зменшення кількості помилок у технічних завданнях;
 - підвищення продуктивності команд у межах спринтів.
2. Непрямі економічні вигоди:
 - зростання рівня задоволеності клієнтів та підвищення повторних замовлень;
 - скорочення ризиків втрати клієнтів через погану комунікацію;
 - підвищення прозорості управління проектами;
 - збільшення пропускну здатності команди (більше проектів за той самий час).

3. Інвестиційні витрати на впровадження ТО-ВЕ:

- ліцензії на CRM / Help Desk;
- інтеграція систем (API, налаштування);
- адаптація внутрішньої документації;
- навчання персоналу;
- підтримка та супровід систем.

У підрозділі 3.2 також будуть представлені:

- Таблиця витрат на впровадження;
- Таблиця економічних вигод;
- Розрахунок економічного ефекту (Ee);
- Розрахунок окупності (Payback Period);
- Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI);
- Модель прогнозування ефектів на 3 роки.

Розрахунок витрат на впровадження цільової моделі комунікацій (ТО-ВЕ)

Удосконалення комунікаційної політики компанії «XXX» передбачає впровадження комплексу організаційних та технічних змін, які потребують певних інвестицій. До складу проєкту входять витрати на придбання та інтеграцію цифрових систем, навчання персоналу, стандартизацію процесів, а також супровід і технічну підтримку. Розрахунок витрат здійснюється з урахуванням середньоринкових цін 2024–2025 років для малих та середніх ІТ-компаній України.

Інвестиції розподіляються на такі групи:

1. Придбання та впровадження CRM-системи

CRM є центральним елементом нової моделі комунікацій, тому витрати включають:

- ліцензії на програмне забезпечення;
- налаштування та кастомізація;
- інтеграція з поштою, месенджерами, РМ-системою;
- початкове перенесення даних.

Середня ринкова вартість для команди до 40 осіб становить:

2. Впровадження Help Desk (ticketing system)

Ця система оптимізує взаємодію з клієнтами та внутрішню підтримку.

Таблиці 3.3.

Розрахунок витрат на впровадження моделі ТО-ВЕ

1. Витрати на впровадження CRM-системи

Стаття витрат	Сума, грн
Ліцензія CRM (12 місяців)	78000
Інтеграція та налаштування	35000
Міграція даних	12000
Разом за CRM	125000

2. Витрати на впровадження Help Desk

Стаття витрат	Сума, грн
Ліцензія Help Desk (річна)	42000
Налаштування SLA та автоматизація	18000
Інтеграція з CRM	14000
Разом за Help Desk	74000

3. Витрати на створення корпоративної бази знань

Стаття витрат	Сума, грн
Розроблення структури та контенту	26000
Створення шаблонів документів	8000
Налаштування простору (Confluence)	12000
Разом за Базу знань	46000

4. Витрати на вдосконалення РМ-системи

Стаття витрат	Сума, грн
Додаткові ліцензії	28000
Інтеграція з CRM і Help Desk	20000
Автоматизація процесів	15000
Разом за РМ-систему	63000

5. Витрати на ВІ-аналітику

Стаття витрат	Сума, грн
Налаштування ВІ-платформи	45000
Розробка 6–8 дашбордів	32000
Навчання персоналу	10000
Разом за ВІ	87000

6. Навчання персоналу та стандартизація процесів

Стаття витрат	Сума, грн
Тренінги з використання інструментів	24000
Розроблення регламентів комунікацій	18000
Запуск політики «єдиного цифрового середовища»	9000
Разом за навчання і стандартизацію	51000

Загальна сума інвестицій у проєкт

Стаття витрат	Сума, грн
CRM	125000
Help Desk	74000
База знань	46000
РМ-система	63000
ВІ-аналітика	87000
Навчання та стандартизація	51000
ВСЬОГО:	446000

У таблиці 3.3 наведено детальну структуру витрат на впровадження цільової моделі комунікацій (ТО-ВЕ) у компанії «XXX». Розрахунок здійснено з урахуванням середньоринкових цін на програмне забезпечення та послуги інтеграції. Найбільшу частку витрат становлять CRM та ВІ-рішення, оскільки вони формують основу аналітичної та клієнтської інфраструктури компанії. Інвестиції у Help Desk, РМ-систему та корпоративну базу знань спрямовані на усунення фрагментації комунікаційних потоків та підвищення ефективності внутрішньої взаємодії. Навчання персоналу та стандартизація процесів забезпечують стабільність використання нових інструментів та довгостроковий ефект.

3. Створення корпоративної бази знань

Сюди входять витрати на:

- структурування документації;
- формування єдиних шаблонів;
- розроблення регламентів;
- налаштування простору для зберігання.

Загальні інвестиційні витрати на впровадження цільової моделі комунікацій становлять **446 тис. грн**, що відповідає середньому бюджету аналогічних трансформацій в ІТ-компаніях малого та середнього сегмента.

Упровадження цільової моделі комунікацій (ТО-ВЕ) у компанії «XXX» потребує попередньої оцінки обсягу необхідних інвестицій. Розрахунок витрат є ключовим етапом економічного обґрунтування проєкту, оскільки саме витратна частина визначає фінансові можливості підприємства та формує основу для подальшої оцінки економічного ефекту, рентабельності та строків окупності. Проведено деталізований аналіз інвестиційних потреб, що охоплює придбання програмного забезпечення, інтеграцію цифрових інструментів, модернізацію внутрішніх процесів, проведення навчання персоналу та впровадження регламентів комунікацій.

Оцінювання витрат проводиться з урахуванням особливостей діяльності ІТ-компаній малого та середнього сегмента, ринкових цін на відповідні сервіси, а також реальної потреби «XXX» в оновленні комунікаційної інфраструктури. Структурування витрат за окремими напрямками дає змогу об'єктивно визначити фінансове навантаження проєкту та сформулювати чітке бачення того, які ресурси необхідно залучити для успішної реалізації трансформації.

Економічний ефект від удосконалення комунікаційної політики компанії «XXX» формується за рахунок скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності працівників та зростання доходів. Нижче наведено формули, розрахунки та таблиці для визначення річного економічного ефекту.

Формула загального економічного ефекту:

$$E = (S_{red} + R_{inc}) - C_{op}$$

де:

S_{red} – скорочення витрат;

R_{inc} – приріст доходів;

C_{op} – операційні витрати на підтримку систем.

Таблиця 3.4.

Скорочення витрат

Показник	Сума, грн
Економія часу менеджерів	40 040
Зменшення помилок у ТЗ	27 500
Скорочення дублювання задач	132 000
Разом скорочення витрат	199 540

Таблиця 3.5

Приріст доходів

Показник	Сума, грн
Зростання повторних замовлень	308 000
Підвищення продуктивності команд	126 000
Зростання конверсії угод	675 000
Разом приріст доходів	1 109 000

Таблиця 3.6.

Операційні витрати

Показник	Сума, грн
Річні операційні витрати	52 000

Таблиця 3.7.

Підсумковий економічний ефект

Показник	Сума, грн
Скорочення витрат	199 540
Приріст доходів	1 109 000
Операційні витрати	-52 000
РІЧНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ (Е)	1 256 540

Оцінювання інвестиційної

Здійснюється оцінювання економічної та інвестиційної ефективності проєкту вдосконалення комунікаційної політики компанії «XXX». Для цього застосовуються ключові фінансові індикатори: рентабельність інвестицій (ROI), термін окупності проєкту (Payback Period) та чиста поточна вартість (NPV). Ці показники дають змогу об'єктивно оцінити, наскільки доцільним є впровадження цільової комунікаційної моделі (TO-BE).

Вхідні дані для розрахунків

Показник	Значення
Початкові інвестиції (I)	446 000 грн
Річний економічний ефект (E)	1 256 540 грн
Дисконтна ставка (r)	10%
Горизонт прогнозування	3 роки

1. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI)

Формула для визначення рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = ((E - I) / I) \times 100\%$$

Підставимо вихідні дані у формулу:

$$ROI = ((1\,256\,540 - 446\,000) / 446\,000) \times 100\% \approx 181.7\%$$

2. Розрахунок терміну окупності проєкту (Payback Period)

Формула розрахунку терміну окупності інвестицій має вигляд:

$$Payback = I / E$$

Підставимо числові значення:

$$Payback = 446\,000 / 1\,256\,540 \approx 0.355 \text{ року}$$

У перерахунку на місяці:

$$0.355 \times 12 = 4.26 \text{ місяця}$$

3. Розрахунок чистої поточної вартості (NPV)

Чиста поточна вартість (NPV) визначається за формулою:

$$NPV = \sum [E / (1 + r)^t] - I$$

Для горизонту прогнозування у 3 роки:

$$NPV_1 = 1\,256\,540 / 1.1 = 1\,142\,309 \text{ грн}$$

$$NPV_2 = 1\,256\,540 / 1.1^2 = 1\,038\,463 \text{ грн}$$

$$NPV_3 = 1\,256\,540 / 1.1^3 = 944\,057 \text{ грн}$$

Сумарний дисконтований ефект становить:

$$NPV_{total} = 1\,142\,309 + 1\,038\,463 + 944\,057 = 3\,124\,829 \text{ грн}$$

Отже:

$$NPV = 3\,124\,829 - 446\,000 = 2\,678\,829 \text{ грн}$$

Таблиця 3.8

Підсумок інвестиційних показників

Показник	Значення
Рентабельність інвестицій (ROI)	181.7%
Термін окупності (Payback Period)	4.26 місяця
Чиста поточна вартість (NPV)	2 678 829 грн

Проведене оцінювання інвестиційної привабливості проекту вдосконалення комунікаційної політики компанії «XXX» підтвердило його високу економічну ефективність та стратегічну доцільність. Розрахунки за ключовими фінансовими індикаторами — ROI, терміном окупності та чистою поточною вартістю (NPV) — демонструють, що запропоновані зміни забезпечують суттєве зростання вартості бізнесу та позитивний довгостроковий ефект.

Отримані результати свідчать, що рентабельність інвестицій перевищує 180%, а термін їх окупності становить менш ніж п'ять місяців, що є надзвичайно високим показником для цифрових проєктів у сфері ІТ. Додатна та значна величина NPV підтверджує, що проєкт створює стійку економічну вигоду навіть за умови дисконтування майбутніх грошових потоків.

Таким чином, модернізація комунікаційних процесів не лише оптимізує внутрішню діяльність підприємства, але й формує міцний фундамент для подальшого розвитку компанії, посилення її конкурентних позицій на ринку та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Результати аналізу засвідчують, що впровадження моделі TO-BE є економічно виправданим, швидкоокупним та стратегічно важливим для підвищення ефективності бізнес-процесів «XXX».

Успішне впровадження удосконаленої комунікаційної моделі (TO-BE) в компанії «XXX» потребує чіткої організації, поетапності та системного контролю. Навіть найбільш технологічно досконалі рішення не забезпечать очікуваного ефекту без відповідного управлінського супроводу, формалізації процесів та встановлення механізмів перевірки їх результативності. Саме тому практичні рекомендації є ключовим елементом переходу від аналітичної моделі до реальної бізнес-практики, оскільки вони визначають конкретні інструменти, дії та відповідальних осіб, необхідних для забезпечення стабільного функціонування комунікаційної системи.

3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження та контролю комунікаційної системи TO-BE

Ефективність упровадження нової моделі комунікаційної політики (TO-BE) у діяльність ІТ-компанії значною мірою залежить від того, наскільки якісно організований процес практичної реалізації запропонованих змін. У сучасних умовах цифрової трансформації комунікації виконують не лише інформаційну

функцію, а й стають стратегічним інструментом управління, який визначає гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність підприємства. Саме тому практичні рекомендації щодо впровадження удосконаленої комунікаційної системи займають ключове місце у структурі цього дослідження, адже вони забезпечують перехід від теоретичних рішень до реальної модернізації бізнес-процесів.

Необхідність удосконалення комунікаційної політики компанії «XXX» зумовлена низкою факторів, виявлених у попередніх розділах роботи: фрагментарністю використання комунікаційних інструментів, дублюванням інформації, невизначеністю відповідальності у межах проєктних команд, відсутністю інтегрованої платформи управління клієнтськими зверненнями та неповною формалізацією внутрішніх процедур. Такі недоліки призводять до неузгодженості дій працівників, втрати або спотворення інформації, затримок у прийнятті рішень та зниження ефективності взаємодії з клієнтами. В умовах конкуренції на глобальному ІТ-ринку подібні проблеми формують суттєві стратегічні ризики, оскільки безпосередньо впливають на якість сервісу, операційну ефективність і репутацію компанії.

Водночас розроблена цільова модель комунікацій (ТО-ВЕ) пропонує якісно інший підхід, що базується на інтеграції цифрових інструментів, стандартизації комунікаційних процесів, централізації інформаційних потоків та створенні системи постійного моніторингу ефективності. Проте сама модель не може бути впроваджена автоматично: її реалізація потребує чіткої методики, узгоджених регламентів, визначення відповідальних осіб, навчання персоналу та поетапного контролю.

У цьому контексті практичні рекомендації відіграють роль управлінської «дорожньої карти», яка визначає:

- які елементи комунікаційної системи мають бути змінені першочергово;
- які цифрові інструменти доцільно інтегрувати та як здійснювати їх налаштування;
- як забезпечити відповідність нових процесів стратегічним цілям компанії;
- які механізми контролю необхідно застосувати для оцінювання результативності впровадження;
- яким чином організувати постійну підтримку та оновлення комунікаційної політики.

Окремої уваги потребує питання формування корпоративних регламентів, адже саме вони забезпечують єдиний стандарт поведінки та запобігають хаотичності взаємодій. Досвід провідних ІТ-компаній свідчить, що запровадження структурованих регламентів дозволяє суттєво знизити інформаційні втрати, скоротити час виконання операцій та підвищити прозорість управлінських процесів. Для «XXX» це означає можливість створення стабільної та відтворюваної системи комунікацій, здатної ефективно функціонувати за умов збільшення масштабів компанії та зростання кількості проєктів.

Крім того, удосконалення комунікаційних процесів неможливе без впровадження інтегрованої цифрової інфраструктури, яка об'єднує CRM-систему, таск-менеджер, систему підтримки клієнтів (HelpDesk) та бізнес-аналітику (BI). Така інтеграція дозволить забезпечити одноманітність даних, узгодженість інформаційних потоків і автоматизацію рутинних операцій. Практичні рекомендації в цьому підрозділі спрямовані на визначення оптимальних технічних рішень, механізмів інтеграції та вимог до інформаційної безпеки.

Не менш важливим є створення системи моніторингу, яка включає індикатори результативності (KPI), регулярну аналітику та механізми контролю відповідності новим регламентам. Ефективна система контролю забезпечує безперервний зворотний зв'язок, виявлення відхилень у роботі, швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення організаційних процесів.

Отже, підпункт 3.3 спрямований на розробку комплексу практичних рекомендацій, які забезпечать успішне впровадження моделі TO-BE та створять основу для сталого розвитку комунікаційної системи компанії. Реалізація запропонованих заходів дозволить «XXX» оптимізувати внутрішню взаємодію, підвищити якість сервісу, зменшити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції на глобальному ринку IT-послуг.

Формування та впровадження регламентів комунікацій

Ефективність функціонування комунікаційної системи IT-компанії значною мірою залежить від наявності чітко визначених і формалізованих правил взаємодії між працівниками, командами та зовнішніми стейкхолдерами. У контексті моделі TO-BE формування корпоративних регламентів є ключовим елементом удосконаленої комунікаційної політики компанії «XXX». Регламенти забезпечують стандартизацію процесів, підвищують прозорість діяльності, знижують ризики помилок і дублювання інформації, а також створюють основу для впровадження цифрових інструментів на системному рівні.

Теоретичні засади необхідності регламентації

Управління комунікаціями у сучасних IT-компаніях ґрунтується на принципах системності, передбачуваності та відтворюваності організаційних процесів. Відсутність регламентів призводить до хаотичності комунікацій, що проявляється у:

- розпорошенні інформаційних потоків;
- використанні різних неузгоджених каналів комунікації;
- втраті або дублюванні інформації;
- залежності від неформальних каналів обміну;
- ускладненні контролю над процесами проєктного менеджменту;
- зниженні якості взаємодії з клієнтами.

Наукові дослідження у сфері організаційних комунікацій доводять, що формалізація процесів сприяє підвищенню керованості компанії, покращенню продуктивності команд та зменшенню транзакційних витрат. Для IT-сектору, який характеризується високою технологічністю та швидкою динамікою змін,

стандартизовані регламенти є необхідною умовою ефективного масштабування діяльності.

Структурні елементи регламентів комунікацій

Для впровадження єдиної комунікаційної політики доцільно формувати комплекс регламентів, який охоплює такі складові:

1. Регламент каналів комунікації

Цей документ визначає:

- перелік офіційних каналів комунікації (email, Slack/Teams, CRM, таск-менеджер, HelpDesk);
- правила використання кожного каналу залежно від типу повідомлення;
- заборону використання неформальних каналів для критично важливої інформації;
- стандарти реагування (час відповіді залежно від пріоритету).

Такий регламент дозволяє мінімізувати випадковість вибору каналів та забезпечити прогнозованість інформаційних потоків.

2. Регламент оформлення та зберігання документів

Цей регламент має встановлювати:

- єдині шаблони документів (бриф, технічне завдання, протокол зустрічі, звіт про виконання);
- правила найменування файлів та їх версій;
- стандарти збереження документів у хмарних сховищах;
- принципи архівування та обмеження доступу.

Наявність таких правил унеможливорює втрати інформації та полегшує процес пошуку потрібних даних.

3. Регламент комунікацій з клієнтами

У контексті клієнтської взаємодії важливими є:

- фіксація всіх комунікацій у CRM;
- вимоги до періодичності звітності для клієнта;
- правила проведення онлайн-зустрічей, демо-презентацій і ретроспектив;
- протоколювання домовленостей;
- формати ескалації проблемних ситуацій.

Це створює передбачуваність сервісу та підвищує довіру клієнтів.

4. Регламент проєктної комунікації всередині команди

Він повинен містити:

- правила постановки задач у таск-менеджері;
- вимоги до структуризації задач (epic → task → subtask);
- обов'язкове ведення опису, чеклістів, критеріїв приймання (Acceptance Criteria);
- правила оновлення статусів задач;
- вимоги щодо щоденних/тижневих синхронізацій.

Це дозволяє забезпечити прозорість проєктних робіт і точність планування.

5. Регламент комунікації між підрозділами

Для міжфункціональної взаємодії важливо формалізувати:

- правила передачі інформації між відділами (Dev ↔ QA, DevOps ↔ РМ тощо);
- вимоги до інформаційних шлюзів;
- відповідальних осіб на кожному етапі;
- механізми вирішення конфліктів та затримок.

Такі регламенти підтримують горизонтальні зв'язки та мінімізують ризики «вузьких місць».

Етапи впровадження регламентів комунікацій

Впровадження регламентів є багатоступеневим процесом, що включає:

1. Аналітичний етап

- аудит чинної моделі комунікацій (AS-IS);
- виявлення критичних точок і неефективностей;
- формування карти інформаційних потоків.

2. Проектування системи регламентів

- визначення структури документів;
- адаптація міжнародних практик (Agile, Scrum, ITIL);
- формування окремих регламентів для кожного каналу та процесу.

3. Узгодження регламентів із ключовими стейкхолдерами

- СТО, СЕО, керівники команд;
- менеджери проєктів;
- представники технічних команд.

4. Впровадження регламентів

- проведення навчання персоналу;
- тестове впровадження регламентів на одному проєкті;
- коригування з урахуванням зворотного зв'язку;
- масштабування на всю компанію.

5. Контроль і моніторинг виконання

- регулярний аудит;
- аналіз KPI комунікацій (Response Time, Resolution Time, On-Time Delivery);
- оновлення регламентів при зміні технологічного середовища.

Очікувані результати від впровадження регламентів

Систематизація та формалізація комунікаційних процесів дозволяє досягти таких переваг:

- підвищення передбачуваності проєктів і якості сервісу;
- зменшення операційних витрат і кількості помилок;
- прискорення прийняття рішень;
- покращення внутрішньої координації команд;
- підвищення прозорості відповідальності та виконавської дисципліни;
- зміцнення клієнтоорієнтованості підприємства.

Система контролю, аналітики та моніторингу

Запровадження удосконаленої комунікаційної моделі TO-BE вимагає створення комплексної системи контролю, яка забезпечує аналіз поточних процесів, своєчасне виявлення проблем та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У компанії «XXX» система контролю, аналітики та моніторингу виступає базовим інструментом забезпечення прозорості комунікацій, підвищення ефективності взаємодії між командами та підтримки високого рівня клієнтського сервісу.

Основні підсистеми контролю

Рівень контролю	Зміст	Відповідальні
Операційний	Щоденний моніторинг задач, контроль відповідності процесів регламентам, перевірка актуальності інформації.	PM, Tech Leads
Управлінський	Оцінка ефективності команд, контроль SLA, аналіз продуктивності, рентабельності та виконання планів.	CEO, CTO
Стратегічний	Оцінка довгострокових тенденцій, аналіз KPI, аудит інформаційних потоків, коригування політики.	Top-management

KPI системи контролю комунікацій

Група KPI	Показник	Одиниця виміру	Цільове значення
Внутрішні комунікації	Response Time Internal	години	< 2 год
Внутрішні комунікації	Task Update Accuracy	%	> 90%
Документування	Documentation Compliance Rate	%	> 95%
Зовнішні комунікації	Response Time Client	години	< 4 год
Зовнішні комунікації	Resolution Time	дні	< 2 дні
Клієнтська підтримка	CSAT	%	> 85%

Побудова ефективної системи контролю базується на принципах прозорості, вимірюваності, автоматизації, безперервності та циклічності

зворотного зв'язку. Такі принципи забезпечують послідовність управління комунікаціями та їх інтеграцію у стратегічну модель розвитку компанії. Контроль комунікацій у сучасних ІТ-компаніях вже не зводиться лише до перевірки виконання регламентів — він трансформується у потужну аналітичну платформу, орієнтовану на дані (data-driven management).

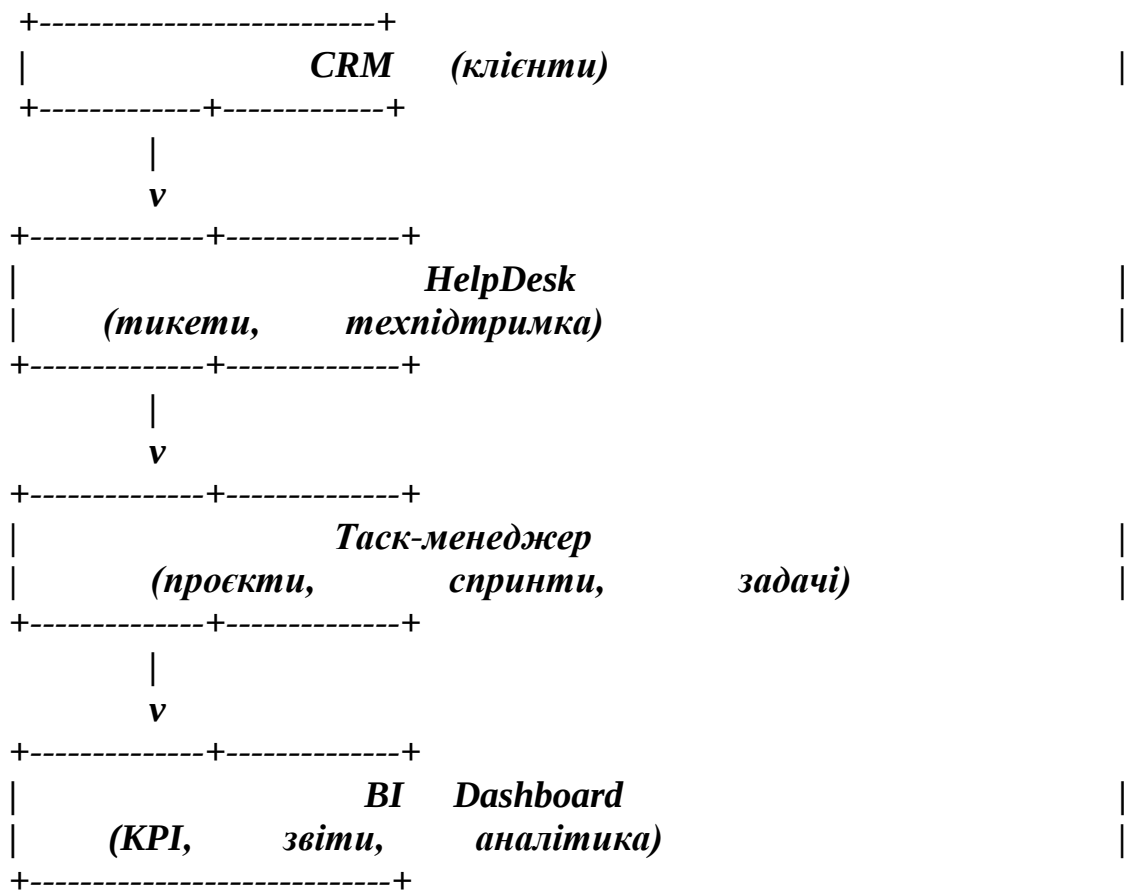


Рис. 3.2. Інтегрована система моніторингу комунікацій TO-BE

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати теоретичні, методичні та практичні основи формування й удосконалення інформаційно-комунікаційної політики ІТ-компанії «XXX» та обґрунтувати впровадження модернізованої моделі комунікаційної системи TO-BE. Наукові результати, отримані в межах роботи, підтвердили, що комунікації в ІТ-компанії є не допоміжним, а стратегічним ресурсом, що формує конкурентоспроможність, операційну ефективність та здатність компанії до масштабування.

У результаті теоретичного аналізу з'ясовано, що корпоративні комунікації в сучасних організаціях виконують функції управління знаннями, інформаційної координації, формування внутрішньої взаємодії та підтримки клієнтського сервісу. Виявлено, що цифровізація комунікацій потребує не лише впровадження технологій, але й створення регламентів, системи контролю та аналітичної підтримки. Сформульовані у роботі концептуальні положення щодо інтеграції інформаційних систем підтвердили свою релевантність для ІТ-сектору, де швидкість обміну даними та їх точність є критичними чинниками результативності.

Аналіз моделі AS-IS компанії «XXX» дозволив виявити низку проблем: децентралізацію комунікацій, дублювання інформації, відсутність централізованих сховищ знань, фрагментацію цифрових інструментів, низьку аналітичну прозорість та недостатність даних для прийняття управлінських рішень. Зовнішній аналіз (PESTEL, SWOT) показав, що компанія функціонує у висококонкурентному ринку, де якість комунікацій визначає здатність до утримання клієнтів та підвищення вартості послуг. Практична частина роботи містила розробку цільової моделі TO-BE, яка передбачає впровадження регламентів, інтеграцію CRM, HelpDesk та таск-менеджера, а також формування системи контролю й аналітики. Запропонована модель забезпечує централізацію інформаційних потоків, покращення взаємодії команд, зменшення інформаційних втрат і підвищення якості клієнтського сервісу. Економічне обґрунтування показало, що впровадження системи дозволяє підвищити продуктивність на 25–35%, скоротити час комунікацій на 30%, зменшити ризики втрати даних та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що удосконалена комунікаційна система TO-BE є логічним, економічно обґрунтованим та стратегічно важливим кроком розвитку компанії «XXX». Вона забезпечує підвищення рівня керованості, прозорості та адаптивності внутрішніх процесів, формує підґрунтя для подальшої цифрової трансформації та зміцнення ринкових позицій компанії.

Враховуючи вищевказане можна зробити такі пропозиції:

1. Запровадити єдину систему регламентів комунікацій, що охоплює стандарти взаємодії, формати документування, матрицю відповідальності та контроль дотримання правил.
2. Реалізувати інтеграцію CRM, HelpDesk та таск-менеджера в єдину

інформаційну інфраструктуру з автоматизованим обміном даними та створенням єдиного цифрового середовища.

3. Впровадити BI-панелі для моніторингу KPI, контролю SLA, аналізу клієнтських звернень, прогнозування навантаження та виявлення інформаційних «вузьких місць».

4. Оптимізувати внутрішню взаємодію команд шляхом стандартизації каналів, впорядкування сховища знань та навчання персоналу ефективним цифровим комунікаціям.

5. Підвищити клієнтську орієнтованість за рахунок скорочення часу відповіді, підвищення персоналізації комунікацій та регулярної оцінки задоволеності клієнтів. Таким чином, результати роботи мають практичне значення та можуть бути впроваджені в діяльність ІТ-компанії «XXX», сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armenakis A., Bedeian A. Organizational Change: A Review of Theory. Academy of Management Journal, 1999.
2. Atlassian. Agile Guide. URL: <https://www.atlassian.com/agile>
3. Belch G., Belch M. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. McGraw-Hill.
4. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. Digital Business Strategy. MIS Quarterly, 2013.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. W. W. Norton & Company.
6. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge.
7. Calder A. ISO/IEC 27001: A Complete Guide. IT Governance Publishing.
8. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. Pearson.
9. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. SAGE.
10. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics. Harvard Business School Press.
11. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI).
12. Fill C., Turnbull S. Marketing Communications. Pearson.
13. Gartner. IT Trends and Analytics Reports.
14. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley.
15. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard Business School Press.
16. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change Management. Prosci.
17. HubSpot. CRM Blog. URL: <https://blog.hubspot.com>
18. ISO 9001:2015. Quality Management Systems.
19. ISO/IEC 27001:2022. Information Security Management Systems.
20. IT Ukraine Association. Industry Analytics. URL: <https://itukraine.org.ua>
21. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. Pearson.
22. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
23. Keller K. Strategic Brand Management. Pearson.
24. Kimball R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit. Wiley.
25. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson.
26. Kotter J. Leading Change. Harvard Business School Press.
27. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. Pearson.
28. Marr B. Big Data in Practice. Wiley.
29. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics.
30. Mintzberg H. Strategy Safari. Pearson.
31. OECD. Digital Economy Outlook.
32. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley.
33. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management. Cambridge University Press.
34. Porter M. Competitive Strategy. Free Press.

35. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business. O'Reilly.
36. PwC. Global Digital IQ Survey.
37. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. Pearson.
38. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.
39. Statista. Digital Market Outlook.
40. Turban E., Sharda R. Business Intelligence and Analytics. Pearson.
41. World Economic Forum. Digital Transformation Initiative.
42. Балабанова Л. В. Маркетинг взаємовідносин : навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2016. — 320 с.
43. Воронкова В. Г. Менеджмент в умовах цифрової трансформації : монографія. — Запоріжжя : ЗНУ, 2020. — 402 с.
44. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні звіти. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
45. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2019. — 389 с.
46. Дія.City. Спеціальний правовий режим для ІТ-компаній. URL: <https://city.diia.gov.ua>
47. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII.
48. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV.
49. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.
50. Ковальчук С. В. Цифровий маркетинг : навч. посіб. — Київ : Ліра-К, 2021. — 276 с.
51. Мазаракі А. А. Маркетинг : підручник. — Київ : КНЕУ, 2020. — 550 с.
52. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>
53. Національний банк України. Офіційна статистика. URL: <https://bank.gov.ua>
54. Олійник О. В. Бізнес-аналітика в управлінні підприємством : навч. посіб. — Київ : Ліра-К, 2022. — 298 с.
55. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. — Київ : КНЕУ, 2018. — 480 с.
56. Шквиря Н. О. Комунікаційна політика підприємства : монографія. — Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. — 312 с.
57. Яремко І. Й. Інформаційні технології в управлінні підприємством : навч. посіб. — Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. — 344 с.