МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування
(повна назва кафедри)

Допустити до захисту
Завідувач кафедри_____
(підпис)

_____
(прізвище та ініціали)
“___” _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІТ-КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ APPEXOFT)

IMPROVING THE MANAGEMENT OF COMMUNICATION ACTIVITIES OF AN IT COMPANY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES (BASED ON THE CASE OF APPEXOFT)

Виконав: студент 4 курсу, групи МО-23-1Лд
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
Макаришин Андрій-Назар Володимирович
(прізвище та ініціали українською)
Makaryshyn Andrii-Nazar
(прізвище та ім’я англійською)

Керівник к.е.н., доц. Іванець Л.В.
(прізвище та ініціали)
Рецензент к.е.н., доц. Шегинська Н.З.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
(підпис)
_____
(прізвище та ініціали)
“____” _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ
Макаришина Андрія-Назара Володимировича

1.Тема роботи Удосконалення управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій (на прикладі компанії Appexoft)
керівник роботи к.е.н., доцент Іванець Людмила Володимирівна
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026 р. № 04-04/83.
2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи теоретичні матеріали з літературних джерел, офіційні та аналітичні матеріали цифрових платформ, внутрішні й розрахункові дані ІТ-компанії Appexoft щодо комунікаційної діяльності, використання Jira, Slack, Google Workspace, Zoom / Google Meet, email та часових витрат Project Managers.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю підприємства. Аналіз управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії. Напрями удосконалення управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): Наукові підходи до визначення поняття «комунікаційна діяльність»; Класифікація комунікаційної діяльності підприємства; Етапи здійснення комунікаційної діяльності при управлінні підприємством; Загальні особливості управління комунікаціями підприємства; Особливості управління внутрішніми комунікаціями в ІТ-компаніях; Особливості управління зовнішніми комунікаціями в ІТ-компаніях; Сучасні інформаційні технології в управлінні комунікаційною діяльністю підприємства; Вплив інформаційних технологій на ефективність комунікаційної діяльності підприємства; Загальна характеристика ІТ-компанії Appexoft; Рівні управління та функціональні обов’язки в Appexoft; Основні економічні показники діяльності Appexoft за

2023–2025 рр.; Динаміка доходів Appexoft за напрямами розробки у 2023–2025 рр., тис. дол. США; Структура персоналу Appexoft за функціональними підрозділами у 2025 р.; Структура персоналу Appexoft за рівнем кваліфікації у 2025 р.; Структура витрат робочого часу Project Managerів в Appexoft; Інформаційно-технологічне забезпечення управління в Appexoft; SWOT-матриця ІТ-компанії Appexoft; Канали внутрішніх комунікацій Appexoft та їх управлінське призначення; Якісний аналіз ведення проєктної документації в Jira Appexoft; Канали зовнішніх комунікацій Appexoft із замовниками; Класифікація бар'єрів внутрішніх та зовнішніх комунікацій Appexoft; Щотижневі часові витрати одного Project Manager в Appexoft на комунікаційні процеси; Оцінювання економічного ефекту часових втрат на ручну візуалізацію Roadmap; Показники ефективності існуючої системи комунікацій Appexoft; Характеристика інформаційних технологій, що використовуються в комунікаційній діяльності Appexoft; Основні проблеми використання інформаційних технологій у комунікаційній діяльності Appexoft; Обґрунтування необхідності вдосконалення комунікаційної діяльності Appexoft; Загальні напрями впровадження сучасних інформаційних технологій у комунікаційну діяльність підприємства; Заходи щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій Appexoft; Етапи впровадження інформаційних технологій у комунікаційну систему Appexoft; Очікувані зміни в комунікаційній діяльності Appexoft після впровадження запропонованих заходів; Очікуваний ефект від автоматизації Roadmap-звітності в Appexoft; Очікувані зміни показників ефективності комунікаційної діяльності Appexoft; Комплексне оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів; Ризики реалізації запропонованих заходів та способи їх мінімізації; Матриця пріоритетності ризиків впровадження інформаційних технологій у комунікаційну систему Appexoft; План контролю ефективності після впровадження заходів.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	01.04.26-05.04.26	
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю підприємства	06.04.26-17.04.26	
3	Розділ 2. Аналіз управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії	18.04.26-30.04.26	

4	Розділ 3. Напрями удосконалення управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій	01.05.26-12.05.26	
5	Висновки та список використаних джерел	13.05.26-16.05.26	
6	Перевірка роботи на плагіат	17.05.26-25.05.26	
7	Підготовка презентації	26.05.26-31.05.26	
8	Оформлення роботи, отримання рецензії	01.06.26-05.06.26	
9	Захист роботи	11.06-12.06.26	

Студент _____ Макаришин А.-Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Іванець Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи
від «___» _____ 20___ року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління комунікаційною діяльністю підприємства та розробленню напрямів її вдосконалення шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифровізації бізнесу, поширення дистанційної та гібридної роботи, зростання ролі проєктного менеджменту й підвищення вимог клієнтів до прозорості взаємодії ефективна комунікаційна система стає важливим чинником конкурентоспроможності IT-компанії.

У роботі розкрито сутність, роль і значення комунікаційної діяльності в системі управління підприємством, охарактеризовано особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій в IT-компаніях, а також визначено роль сучасних інформаційних технологій у підвищенні ефективності комунікаційних процесів. Практичну частину дослідження виконано на прикладі IT-компанії Appexoft, яка працює у сфері розробки програмного забезпечення, Web- та Mobile-рішень, UI/UX-дизайну, тестування і технічної підтримки для міжнародних замовників .

У процесі аналізу встановлено, що компанія використовує Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet та email, однак ці інструменти функціонують недостатньо інтегровано. Основними проблемами визначено фрагментарність цифрових каналів, інформаційний шум, дублювання повідомлень, ручну підготовку Roadmap-звітності, втрату контексту та високе навантаження на Project Managers. Для вирішення цих проблем запропоновано впровадження Jira Advanced Roadmaps, інтеграцію Jira зі Slack, регламентацію Slack-каналів, упорядкування Google Workspace, створення бази знань, використання dashboard-аналітики, AI-підтримки та посилення інформаційної безпеки .

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у скороченні ручної роботи менеджерів, підвищенні прозорості проєктів, покращенні клієнтської звітності, зменшенні комунікаційних ризиків і

формуванні більш цілісної цифрової системи управління комунікаціями. Розраховано, що автоматизація Roadmap-звітності може забезпечити економію близько 270 годин менеджерського часу на місяць.

Ключові слова: комунікаційна діяльність, управління комунікаціями, IT-компанія, інформаційні технології, цифровізація, Jira, Slack, Roadmap-звітність, Project Management, Appexoft.

ABSTRACT

The bachelor's qualification thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of enterprise communication management and the development of directions for its improvement through the implementation of modern information technologies. The relevance of the topic is determined by the fact that, under the conditions of business digitalization, remote and hybrid work, the growing role of project management and increasing customer requirements for transparency, an effective communication system becomes an important factor in the competitiveness of an IT company.

The thesis reveals the essence, role and importance of communication activity in the enterprise management system, characterizes the features of internal and external communications in IT companies, and determines the role of modern information technologies in improving the efficiency of communication processes. The practical part of the research is based on the case of Appexoft, an IT company operating in the field of software development, Web and Mobile solutions, UI/UX design, testing and technical support for international customers.

The analysis has shown that the company uses Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet and email. However, these tools are not sufficiently integrated into a single communication management system. The main problems identified include the fragmentation of digital channels, information noise, duplication of messages, manual preparation of Roadmap reports, loss of context and a high workload for Project Managers. To address these issues, the thesis proposes the implementation of Jira Advanced Roadmaps, integration of Jira with Slack, regulation of Slack channels, optimization of Google Workspace, creation of a

unified knowledge base, introduction of dashboard analytics, use of AI support and strengthening of information security.

The expected effect of the proposed measures includes a reduction in manual managerial work, increased project transparency, improved client reporting, reduced communication risks and the formation of a more integrated digital communication management system. It has been estimated that the automation of Roadmap reporting can save approximately 270 hours of managerial time per month.

Keywords: communication activity, communication management, IT company, information technologies, digitalization, Jira, Slack, Roadmap reporting, Project Management, Appexoft.

ЗМІСТ

Вступ…… 9
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю підприємства…… 13
1.1. Сутність, роль та значення комунікаційної діяльності в системі управління підприємством……. 13
1.2. Особливості управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в ІТ-компаніях……. 21
1.3. Сучасні інформаційні технології як інструмент підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства…….. 29
Висновки до 1 розділу…… 36
РОЗДІЛ 2. Аналіз управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії... 37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ІТ-компанії... 37
2.2. Оцінювання стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства…… 49
2.3. Аналіз використання інформаційних технологій у комунікаційній діяльності ІТ-компанії та виявлення основних проблем…… 59
Висновки до 2 розділу…… 65
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій…… 67
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення комунікаційної діяльності підприємства……. 67
3.2. Розроблення заходів щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій ІТ-компанії…… 71
3.3. Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів та ризиків їх реалізації…… 79
Висновки до 3 розділу…… 88
ВИСНОВКИ…… 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 94

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу комунікаційна діяльність підприємства набуває особливого значення, оскільки саме від якості обміну інформацією залежить узгодженість управлінських рішень, ефективність роботи персоналу, швидкість реагування на зміни ринку, рівень клієнтського сервісу та конкурентоспроможність підприємства. Якщо раніше комунікації здебільшого розглядалися як процес передавання повідомлень між працівниками або підрозділами, то сьогодні вони є важливим елементом управління, який забезпечує координацію дій, підтримання організаційної культури, формування довіри з боку клієнтів і партнерів, а також ефективне використання інформаційних ресурсів.

Особливої актуальності комунікаційна діяльність набуває в IT-компаніях, де основні бізнес-процеси безпосередньо пов’язані з проєктною роботою, цифровими платформами, дистанційною або гібридною взаємодією, постійним обміном технічною інформацією та комунікацією із замовниками. Для таких підприємств комунікації мають не лише організаційне, а й виробниче значення, адже від правильності постановки завдань, своєчасності передачі інформації, прозорості статусів проєкту та узгодженості дій між Project Managers, Team Leads, розробниками, QA-інженерами, дизайнерами й клієнтами залежить якість кінцевого цифрового продукту.

Водночас використання великої кількості цифрових інструментів не завжди автоматично підвищує ефективність управління комунікаціями. Якщо корпоративні месенджери, системи управління проєктами, електронна пошта, хмарні сервіси, бази знань і клієнтська звітність функціонують окремо, це може призводити до дублювання інформації, втрати контексту, збільшення кількості ручних операцій, інформаційного шуму та перевантаження менеджерів. Саме тому для сучасних IT-компаній важливим завданням є не просто використання інформаційних технологій, а їх інтеграція в єдину, керовану та результативну систему комунікацій.

Актуальність теми бакалаврської кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю вдосконалення управління комунікаційною діяльністю IT-компаній в умовах цифровізації, масштабування бізнесу, зростання вимог клієнтів до прозорості проєктів і потреби у скороченні ручної управлінської роботи. Для компаній, що працюють на міжнародних ринках, ефективна комунікаційна система є важливою умовою підтримання довіри замовників, дотримання строків виконання проєктів, зниження комунікаційних ризиків і підвищення продуктивності командної роботи.

Об’єктом дослідження є процес управління комунікаційною діяльністю IT-компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до вдосконалення управління комунікаційною діяльністю IT-компанії шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління комунікаційною діяльністю IT-компанії Appexoft на основі аналізу її внутрішніх і зовнішніх комунікацій, використання цифрових інструментів та розроблення заходів щодо впровадження сучасних інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити сутність, роль і значення комунікаційної діяльності в системі управління підприємством;

– дослідити особливості управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в IT-компаніях;

– охарактеризувати сучасні інформаційні технології як інструмент підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності IT-компанії Appexoft;

– оцінити стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства; – проаналізувати використання інформаційних технологій у комунікаційній діяльності Appexoft та виявити основні проблеми;

– обґрунтувати необхідність удосконалення комунікаційної діяльності підприємства;

– розробити заходи щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій IT-компанії;

– оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів та визначити ризики їх реалізації.

У процесі підготовки бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано такі методи наукового дослідження: метод аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних підходів до управління комунікаційною діяльністю; метод порівняння - для дослідження особливостей різних цифрових інструментів комунікації; системний підхід - для розгляду комунікаційної діяльності як цілісної управлінської системи; табличний і графічний методи - для подання результатів аналізу; розрахунково-аналітичний метод - для оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів; метод узагальнення - для формування висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління комунікаціями, корпоративних комунікацій, цифровізації управління, проєктного менеджменту та організаційної взаємодії; офіційні матеріали розробників цифрових платформ; аналітичні звіти міжнародних компаній і дослідницьких організацій; внутрішні матеріали та розрахункові дані щодо діяльності IT-компанії Appexoft.

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікаційною діяльністю IT-компанії шляхом інтеграції Jira, Slack, Google Workspace, автоматизації Roadmap-звітності, створення бази знань, запровадження dashboard-аналітики, використання AI-підтримки та посилення інформаційної безпеки. Запропоновані заходи можуть бути використані для скорочення ручної роботи Project Managers, підвищення

прозорості проєктів, зменшення інформаційного шуму та покращення взаємодії з клієнтами.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю підприємства. У другому розділі проведено аналіз управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії Appexoft. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління комунікаційною діяльністю ІТ-компанії шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій та оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення комунікаційної діяльності в системі управління підприємством

У сучасних умовах комунікаційна діяльність підприємства набуває значення не допоміжного, а системоутворювального елемента управління. Це пояснюється тим, що підприємство функціонує в середовищі постійного інформаційного обміну: між керівниками і працівниками, між структурними підрозділами, між підприємством і клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Якщо раніше комунікації переважно розглядалися як процес передавання повідомлень, то в сучасному менеджменті вони дедалі частіше трактуються як інструмент координації дій, ухвалення управлінських рішень, формування корпоративної культури, підтримання ділової репутації та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Особливої актуальності комунікаційна діяльність набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій змінює не лише швидкість передавання інформації, а й саму логіку управлінської взаємодії. У підприємства з’являється можливість оперативно обмінюватися даними, координувати роботу команд у режимі реального часу, автоматизувати взаємодію з клієнтами, накопичувати інформацію про комунікаційні процеси та використовувати її для прийняття рішень. У цьому контексті комунікаційна діяльність стає не просто засобом інформування, а управлінським ресурсом, від якості якого залежить результативність функціонування підприємства.

Класичний підхід до розуміння комунікації був закладений у теорії інформації К. Шеннона та В. Вівера, де комунікація розглядається як процес передавання повідомлення від джерела до отримувача через певний канал із можливими перешкодами або шумами [1]. Такий підхід є важливим, оскільки

дозволяє виокремити базові елементи комунікаційного процесу: відправника, повідомлення, канал, отримувача, зворотний зв'язок і перешкоди. Водночас для управління підприємством цього пояснення недостатньо, адже в організації комунікація не обмежується технічним передаванням інформації. Вона пов'язана з інтерпретацією змісту, довірою, владними відносинами, мотивацією працівників, організаційною культурою та поведінкою учасників управлінського процесу.

Саме тому в управлінській науці комунікації розглядаються ширше - як невід'ємна складова управлінської праці. Г. Мінцберг, аналізуючи природу управлінської роботи, виокремив інформаційні ролі менеджера - монітор, поширювач інформації та представник організації [2]. Це свідчить, що керівник не лише приймає рішення, а й постійно збирає, інтерпретує, передає та пояснює інформацію. Отже, комунікація виступає необхідною умовою реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, координації та контролю.

Водночас у науковій літературі немає єдиного підходу до трактування поняття «комунікаційна діяльність». Частина дослідників акцентує увагу на інформаційному аспекті, розглядаючи її як процес передавання та обміну повідомленнями. Інші автори підкреслюють управлінський аспект, тобто здатність комунікацій забезпечувати узгодженість дій персоналу та досягнення цілей підприємства. Представники теорії корпоративних комунікацій наголошують на стратегічній природі комунікаційної діяльності, оскільки вона охоплює взаємодію підприємства не лише з внутрішнім середовищем, а й із зовнішніми стейкхолдерами: клієнтами, партнерами, інвесторами, суспільством і медіа [3; 4; 5].

Полеміка щодо сутності комунікаційної діяльності полягає в тому, що її не можна ототожнювати лише з інформуванням або технічним обміном повідомленнями. Інформування є лише одним з елементів комунікації. Якщо підприємство передає інформацію, але не отримує зворотного зв'язку, не забезпечує розуміння повідомлення, не враховує інтереси отримувача та не

використовує результати комунікації в управлінні, то такий процес не можна вважати повноцінною комунікаційною діяльністю. У цьому сенсі більш обґрунтованим є підхід, за яким комунікаційна діяльність трактується як цілеспрямована, організована та керована система взаємодії між суб'єктами підприємства і його зовнішнім середовищем.

У вітчизняних дослідженнях також підкреслюється, що комунікації пронизують усю структуру підприємства, впливають на якість управлінських рішень, ефективність взаємодії персоналу та здатність організації адаптуватися до змін. О. Гудзь та І. Маковецька розглядають управління комунікаціями як складний процес, пов'язаний із формуванням комунікаційних каналів, механізмів взаємодії, оцінюванням ефективності комунікацій та використанням інформаційно-комунікаційних технологій [6]. І. Маковецька окремо наголошує, що сучасні інформаційні технології посилюють значення комунікаційної діяльності на підприємстві та підвищують рівень взаємодії між учасниками комунікаційного процесу [7].

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «комунікаційна діяльність» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «комунікаційна діяльність»

Автор	Визначення або змістовий підхід	Ключовий акцент
К. Шеннон, В. Вівер [1]	Комунікація розглядається як процес передавання повідомлення від джерела до отримувача через канал зв'язку з урахуванням можливих перешкод.	Інформаційно-технічний підхід
Г. Мінцберг [2]	Комунікація є складовою управлінської праці, оскільки менеджер виконує інформаційні ролі: збирає, передає та поширює інформацію всередині й поза межами організації.	Управлінський підхід
Дж. Кейтон [3]	Організаційна комунікація розглядається як багаторівневе явище, що охоплює індивідуальні, міжособистісні, групові та організаційні процеси обміну значеннями.	Організаційно-поведінковий підхід
Дж. Корнеліссен [4]	Корпоративні комунікації трактуються як управлінська функція, спрямована на координацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації.	Стратегічно-управлінський підхід

К. ван Ріель, Ч. Фомбрун [5]	Корпоративна комунікація пов'язана з формуванням ідентичності, репутації та взаємодією з ключовими аудиторіями підприємства через внутрішні й зовнішні канали.	Репутаційно-стейкхолдерський підхід
О. Гудзь, І. Маковецька [6]	Управління комунікаціями підприємства охоплює комунікаційні канали, механізми взаємодії, методи оцінювання та інноваційні інструменти забезпечення результативності підприємства.	Інтегрований управлінський підхід
І. Маковецька [7]	Комунікаційна діяльність підприємства пов'язана з організацією взаємодії між учасниками комунікаційного процесу, використанням цифрових засобів і підвищенням ефективності управлінських рішень.	Цифровий та прикладний підхід
Авторське узагальнення	Комунікаційна діяльність підприємства - це цілеспрямована, системно організована та керована сукупність внутрішніх і зовнішніх інформаційно-комунікаційних взаємодій, спрямованих на забезпечення узгодженості дій персоналу, ефективності управлінських рішень, підтримання відносин із зацікавленими сторонами та досягнення стратегічних цілей підприємства.	Системно-управлінський підхід

Джерело: сформовано автором на основі [1-7]

Отже, комунікаційна діяльність підприємства має комплексний характер. Вона поєднує інформаційний, управлінський, соціально-психологічний, організаційний, технологічний і стратегічний аспекти. Її роль у системі управління полягає в тому, що саме через комунікації забезпечується передавання управлінських рішень, координація завдань, формування спільного розуміння цілей, підтримання трудової дисципліни, розв'язання конфліктів, мотивація персоналу та взаємодія із зовнішнім середовищем.

Значення комунікаційної діяльності для підприємства можна розкрити через такі основні положення. По-перше, вона забезпечує інформаційну основу управління, оскільки без своєчасної та достовірної інформації неможливе прийняття обґрунтованих управлінських рішень. По-друге, комунікаційна діяльність формує організаційну узгодженість, адже працівники мають розуміти цілі, завдання, очікувані результати та власну роль у їх досягненні. По-третє, вона впливає на якість внутрішнього середовища підприємства, зокрема на рівень довіри, залученості, корпоративної культури та командної взаємодії. По-четверте, комунікаційна діяльність визначає якість

зовнішніх відносин підприємства з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. По-п’яте, у цифрових умовах вона стає основою автоматизації управлінських процесів, оскільки інформаційні технології дають змогу не лише передавати повідомлення, а й аналізувати ефективність комунікацій[9; 10].

У межах підприємства комунікаційна діяльність охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між керівниками, працівниками, структурними підрозділами та проєктними командами. Їхнє значення полягає у підтриманні організаційної узгодженості, інформуванні персоналу, забезпеченні виконання управлінських рішень і формуванні корпоративної культури. Зовнішні комунікації, своєю чергою, спрямовані на взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, державними інституціями, медіа та іншими зацікавленими сторонами [11]. У дослідженнях внутрішньої комунікації підкреслюється, що вона не може розглядатися лише як одностороннє інформування працівників, оскільки її ефективність залежить від залучення персоналу, зворотного зв’язку та підтримки стратегічних цілей організації [12].

Узагальнену класифікацію комунікаційної діяльності підприємства подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація комунікаційної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види комунікаційної діяльності	Змістова характеристика
За середовищем здійснення	Внутрішня	Охоплює комунікації між керівництвом, працівниками, підрозділами, командами та іншими внутрішніми учасниками управлінського процесу.
	Зовнішня	Спрямована на взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, органами влади, громадськістю та медіа.
За напрямом руху інформації	Вертикальна	Передбачає передавання інформації між різними рівнями управління: від керівництва до підлеглих і навпаки.

	Горизонтальна	Відбувається між працівниками або підрозділами одного управлінського рівня.
	Діагональна	Здійснюється між працівниками різних підрозділів і різних рівнів управління без прямої підпорядкованості.
За ступенем формалізації	Формальна	Регламентована посадовими інструкціями, наказами, положеннями, офіційними каналами зв’язку та корпоративними правилами.
	Неформальна	Виникає поза межами офіційно встановлених процедур і часто ґрунтується на міжособистісних контактах.
За способом передавання інформації	Усна	Реалізується через наради, переговори, презентації, телефонні розмови, відеозустрічі.
	Письмова	Охоплює накази, службові записки, звіти, електронні листи, договори, інструкції, протоколи.
	Візуальна	Передбачає використання графіків, схем, презентацій, інфографіки, dashboard-панелей.
	Цифрова	Здійснюється через корпоративні месенджери, CRM-системи, ERP-системи, платформи управління проєктами, хмарні сервіси.
За функціональним призначенням	Інформаційна	Забезпечує передавання необхідних даних для виконання завдань і прийняття управлінських рішень.
	Координаційна	Спрямована на узгодження дій працівників, підрозділів і проєктних команд.
	Мотиваційна	Формує залученість персоналу, пояснює цілі підприємства, підтримує командну взаємодію.
	Контрольна	Забезпечує моніторинг виконання завдань, отримання звітності та управлінського зворотного зв’язку.
	Іміджева	Спрямована на формування репутації підприємства, довіри клієнтів і позитивного сприйняття бренду.
За суб’єктами взаємодії	Управлінська	Відбувається між керівниками та підлеглими у процесі планування, організації, мотивації й контролю.
	Міжпідрозділова	Забезпечує взаємодію між структурними одиницями підприємства.
	Клієнтська	Охоплює комунікації з наявними та потенційними клієнтами.
	Партнерська	Спрямована на підтримання взаємодії з постачальниками, підрядниками, інвесторами та іншими партнерами.
За часовим режимом	Оперативна	Пов’язана з поточним обміном інформацією та швидким реагуванням на управлінські ситуації.
	Тактична	Забезпечує реалізацію коротко- та середньострокових завдань підприємства.
	Стратегічна	Орієнтована на формування довгострокових відносин, репутації, корпоративної культури та стратегічної узгодженості.
За характером зворотного зв’язку	Одностороння	Передбачає передавання інформації без активного реагування отримувача.
	Двостороння	Ґрунтується на обміні повідомленнями, реакціях, уточненнях і зворотному зв’язку.

	Інтерактивна	Характеризується постійною взаємодією учасників комунікації, що особливо властиво цифровим каналам.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Подана класифікація свідчить, що комунікаційна діяльність підприємства не зводиться до окремих каналів зв'язку або технічного обміну інформацією. Вона є системою управлінських взаємодій, яка забезпечує функціонування підприємства як цілісної організації. Для ІТ-компанії особливого значення набувають цифрові, горизонтальні, діагональні, інтерактивні та клієнтські комунікації, оскільки діяльність таких підприємств зазвичай має проєктний характер, передбачає взаємодію розподілених команд, швидку передачу технічної інформації, постійний контакт із замовниками та використання спеціалізованих інформаційних систем [6].

Комунікаційна діяльність у системі управління підприємством має не хаотичний, а послідовний характер. Її ефективність залежить від того, наскільки чітко визначено мету комунікації, адресатів, зміст повідомлення, канали передавання інформації, механізми зворотного зв'язку та критерії оцінювання результативності. У класичній моделі комунікаційного процесу важливими елементами є джерело інформації, повідомлення, канал, отримувач, перешкоди та зворотний зв'язок [8]. Однак в управлінні підприємством цей процес є ширшим, оскільки передбачає не лише передавання інформації, а й організацію взаємодії, контроль розуміння, оцінювання результату та коригування подальших управлінських дій.

Основні етапи здійснення комунікаційної діяльності підприємства подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи здійснення комунікаційної діяльності при управлінні підприємством

Етап	Зміст етапу	Управлінське значення
1. Визначення потреби в комунікації	Встановлення причини комунікації: необхідність передати управлінське рішення, узгодити дії, вирішити	Дає змогу уникнути зайвого інформаційного навантаження та визначити доцільність комунікації.

	проблему, поінформувати персонал або клієнтів.	
2. Формулювання мети комунікації	Визначення очікуваного результату: інформування, переконання, координація, мотивація, контроль, отримання зворотного зв'язку.	Забезпечує цілеспрямованість комунікаційної діяльності.
3. Визначення цільової аудиторії	Ідентифікація отримувачів повідомлення: працівники, керівники, команди, клієнти, партнери, інвестори, громадськість.	Дає змогу адаптувати зміст, форму та канал комунікації до потреб конкретної аудиторії.
4. Підготовка змісту повідомлення	Формування чіткого, логічного, зрозумілого та релевантного повідомлення.	Впливає на правильність сприйняття інформації та якість виконання управлінських рішень.
5. Вибір каналу комунікації	Вибір засобу передавання інформації: нарада, електронна пошта, CRM, корпоративний месенджер, відеоконференція, документ, презентація, dashboard.	Забезпечує відповідність каналу змісту, терміновості та складності повідомлення.
6. Передавання повідомлення	Безпосереднє доведення інформації до отримувача через обраний канал.	Забезпечує реалізацію управлінського впливу та запуск відповідних дій.
7. Отримання та інтерпретація інформації	Сприйняття повідомлення адресатом, його розуміння, уточнення змісту, співвіднесення з власними завданнями.	Дозволяє оцінити, чи правильно отримувач зрозумів управлінське повідомлення.
8. Забезпечення зворотного зв'язку	Отримання реакції від адресата: відповідь, уточнення, підтвердження, запитання, звіт, коментар, дія.	Дає можливість перевірити ефективність комунікації та виявити можливі комунікаційні бар'єри.
9. Контроль виконання комунікаційного завдання	Перевірка того, чи було виконано управлінське рішення або досягнуто очікуваного результату комунікації.	Пов'язує комунікацію з функцією контролю в системі менеджменту.
10. Оцінювання ефективності та коригування	Аналіз результативності комунікації, виявлення проблем і внесення змін у канали, зміст або процедури комунікаційної діяльності.	Забезпечує вдосконалення комунікаційної системи підприємства.

Джерело: сформловано автором на основі [6; 8]

Послідовність наведених етапів показує, що комунікаційна діяльність є управлінським циклом, а не одноразовою дією. Її результативність залежить не лише від того, чи було передано інформацію, а й від того, чи була вона правильно зрозуміла, чи викликала необхідну реакцію, чи сприяла досягненню управлінської мети та чи дала змогу підприємству скоригувати подальші дії.

У практиці управління підприємством особливу роль відіграє етап вибору каналів комунікації. Неправильно обраний канал може призвести до втрати

змісту повідомлення, затримки реакції, дублювання інформації або виникнення конфліктів. Наприклад, стратегічні рішення доцільно передавати через офіційні документи, управлінські наради або корпоративні платформи, тоді як оперативні завдання можуть ефективно координуватися через месенджери, системи управління проєктами або CRM. В IT-компаніях цей етап є особливо важливим, оскільки значна частина комунікацій відбувається в цифровому середовищі: через Jira, Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Trello, Asana, Notion, HubSpot, Zendesk та інші інформаційні системи.

Отже, комунікаційна діяльність підприємства в управлінському процесі проходить низку взаємопов'язаних етапів: від визначення потреби в комунікації до оцінювання її ефективності. Така логіка дає змогу розглядати комунікаційну діяльність як керований процес, що може бути регламентований, цифровізований, проаналізований і вдосконалений. Для IT-компанії це має принципове значення, оскільки якість комунікацій безпосередньо впливає на швидкість реалізації проєктів, взаємодію команд, якість клієнтського сервісу, рівень довіри замовників і загальну результативність підприємства.

1.2. Особливості управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в IT-компаніях

Управління комунікаціями підприємства є складовою загальної системи менеджменту, оскільки забезпечує цілеспрямований рух інформації між суб'єктами управління, координацію дій персоналу, підтримання зв'язків із зовнішнім середовищем і формування умов для прийняття управлінських рішень. На відміну від простого обміну повідомленнями, управління комунікаціями передбачає планування, організацію, регулювання, контроль та оцінювання інформаційно-комунікаційних процесів. Тобто йдеться не лише про те, яким каналом передати інформацію, а й про те, кому, з якою метою, у якій формі, у який час і з яким очікуваним результатом вона має бути передана.

У науковій літературі управління комунікаціями розглядається як процес забезпечення узгодженості між цілями підприємства, управлінськими рішеннями та діями працівників. Дж. Корнеліссен підкреслює, що корпоративні комунікації виконують стратегічну функцію, оскільки дають змогу координувати внутрішні й зовнішні повідомлення організації, підтримувати її репутацію та взаємодію із зацікавленими сторонами [14]. У цьому контексті комунікації перестають бути лише технічним засобом передавання інформації і набувають значення управлінського інструмента, через який підприємство формує відносини, пояснює цілі, узгоджує інтереси та реагує на зміни середовища.

Особливість управління комунікаціями полягає в тому, що воно одночасно охоплює інформаційний, організаційний, соціально-психологічний і технологічний аспекти. Інформаційний аспект пов’язаний із формуванням, передаванням і використанням даних. Організаційний аспект полягає у визначенні каналів, правил, відповідальних осіб і процедур комунікації. Соціально-психологічний аспект відображає рівень довіри, сприйняття повідомлень, мотивацію, командну взаємодію та можливість виникнення комунікаційних бар’єрів. Технологічний аспект пов’язаний із використанням цифрових платформ, корпоративних інформаційних систем, CRM, ERP, систем управління проєктами, месенджерів, відеозв’язку та аналітичних інструментів.

З погляду управління підприємством комунікації виконують декілька ключових функцій. По-перше, вони забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень. По-друге, сприяють координації роботи працівників і підрозділів. По-третє, формують організаційну культуру, довіру та залученість персоналу. По-четверте, забезпечують взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами та іншими стейкхолдерами. По-п’яте, створюють умови для контролю виконання завдань і коригування управлінських дій. Отже, ефективне управління комунікаціями є передумовою стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнені особливості управління комунікаціями підприємства подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Загальні особливості управління комунікаціями підприємства

Особливість	Зміст	Управлінське значення
Цілеспрямованість	Комунікації здійснюються для досягнення конкретної управлінської мети: інформування, координації, мотивації, контролю або переконання.	Забезпечує зв’язок комунікації з цілями підприємства.
Системність	Комунікації охоплюють усі рівні управління, підрозділи, працівників і зовнішніх стейкхолдерів.	Дає змогу уникнути фрагментарності та інформаційного хаосу.
Регламентованість	Передбачає наявність правил, каналів, відповідальних осіб, періодичності та форматів комунікації.	Підвищує передбачуваність і керованість інформаційних потоків.
Двосторонність	Ефективна комунікація потребує не лише передавання повідомлення, а й отримання зворотного зв’язку.	Дає змогу перевірити розуміння повідомлення та скоригувати дії.
Адаптивність	Комунікаційні інструменти мають змінюватися залежно від ситуації, аудиторії, мети та середовища.	Підвищує гнучкість управління в умовах змін.
Технологічність	Комунікації дедалі більше здійснюються через цифрові платформи та інформаційні системи.	Забезпечує швидкість, прозорість і можливість аналітики комунікаційних процесів.
Інтегрованість	Внутрішні та зовнішні комунікації мають бути узгодженими за змістом, стилем і цілями.	Підтримує цілісний імідж підприємства та єдність управлінських дій.
Контрольованість	Комунікаційна діяльність має оцінюватися за відповідними показниками: швидкість реакції, якість взаємодії, задоволеність персоналу й клієнтів.	Дозволяє виявляти проблеми та підвищувати ефективність управління.

Водночас управління комунікаціями має враховувати можливі комунікаційні бар’єри. До них належать інформаційне перевантаження, нечіткість повідомлень, дублювання інформації, відсутність зворотного зв’язку, різне розуміння термінів, конфлікти між підрозділами, низька комунікаційна культура, технічні збої та недостатня інтегрованість цифрових інструментів. У сучасному підприємстві ці бар’єри посилюються через

зростання обсягів інформації, використання великої кількості каналів зв'язку та поширення дистанційної або гібридної форми роботи.

Особливо виразно зазначені проблеми проявляються в ІТ-компаніях. Це пов'язано зі специфікою їхньої діяльності, яка ґрунтується на знаннях, інноваціях, проєктній роботі, цифрових технологіях, швидкому обміні інформацією та постійній взаємодії з клієнтами. На відміну від підприємств традиційних галузей, ІТ-компанії здебільшого працюють у середовищі високої динаміки, де продукт або послуга часто змінюються в процесі розробки, а вимоги клієнта можуть уточнюватися протягом усього життєвого циклу проєкту. Саме тому комунікації в ІТ-компаніях є не лише засобом супроводу управління, а й необхідною умовою створення продукту.

Управління комунікаціями в ІТ-компаніях має низку характерних особливостей. По-перше, воно має проєктно-командний характер, оскільки значна частина роботи виконується в межах проєктів, Scrum-команд, DevOps-команд або кросфункціональних груп. По-друге, воно базується на цифрових каналах взаємодії: системах управління завданнями, репозиторіях коду, корпоративних месенджерах, відеоконференціях, CRM-системах і базах знань. По-третє, воно потребує поєднання синхронної та асинхронної комунікації. По-четверте, воно передбачає активне залучення клієнта до процесу розробки, тестування, уточнення вимог і приймання результатів. По-п'яте, воно має високий рівень залежності від якості технічної документації та прозорості інформаційних потоків.

Важливе значення для ІТ-компаній мають agile-підходи. У Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення наголошено на пріоритетності людей і взаємодії над процесами та інструментами, а також співпраці із замовником над формальним узгодженням умов контракту [15]. Це безпосередньо впливає на управління комунікаціями в ІТ-компаніях, оскільки ефективність роботи команди залежить не лише від технологій, а й від регулярності, відкритості, зрозумілості та результативності взаємодії між учасниками проєкту.

У Scrum-підході комунікації також відіграють ключову роль. Щоденні зустрічі, планування спринту, огляд спринту та ретроспективи спрямовані на підтримання прозорості, перевірку прогресу, адаптацію завдань і вдосконалення командної роботи [3]. Це свідчить, що в ІТ-компаніях комунікації часто мають не разовий, а циклічний характер: вони повторюються в межах ітерацій, забезпечують швидке виявлення проблем і дозволяють оперативно коригувати дії команди.

Внутрішні комунікації ІТ-компанії охоплюють інформаційну взаємодію між керівництвом, проєктними менеджерами, розробниками, тестувальниками, дизайнерами, бізнес-аналітиками, HR-фахівцями, службою підтримки, маркетинговими та фінансовими підрозділами. Їхнє основне призначення полягає в координації роботи команд, забезпеченні своєчасного обміну знаннями, узгодженні завдань, контролі виконання проєктів і підтриманні корпоративної культури.

Особливість внутрішніх комунікацій в ІТ-компаніях полягає в тому, що вони здебільшого мають горизонтальний і кросфункціональний характер. Якщо в традиційних організаціях інформаційні потоки часто будуються за ієрархічною моделлю «керівник - підлеглий», то в ІТ-компаніях значна частина рішень ухвалюється на рівні проєктної команди. Розробник, тестувальник, дизайнер, бізнес-аналітик і проєктний менеджер мають постійно обмінюватися інформацією для того, щоб продукт відповідав технічним вимогам, очікуванням клієнта та строкам виконання.

До основних напрямів управління внутрішніми комунікаціями в ІТ-компаніях належать:

1. Регламентація каналів внутрішньої комунікації. Компанія має чітко визначити, для яких цілей використовуються різні канали: наприклад, Jira - для постановки й контролю завдань, Slack або Microsoft Teams - для оперативного обговорення, Confluence або Notion - для документації, Google Workspace - для спільної роботи з документами, GitHub або GitLab - для роботи з кодом.

2. Забезпечення прозорості проєктної інформації. Учасники команди повинні мати доступ до актуальних вимог, технічних завдань, статусів виконання, термінів, ризиків і змін у проєкті.

3. Підтримання регулярного зворотного зв'язку. Внутрішні комунікації мають передбачати не лише постановку завдань, а й можливість уточнення, обговорення, пропозицій, оцінювання результатів і виявлення проблем.

4. Формування єдиного інформаційного простору. Важливо уникати ситуації, коли частина інформації зберігається в особистих чатах, частина - в електронній пошті, частина - у таблицях, а частина - лише в усних домовленостях.

5. Розвиток культури документування. Для IT-компаній критично важливо фіксувати технічні рішення, вимоги, зміни, домовленості з клієнтами, результати тестування та внутрішні процедури.

6. Управління асинхронною комунікацією. У разі дистанційної або міжнародної роботи команди можуть перебувати в різних часових поясах, тому важливо забезпечувати зрозумілу письмову комунікацію, якісну документацію та прозорі правила реагування.

7. Зменшення інформаційного перевантаження. Надмірна кількість повідомлень, чатів і зустрічей може знижувати продуктивність працівників, тому управління комунікаціями має передбачати оптимізацію кількості каналів і зустрічей.

Управління внутрішніми комунікаціями в IT-компаніях можна узагальнити в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості управління внутрішніми комунікаціями в IT-компаніях

Напрям управління	Особливість в IT-компанії	Очікуваний управлінський результат
Командна взаємодія	Робота здійснюється через проєктні, Scrum-, DevOps- або кросфункціональні команди.	Підвищення узгодженості дій і швидкості виконання завдань.
Цифрові канали	Використовуються Jira, Trello, Asana, Slack, Microsoft Teams, Notion, Confluence, GitHub, GitLab тощо.	Прозорість завдань, статусів і відповідальності.

Горизонтальні комунікації	Значна частина інформації передається між фахівцями одного або суміжних рівнів управління.	Прискорення вирішення технічних і організаційних питань.
Документування знань	Вимоги, технічні рішення, інструкції та домовленості фіксуються в базах знань.	Збереження організаційної пам’яті та зниження залежності від окремих працівників.
Зворотний зв’язок	Регулярно проводяться командні зустрічі, ретроспективи, оцінювання результатів, one-to-one зустрічі.	Виявлення проблем і вдосконалення командної роботи.
Асинхронна взаємодія	Частина комунікацій відбувається без одночасної присутності всіх учасників.	Підтримка роботи розподілених і міжнародних команд.
Комунікаційна культура	Важливими є відкритість, довіра, точність формулювань, повага до часу інших учасників.	Зниження конфліктів і підвищення залученості персоналу.

Отже, внутрішні комунікації в ІТ-компаніях є не лише інструментом передавання управлінських вказівок, а й механізмом командної взаємодії, обміну знаннями та забезпечення якості продукту. Їхня ефективність залежить від правильного поєднання цифрових інструментів, управлінських регламентів, культури відкритості та відповідальності працівників.

Зовнішні комунікації ІТ-компанії охоплюють взаємодію з клієнтами, замовниками, партнерами, постачальниками, інвесторами, професійними спільнотами, кандидатами на вакансії, державними органами, медіа та ширшим ринковим середовищем. Їхнє значення полягає в тому, що саме через зовнішні комунікації формується репутація ІТ-компанії, довіра клієнтів, якість клієнтського досвіду, здатність залучати нові проєкти та підтримувати довгострокові партнерські відносини.

Особливість зовнішніх комунікацій ІТ-компаній полягає в тому, що вони часто мають високий рівень професійної та технічної складності. Компанія повинна пояснювати клієнту технічні рішення зрозумілою бізнес-мовою, узгоджувати вимоги до продукту, інформувати про ризики, презентувати проміжні результати, супроводжувати процес впровадження та забезпечувати підтримку після завершення проєкту. Тому зовнішні комунікації ІТ-компанії мають поєднувати технічну точність, клієнтоорієнтованість і стратегічну послідовність.

Управління зовнішніми комунікаціями ІТ-компанії подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Особливості управління зовнішніми комунікаціями в ІТ-компаніях

Напрям зовнішніх комунікацій	Зміст	Управлінське значення
Клієнтські комунікації	Виявлення потреб, погодження вимог, демонстрація результатів, отримання зворотного зв'язку.	Підвищення задоволеності клієнтів і якості ІТ-продукту.
Проєктні комунікації із замовником	Регулярні статус-мітинги, звіти, презентації, узгодження змін і ризиків.	Забезпечення прозорості реалізації проєкту.
Маркетингові комунікації	Сайт, соціальні мережі, кейси, вебінари, контент, презентації експертизи.	Залучення нових клієнтів і формування ринкової впізнаваності.
Репутаційні комунікації	Відгуки клієнтів, портфоліо, сертифікації, рейтинги, публічні виступи.	Формування довіри до компанії.
Партнерські комунікації	Взаємодія з постачальниками технологій, підрядниками, платформами, інтеграторами.	Розширення ресурсів і можливостей компанії.
HR-комунікації	Комунікація з кандидатами, професійними спільнотами, освітніми установами.	Залучення та утримання кваліфікованих ІТ-фахівців.
Сервісні комунікації	Helpdesk, технічна підтримка, SLA-повідомлення, інформування про інциденти.	Підвищення якості клієнтського сервісу.
Комунікації з питань безпеки	Інформування про захист даних, доступи, конфіденційність, кіберризики.	Зниження ризиків і підтримання довіри клієнтів.

Джерело: сформован автором на основі [16]

Зовнішні комунікації ІТ-компаній мають бути узгоджені з внутрішніми. Наприклад, якщо менеджер із продажу обіцяє клієнту певний строк реалізації проєкту, ця інформація має бути перевірена з проєктною командою. Якщо служба підтримки отримує скаргу клієнта, вона має оперативно передати її технічним фахівцям. Якщо команда розробки виявляє ризик затримки, ця інформація має бути своєчасно повідомлена клієнту. Отже, зовнішні комунікації є ефективними лише тоді, коли вони підкріплені якісною внутрішньою координацією.

Таким чином, особливості управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в ІТ-компаніях визначаються проєктним характером

діяльності, високою роллю цифрових інструментів, необхідністю швидкого обміну знаннями, активною участю клієнтів у процесі розробки, гнучкими методами управління та потребою в постійному зворотному зв'язку. Внутрішні комунікації забезпечують координацію команд і якість виконання завдань, тоді як зовнішні комунікації формують довіру клієнтів, репутацію компанії та її конкурентні позиції на ринку. Ефективність IT-компанії значною мірою залежить від того, наскільки ці два блоки комунікацій є узгодженими, технологічно підтриманими та стратегічно керованими.

1.3. Сучасні інформаційні технології як інструмент підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства

У сучасних умовах інформаційні технології поступово перетворюються з допоміжного засобу передавання повідомлень на важливий інструмент управління комунікаційною діяльністю підприємства. На мою думку, це пов'язано з тим, що підприємства працюють у середовищі постійного інформаційного навантаження, швидких управлінських рішень, дистанційної взаємодії, зростання кількості цифрових каналів і підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості та якості комунікації. Тому ефективність комунікацій сьогодні залежить не лише від професійності менеджерів чи працівників, а й від того, наскільки раціонально підприємство використовує сучасні інформаційні технології.

Водночас, на нашу думку, не можна стверджувати, що сам факт упровадження цифрових інструментів автоматично підвищує ефективність комунікаційної діяльності. Інформаційна технологія є лише інструментом, а її результативність залежить від організаційної культури, правил використання, цифрової грамотності персоналу, інтегрованості платформ і готовності керівництва змінювати управлінські процеси. У цьому контексті слушним є підхід Г. Віала, який розглядає цифрову трансформацію як процес, у якому цифрові технології спричиняють зміни в організації та потребують стратегічної відповіді з боку підприємства [23]. Отже, впровадження

інформаційних технологій у комунікаційну діяльність варто розуміти не як технічну модернізацію, а як управлінську зміну.

Разом із тим цифровізація комунікацій має не лише переваги, а й ризики. З одного боку, вона підвищує швидкість обміну інформацією; з іншого - може створювати інформаційне перевантаження, коли працівники отримують надмірну кількість повідомлень, листів, сповіщень і завдань. Наприклад, у звіті Microsoft Work Trend Index 2024 зазначено, що значна частина працівників відчуває складність через темп і обсяг роботи, а електронна пошта залишається одним із джерел перевантаження [25]. Тому, як мені видається, головне завдання підприємства полягає не в максимальному збільшенні кількості цифрових каналів, а в їх правильному доборі, інтеграції та регламентації.

Сучасні інформаційні технології, які можуть використовуватися для підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства, доцільно систематизувати за їхнім функціональним призначенням. Така класифікація подана в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Сучасні інформаційні технології в управлінні комунікаційною діяльністю підприємства

Група інформаційних технологій	Приклади інструментів	Комунікаційне призначення	Очікуваний ефект для підприємства
Корпоративні месенджери та платформи командної взаємодії	Slack, Microsoft Teams, Google Chat	Оперативний обмін повідомленнями, створення каналів для команд і проєктів, швидке узгодження поточних питань	Прискорення внутрішньої комунікації, зменшення кількості неформалізованих домовленостей
Системи управління проєктами	Jira, Trello, Asana, Monday.com	Постановка завдань, контроль строків, розподіл відповідальності, відстеження статусів	Підвищення прозорості командної роботи та відповідальності виконавців
CRM-системи	Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Bitrix24	Управління взаємодією з клієнтами, фіксація звернень, історії	Поліпшення клієнтських комунікацій і зменшення ризику втрати звернень

		контактів, продажів і підтримки	
ERP-системи	SAP ERP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics 365	Інтеграція фінансових, виробничих, кадрових, логістичних та інших управлінських даних	Узгодження інформаційних потоків між підрозділами підприємства
Хмарні сервіси спільної роботи	Google Workspace, Microsoft 365, Dropbox Business	Спільне редагування документів, зберігання файлів, доступ до інформації з різних пристроїв	Підвищення гнучкості роботи та зручності доступу до документів
Системи управління знаннями	Confluence, Notion, SharePoint	Створення баз знань, інструкцій, технічної документації, внутрішніх регламентів	Збереження організаційної пам’яті та зменшення залежності від окремих працівників
Сервісні платформи та helpdesk-системи	Zendesk, Freshdesk, Jira Service Management	Обробка клієнтських звернень, технічна підтримка, контроль SLA, маршрутизація запитів	Підвищення якості сервісних комунікацій і швидкості реагування
Аналітичні інструменти та dashboard-системи	Power BI, Tableau, Looker Studio	Візуалізація даних, моніторинг показників комунікацій, аналіз клієнтської активності	Підтримка управлінських рішень на основі даних
AI-інструменти та чат-боти	ChatGPT, Copilot, Dialogflow, Intercom	Автоматизація відповідей, підтримка клієнтів, підготовка текстів, аналіз звернень	Скорочення часу відповіді та автоматизація типових комунікацій
Платформи відеозв’язку	Zoom, Google Meet, Microsoft Teams	Проведення онлайн-нарад, презентацій, консультацій, переговорів	Підтримка дистанційної та гібридної взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [24; 25]

Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності комунікаційної діяльності є використання систем управління проєктами. Для підприємств, особливо для IT-компаній, вони дозволяють переводити усні або неформальні домовленості у конкретні завдання із зазначенням відповідальних осіб, строків, статусів і результатів. Наприклад, продукти Atlassian, зокрема Jira, Confluence і Trello, орієнтовані на організацію спільної роботи, управління завданнями, документацією та командною взаємодією [26]. Це дає підстави припустити, що такі системи можуть істотно зменшувати хаотичність внутрішніх комунікацій, якщо підприємство правильно налаштовує процеси їх використання.

CRM-системи мають особливе значення для зовнішніх комунікацій підприємства. Їхня цінність полягає в тому, що вони дозволяють накопичувати історію взаємодії з клієнтом, фіксувати звернення, контролювати етапи продажу, аналізувати поведінку клієнтів і персоналізувати комунікацію. У сучасних умовах клієнти очікують, що компанії будуть здатні швидко реагувати на їхні потреби та забезпечувати якісний цифровий досвід. У звіті Salesforce про підключеного клієнта наголошується, що сучасні споживачі та бізнес-покупці дедалі більше очікують персоналізованої, узгодженої та технологічно підтриманої взаємодії з компаніями [27]. Тому можна зробити висновок, що CRM-система є не лише базою контактів, а й інструментом управління довгостроковими відносинами з клієнтами.

Важливу роль у комунікаційній діяльності відіграють корпоративні месенджери та платформи командної роботи. Їхня перевага полягає у швидкості, гнучкості та можливості створювати окремі канали за командами, проєктами або функціональними напрямами. Однак, на мою думку, саме ці інструменти можуть бути джерелом найбільшого комунікаційного перевантаження. Якщо підприємство не визначає правила використання месенджерів, то важлива інформація може губитися в потоках повідомлень, а працівники - відчувати постійну необхідність бути онлайн. Саме тому цифрові комунікації потребують не тільки технічного впровадження, а й управлінської дисципліни.

Хмарні сервіси спільної роботи також істотно змінюють комунікаційну діяльність підприємства. Вони дають змогу працівникам одночасно працювати з документами, залишати коментарі, відстежувати зміни, зберігати матеріали в єдиному середовищі та працювати незалежно від фізичного місця перебування. Для ІТ-компаній це особливо важливо, оскільки значна частина команд може працювати дистанційно або в гібридному форматі. На практиці це означає, що комунікація перестає бути прив’язаною до офісу, а управління дедалі більше залежить від якості цифрової інфраструктури.

Окремо слід виділити системи управління знаннями. Вони забезпечують накопичення, структурування і передавання знань усередині підприємства. У літературі з організаційних комунікацій наголошується, що комунікація охоплює не лише передавання інформації, а й формування спільного розуміння між учасниками організаційної взаємодії [28]. На мою думку, саме бази знань, технічна документація, внутрішні інструкції та корпоративні wiki-системи дозволяють підприємству уникати ситуації, коли важлива інформація зберігається лише в досвіді окремих працівників. Це особливо актуально для IT-компаній, де плинність кадрів або зміна складу команди може призводити до втрати знань про продукт чи клієнта.

Значний потенціал для підвищення ефективності комунікацій мають інструменти штучного інтелекту [29]. У комунікаційній діяльності це може проявлятися у використанні чат-ботів, автоматичному сортуванні звернень, підготовці шаблонів відповідей, аналізі настроїв клієнтів, транскрибуванні зустрічей, узагальненні листування та підтримці працівників у підготовці текстових матеріалів. Проте тут також варто бути обережними: AI-інструменти не повинні повністю замінювати людську комунікацію там, де потрібні емпатія, відповідальність і професійне судження.

Слід також враховувати, що інформаційні технології можуть підвищувати ефективність комунікацій лише тоді, коли вони інтегровані між собою. Якщо CRM-система не пов’язана з електронною поштою, система управління проєктами не синхронізується з календарем, а документи зберігаються в різних місцях, то підприємство може отримати не покращення, а ускладнення комунікацій. У звітах OECD щодо цифрової трансформації підприємств підкреслюється, що цифровізація відкриває значні можливості для бізнесу, але водночас потребує управлінських навичок, підготовки персоналу та подолання бар’єрів упровадження [30]. Це підтверджує думку, що технології мають працювати як система, а не як набір випадково обраних програм.

На основі аналізу джерел можна виокремити основні напрями впливу сучасних інформаційних технологій на ефективність комунікаційної діяльності підприємства. Їх подано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Вплив інформаційних технологій на ефективність комунікаційної діяльності підприємства

Напрям впливу	Зміст впливу	Приклад управлінського результату
Прискорення інформаційного обміну	Повідомлення, документи й завдання передаються швидше через цифрові канали	Скорочується час реагування на внутрішні та клієнтські запити
Підвищення прозорості комунікацій	Завдання, відповідальні особи, строки та статуси фіксуються в інформаційних системах	Зменшується кількість непорозумінь і дублювання роботи
Поліпшення клієнтської взаємодії	CRM і helpdesk-системи зберігають історію контактів і звернень	Підвищується якість обслуговування клієнтів
Формування єдиного інформаційного простору	Дані, документи, знання та комунікації зберігаються в узгодженій цифровій системі	Працівники мають доступ до актуальної інформації
Підтримка дистанційної роботи	Відеозв'язок, хмарні сервіси та месенджери забезпечують роботу незалежно від місця перебування	Підприємство зберігає керованість у гібридному форматі
Автоматизація типових комунікацій	Чат-боти, шаблони відповідей, автоматичні повідомлення зменшують ручну роботу	Працівники можуть зосередитися на складніших завданнях
Підвищення аналітичності управління	Dashboard-системи дозволяють аналізувати швидкість відповідей, кількість звернень, завантаженість каналів	Керівництво отримує дані для покращення комунікаційної системи
Збереження організаційних знань	Бази знань і документація накопичують досвід підприємства	Зменшується залежність від окремих працівників
Узгодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Інформація про клієнта, проєкт, завдання і результат доступна відповідальним учасникам	Підвищується якість управління проєктами та клієнтськими відносинами
Зниження комунікаційних ризиків	Регламентація каналів і цифрова фіксація домовленостей зменшують імовірність втрати інформації	Зростає контрольованість управлінських процесів

Джерело: сформовано автором на основі [24; 28]

Вважаємо, ефективність інформаційних технологій у комунікаційній діяльності доцільно оцінювати не тільки за фактом їх наявності, а й за тим, які саме проблеми вони вирішують. Наприклад, якщо підприємство має проблему повільної реакції на клієнтські звернення, логічним рішенням може бути CRM або helpdesk-система. Якщо проблема полягає в неузгодженості роботи команд, доцільним є впровадження системи управління проєктами. Якщо працівники витрачають багато часу на пошук інформації, потрібна база знань або корпоративний портал. Тобто технологія має відповідати конкретній управлінській потребі, а не впроваджуватися лише тому, що вона є сучасною.

Водночас важливо враховувати людський фактор. Навіть найкраща інформаційна система не буде ефективною, якщо працівники не розуміють її призначення, не мають навичок користування або не довіряють новим цифровим процедурам. [23; 31]. Тому, на мою думку, впровадження інформаційних технологій у комунікаційну діяльність має супроводжуватися навчанням персоналу, розробленням внутрішніх правил, поясненням переваг і поступовим коригуванням процесів.

Особливо актуальним це є для IT-компаній, де комунікації безпосередньо пов’язані з якістю розробки програмного продукту, швидкістю виконання проєктів, задоволеністю клієнтів і взаємодією команд. У таких компаніях інформаційні технології є не лише інструментом підтримки комунікацій, а й природним середовищем щоденної роботи. Вони забезпечують постановку технічних завдань, обговорення вимог, контроль версій, тестування, підтримку клієнтів, документування рішень і командне навчання.

Отже, сучасні інформаційні технології є важливим інструментом підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства, оскільки вони забезпечують швидкість, прозорість, інтегрованість, аналітичність і контрольованість інформаційних потоків. Проте їхній позитивний вплив можливий лише за умови системного впровадження, відповідності реальним потребам підприємства, наявності правил використання, цифрової

компетентності працівників і підтримки з боку керівництва. Тому, на мою думку, інформаційні технології слід розглядати не як самодостатнє рішення, а як управлінський інструмент, ефективність якого залежить від того, наскільки правильно він включений у загальну систему менеджменту підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було розкрито теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю підприємства та визначено її значення в сучасній системі менеджменту. Встановлено, що комунікаційна діяльність не може розглядатися лише як процес передавання інформації, оскільки вона охоплює ширший комплекс управлінських взаємодій, пов’язаних із координацією дій персоналу, прийняттям рішень, формуванням організаційної культури, підтриманням зв’язків із клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Саме тому комунікаційна діяльність виступає важливим інструментом забезпечення результативності підприємства.

У процесі дослідження було узагальнено наукові підходи до визначення поняття «комунікаційна діяльність». З’ясовано, що в літературі існують різні трактування цього поняття: від інформаційно-технічного підходу, який акцентує увагу на передаванні повідомлень, до стратегічно-управлінського підходу, де комунікації розглядаються як засіб формування взаємодії підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем. На основі аналізу цих підходів комунікаційну діяльність доцільно розуміти як цілеспрямовану, системно організовану та керовану сукупність внутрішніх і зовнішніх інформаційно-комунікаційних взаємодій, спрямованих на забезпечення узгодженості дій, ефективності управлінських рішень і досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІТ-КОМПАНІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ІТ-компанії (на прикладі компанії Appexoft)

Для проведення об'єктивного аналізу управління комунікаційною діяльністю підприємства необхідно спочатку охарактеризувати організаційно-економічні умови функціонування об'єкта дослідження. У межах цієї бакалаврської кваліфікаційної роботи таким об'єктом є ІТ-компанія Appexoft, діяльність якої пов'язана з розробкою програмного забезпечення, створенням Web- та Mobile-рішень, супроводом цифрових продуктів і наданням технологічних послуг міжнародним замовникам.

На мою думку, вибір саме ІТ-компанії як прикладу є доцільним, оскільки в цій сфері комунікації мають не допоміжне, а безпосередньо виробниче значення. Якість обміну інформацією між менеджерами, розробниками, тестувальниками, дизайнерами та клієнтами впливає на строки виконання проєктів, відповідність продукту вимогам замовника, рівень клієнтської задоволеності та фінансові результати компанії. Тому організаційно-економічна характеристика Appexoft повинна розглядатися не ізольовано, а в контексті подальшого аналізу її комунікаційної системи [37].

Appexoft можна охарактеризувати як сервісну ІТ-компанію, що працює на міжнародних ринках, зокрема із замовниками зі США, країн Західної Європи та Близького Сходу. Основною спеціалізацією компанії є комплексна розробка цифрових продуктів: Web-додатків, мобільних застосунків для iOS та Android, UI/UX-дизайну, тестування, технічної підтримки та супроводу клієнтських проєктів. Такий профіль діяльності зумовлює високий рівень залежності компанії від проєктного менеджменту, командної взаємодії та цифрових каналів комунікації.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика IT-компанії Appexoft

Ознака	Характеристика
Повна назва об’єкта дослідження	IT-компанія Appexoft
Сфера діяльності	Розробка програмного забезпечення, Web- та Mobile-рішення, UI/UX-дизайн, тестування, технічна підтримка
Тип бізнес-моделі	Сервісна модель із виконанням проєктів для зовнішніх замовників
Основні ринки	США, Західна Європа, Близький Схід
Кількість персоналу у 2025 р.	Близько 250 фахівців
Середньомісячний оборот у 2025 р.	Понад 450 тис. дол. США
Базові канали внутрішньої комунікації	Slack, Jira, Google Workspace, Zoom, внутрішні наради, проєктна документація
Організаційна структура	Функціонально-матрична з поєднанням департаментів і проєктних команд
Ключова управлінська особливість	Висока залежність результатів від якості координації між PM, Team Leads, розробниками, QA та клієнтами

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів компанії Appexoft та розрахункових припущень.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що Appexoft є достатньо масштабованою IT-компанією, для якої характерні міжнародна орієнтація, проєктний тип діяльності та значна роль людського капіталу. З одного боку, кількість персоналу та стабільний оборот створюють передумови для подальшого розвитку компанії. З іншого боку, зростання чисельності працівників ускладнює управління інформаційними потоками, оскільки збільшується кількість горизонтальних і вертикальних комунікаційних зв’язків.

За наданими матеріалами, Appexoft пройшла шлях від невеликої групи фахівців до стабільної сервісної компанії, яка об’єднує близько 250 працівників. Такий розвиток є типовим для IT-бізнесу, де початкова неформальна модель управління поступово перестає відповідати потребам масштабованої організації. На ранніх етапах розвитку комунікації можуть будуватися переважно через особисті домовленості, пряме спілкування засновників із командою та неформальні канали. Проте зі збільшенням кількості проєктів, клієнтів і працівників така модель стає недостатньою [38].

У процесі масштабування Appexoft перейшла до функціонально-матричної структури управління. На мою думку, саме така структура є найбільш логічною для компанії, яка працює одночасно за кількома напрямами розробки та формує команди під конкретні клієнтські проєкти. Функціональна складова проявляється у наявності департаментів Web-розробки, Mobile-розробки, QA, UI/UX-дизайну, HR та адміністративного забезпечення. Матрична складова полягає в тому, що фахівці різних підрозділів об'єднуються у проєктні команди під керівництвом Project Managerів і Team Leads.

Перевагою такої структури є гнучкість, адже компанія може швидко формувати команди для різних замовників і продуктів. Водночас матрична структура створює ризик комунікаційних розривів, оскільки працівники одночасно взаємодіють із функціональними керівниками, проєктними менеджерами, технічними лідами та клієнтами. Тому ефективність управління Appexoft значною мірою залежить від того, наскільки чітко розподілені ролі, відповідальність і канали комунікації.

Таблиця 2.2

Рівні управління та функціональні обов'язки в Appexoft

Рівень управління	Основні посади / підрозділи	Ключові функції	Комунікаційне значення
Стратегічний рівень	CEO, CTO	Формування стратегії розвитку, визначення технологічного вектора, підтримка зовнішніх партнерств	Трансляція місії та стратегічних цілей, комунікація з інвесторами і ключовими замовниками
Тактичний рівень	Project Managers, Team Leads, Delivery Managers	Планування проєктів, розподіл завдань, контроль строків, координація команд	Основне навантаження щодо синхронізації клієнтських очікувань і технічної реалізації
Операційний рівень	Developers, QA Engineers, UI/UX Designers, Business Analysts	Безпосереднє виконання завдань із розробки, тестування, дизайну та аналізу вимог	Генерація технічної інформації, фіксація статусів, уточнення вимог і

			повідомлення про блокери
Підтримувальний рівень	HR, Finance, Sales, Marketing, Support	Рекрутинг, фінансове забезпечення, залучення клієнтів, супровід користувачів	Підтримка внутрішньої та зовнішньої комунікації, формування іміджу роботодавця та клієнтського сервісу

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів компанії Appexoft та розрахункових припущень.

Як видно з таблиці 2.2, найважливішою ланкою в системі управління Appexoft є тактичний рівень, насамперед Project Managers і Team Leads. Саме ці працівники щоденно поєднують стратегічні вимоги керівництва, очікування замовників і технічні можливості виконавців. У цьому полягає одна з причин, чому проблема комунікаційної діяльності для компанії є особливо актуальною. Якщо Project Manager витрачає значну частину робочого часу на ручне збирання даних і підготовку звітів, то зменшується його можливість виконувати більш важливі функції: аналізувати ризики, підтримувати клієнта, координувати команду та планувати розвиток проєкту.

Економічні показники діяльності Appexoft дають змогу оцінити загальну динаміку розвитку компанії та обґрунтувати її спроможність до впровадження сучасних інформаційних технологій. Оскільки компанія працює переважно з міжнародними замовниками, частина показників доцільно подавати у доларах США. У таблиці 2.3 наведено узагальнені розрахункові показники за 2023–2025 рр., сформовані на основі наданої інформації про чисельність персоналу, середньомісячний оборот та тенденцію зростання прибутку.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності Appexoft за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Середньомісячний оборот, тис. дол. США	360,0	405,0	450,0	+90,0
Річний дохід, тис. дол. США	4 320,0	4 860,0	5 400,0	+1 080,0

Чистий прибуток, тис. дол. США	730,0	910,0	1 100,0	+370,0
Рентабельність продажів, %	16,9	18,7	20,4	+3,5 в. п.
Витрати на оплату праці, тис. дол. США	2 180,0	2 550,0	2 940,0	+760,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	185	215	250	+65
Дохід на одного працівника, тис. дол. США	23,35	22,60	21,60	-1,75
Чистий прибуток на одного працівника, тис. дол. США	3,95	4,23	4,40	+0,45

Джерело: сформовано автором на основі наданої інформації про Appexoft та аналітичних розрахунків.

Дані таблиці 2.3 показують, що Appexoft демонструє позитивну динаміку за ключовими економічними показниками. Річний дохід за аналізований період зріс із 4,32 млн дол. США у 2023 р. до 5,40 млн дол. США у 2025 р., тобто на 1,08 млн дол. США. Чистий прибуток збільшився з 730 тис. дол. США до 1,10 млн дол. США, що відповідає приросту приблизно на 50,7 %. Це свідчить про те, що компанія не лише нарощує обсяги діяльності, а й поступово підвищує прибутковість.

Водночас у таблиці помітна певна управлінська суперечність. З одного боку, зростання чисельності персоналу з 185 до 250 осіб є позитивним сигналом, оскільки воно свідчить про розширення масштабів діяльності. З іншого боку, дохід на одного працівника знизився з 23,35 тис. дол. США до 21,60 тис. дол. США. Це може означати, що компанія перебуває у фазі активного масштабування, коли витрати на залучення й адаптацію персоналу зростають швидше, ніж продуктивність нових команд. На мою думку, саме в таких умовах особливо важливо вдосконалювати комунікаційні процеси, адже управлінські втрати через неузгодженість дій можуть знижувати ефект від розширення штату.

Позитивним є те, що чистий прибуток на одного працівника за 2023–2025 рр. зріс із 3,95 до 4,40 тис. дол. США. Це дає підстави припустити, що

компанія поступово оптимізує внутрішні процеси. Проте подальше зростання без автоматизації комунікацій і звітності може бути ускладненим, оскільки збільшення кількості працівників автоматично збільшує кількість інформаційних зв'язків між ними.

Для глибшого розуміння діяльності Appexoft доцільно проаналізувати структуру доходів за основними напрямами розробки. Це важливо, оскільки різні напрями мають різний рівень комунікаційної складності. Наприклад, Web- і Mobile-проєкти часто є взаємопов'язаними: мобільний застосунок може залежати від готовності серверної частини, API, дизайну, тестування й погодження бізнес-вимог із клієнтом. Тому збільшення частки таких напрямів посилює потребу у візуальному плануванні, автоматизованих дорожніх картах та єдиній системі управління проєктами.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів Appexoft за напрямами розробки у 2023–2025 рр., тис. дол. США

Напрям діяльності	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Частка у 2025 р., %
Web-розробка	2 250,0	2 560,0	2 880,0	53,3
Mobile-розробка	1 620,0	1 820,0	2 080,0	38,5
UI/UX-дизайн	270,0	300,0	310,0	5,7
Консалтинг і технічна підтримка	180,0	180,0	130,0	2,5
Разом	4 320,0	4 860,0	5 400,0	100,0

Джерело: сформовано автором на основі наданої інформації про профіль діяльності компанії та аналітичних розрахунків

За даними таблиці 2.4, основними джерелами доходів компанії є Web-розробка та Mobile-розробка. У 2025 р. вони разом забезпечували 91,8 % доходу Appexoft. Це підтверджує, що компанія спеціалізується на комплексних цифрових продуктах, для яких характерна висока залежність між різними етапами розробки. Наприклад, затримка у підготовці дизайну може вплинути на роботу мобільної команди, а несвоєчасне оновлення API може заблокувати тестування або реліз.

Незначна частка консалтингу і технічної підтримки у структурі доходів може свідчити про те, що компанія зосереджена переважно на розробницьких проєктах. Водночас у майбутньому саме сервісні та консультаційні напрями могли б стати додатковим джерелом доходу, якщо менеджери матимуть більше часу для роботи з клієнтами, а не витрачатимуть значний ресурс на ручну підготовку звітів і візуалізацію статусів проєктів.

Основним ресурсом Appexoft є людський та інтелектуальний капітал. Для IT-компаній персонал є не лише виконавчим ресурсом, а головним носієм знань, компетенцій, проєктного досвіду та комунікаційної культури. Саме тому аналіз кадрової структури дає змогу краще зрозуміти, наскільки складною є система внутрішніх комунікацій підприємства.

Таблиця 2.5

Структура персоналу Appexoft за функціональними підрозділами у 2025 р.

Підрозділ / напрям	Кількість працівників, осіб	Частка, %	Комунікаційна роль
Web-розробка	85	34,0	Розробка серверної та клієнтської частини Web-продуктів, взаємодія з BA, QA та PM
Mobile-розробка	62	24,8	Розробка застосунків iOS/Android, погодження вимог із дизайном і бекенд-командою
QA / тестування	35	14,0	Контроль якості продукту, фіксація помилок, комунікація перед релізами
UI/UX-дизайн	18	7,2	Підготовка інтерфейсів, прототипів і візуальних рішень для клієнтів і команд
Project Management	15	6,0	Координація команд, звітність, комунікація з клієнтами, управління ризиками
Business Analysis	12	4,8	Виявлення вимог, опис бізнес-логіки, погодження технічних завдань
HR, Finance, Administration	13	5,2	Кадрове, фінансове та адміністративне забезпечення
Sales, Marketing, Support	10	4,0	Залучення клієнтів, зовнішні комунікації, підтримка користувачів
Разом	250	100,0	Сукупний кадровий потенціал компанії

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів компанії Appexoft та розрахункових припущень.

Структура персоналу показує, що найбільша частка працівників зосереджена у Web- та Mobile-розробці. Це є логічним з огляду на дохідну

структуру компанії. Водночас така структура означає, що Project Managers і Team Leads повинні координувати велику кількість технічних фахівців, а це підвищує вимоги до якості внутрішньої комунікації. Особливої уваги потребує узгодження роботи між розробниками, QA-інженерами, дизайнерами та бізнес-аналітиками, оскільки саме на стику цих ролей найчастіше виникають інформаційні втрати.

Таблиця 2.6

Структура персоналу Appexoft за рівнем кваліфікації у 2025 р.

Рівень кваліфікації	Кількість працівників, осіб	Частка, %	Управлінсько-комунікаційна характеристика
Trainee / Junior	60	24,0	Потребують детальних інструкцій, наставництва, регулярного зворотного зв'язку та зрозумілої візуалізації завдань
Middle	95	38,0	Виконують основний обсяг завдань, потребують чіткої постановки задач і доступу до актуальної документації
Senior	65	26,0	Виконують складні технічні завдання, беруть участь у прийнятті архітектурних рішень
Lead / Architect	20	8,0	Координують технічну якість, здійснюють наставництво, вирішують складні комунікаційні та технічні блокери
Management / Administration	10	4,0	Забезпечують стратегічне, організаційне та адміністративне управління
Разом	250	100,0	Загальна чисельність персоналу компанії

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів компанії Appexoft та розрахункових припущень.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що майже чверть персоналу становлять працівники рівня Trainee та Junior. З одного боку, це є позитивним для довгострокового розвитку компанії, оскільки вона формує власний кадровий резерв. З іншого боку, така структура підвищує навантаження на Team Leads і Project Managers, адже молодші спеціалісти потребують більш частих пояснень, перевірки виконання завдань і підтримки у розумінні логіки проєкту.

Однією з основних проблем є ручне формування звітності для замовників, зокрема Weekly Reports і візуальних дорожніх карт проєктів. Це створює ситуацію, коли менеджери витрачають значний час не на аналітичну чи клієнтську роботу, а на технічну агрегацію даних із Jira, уточнення статусів у Slack і підготовку презентацій у PowerPoint або таблицях.

Таблиця 2.7

Структура витрат робочого часу Project Managerів в Appexoft

Вид роботи	Середній час за тиждень, год.	Частка робочого часу, %	Оцінка ефективності використання часу
Комунікація з клієнтами, статус-зустрічі	8	20,0	Необхідна функція, прямо впливає на клієнтську задоволеність
Координація команди, внутрішні зустрічі	7	17,5	Необхідна функція, забезпечує узгодженість виконання завдань
Контроль задач у Jira та уточнення статусів	5	12,5	Частково може бути оптимізовано через автоматизацію
Ручна підготовка звітів і Roadmap-презентацій	12	30,0	Найбільш проблемна зона, має високий потенціал автоматизації
Управління ризиками, планування спринтів	3	7,5	Високоцінна управлінська функція
Адміністративні завдання	3	7,5	Частково може бути стандартизовано
Аналітика, покращення процесів, ретроспективи	2	5,0	Потребує збільшення частки часу
Разом	40	100,0	Повний робочий тиждень PM

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів про самофотографію робочого дня Project Managerів Appexoft.

Результати таблиці 2.7 свідчать про наявність суттєвого резерву підвищення ефективності управління. Якщо Project Manager витрачає близько 30 % робочого часу на ручну підготовку звітів і дорожніх карт, це означає, що значна частина його професійного потенціалу використовується

нераціонально. Менеджер фактично виконує технічну роботу з агрегації та візуалізації даних, яку можна частково автоматизувати через сучасні інформаційні інструменти.

За мінімальним розрахунком, якщо непродуктивні втрати часу менеджменту становлять понад 300 годин на місяць, а середня вартість години роботи PM оцінюється у 40 дол. США, то прямі втрати можуть становити приблизно 12 000 дол. США на місяць. Це є вагомим економічним аргументом на користь впровадження автоматизованих інструментів планування і звітності, зокрема Advanced Roadmaps або аналогічних рішень.

Технічне забезпечення Appexoft загалом відповідає вимогам сучасної IT-компанії. Працівники використовують цифрові платформи для комунікації, управління завданнями, спільної роботи з документами та відеозустрічей. Водночас сама наявність окремих інструментів ще не гарантує високої ефективності комунікацій. Важливо, щоб ці інструменти були інтегровані між собою та працювали в межах єдиної логіки управління проєктами.

Таблиця 2.8

Інформаційно-технологічне забезпечення управління в Appexoft

Інструмент	Основне призначення	Переваги використання	Проблемні аспекти
Slack	Оперативна внутрішня комунікація, канали команд і проєктів	Швидкість обміну інформацією, можливість групових обговорень	Понад 400 активних каналів можуть створювати інформаційне перевантаження
Jira Standard	Трекінг задач, спринтів, статусів виконання	Фіксація задач і відповідальних осіб, контроль виконання	Обмежена візуалізація загальної дорожньої карти без додаткових модулів
Google Workspace	Спільна робота з документами, таблицями, презентаціями	Гнучкість і доступність документів для команд	Ризик дублювання файлів і неузгоджених версій
Zoom	Відеоконференції з клієнтами та командами	Підтримка дистанційної та міжнародної взаємодії	Не вирішує проблему фіксації й автоматичного оновлення статусів

Confluence / база знань	Документування процесів, технічних рішень і внутрішніх інструкцій	Збереження організаційної пам’яті	Потребує регулярного оновлення та дисципліни використання
PowerPoint / Excel	Підготовка клієнтських звітів і презентацій	Зручність для візуального подання інформації	Висока частка ручної роботи, ризик втрати актуальності даних

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів компанії Appexoft та розрахункових припущень.

Таблиця 2.8 показує, що Appexoft має достатньо розвинене цифрове середовище, однак його слабким місцем є недостатня інтегрованість. Наприклад, Jira використовується для трекінгу задач, Slack - для уточнень, Google Workspace - для документів, а PowerPoint або Excel - для звітів. Через це інформація рухається між різними середовищами, і частина процесів залишається ручною.

Головною проблемою, на мою думку, є відсутність інтеграційної ланки, яка б автоматично перетворювала дані з проєктного середовища у зрозумілі для керівництва і клієнтів звіти та дорожні карти. Унаслідок цього менеджери змушені вручну перевіряти статуси задач, уточнювати інформацію у Team Leads, переносити дані у презентації та оновлювати їх після змін у проєкті. Така ситуація не лише збільшує витрати часу, а й підвищує ризик комунікаційних помилок.

Для узагальнення організаційно-економічної характеристики Appexoft доцільно використати SWOT-аналіз. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. У контексті теми роботи особливо важливо визначити, яке місце серед слабких сторін і можливостей посідають комунікаційні процеси та сучасні інформаційні технології.

Таблиця 2.9

SWOT-матриця IT-компанії Appexoft

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Міжнародна клієнтська база; стабільне зростання доходів; кваліфікований персонал; досвід у Web- та Mobile-розробці; використання сучасних цифрових інструментів	Високе навантаження на Project Managerів; ручна підготовка звітності; фрагментованість інформаційних каналів; недостатня автоматизація Roadmap-візуалізації; ризик інформаційного перевантаження	Впровадження Advanced Roadmaps; автоматизація клієнтської звітності; розвиток бази знань; підвищення якості сервісних комунікацій; масштабування на нові ринки	Зростання конкуренції на IT-ринку; ризик втрати клієнтів через затримки або непрозорість проєктів; плинність кадрів; зростання вимог клієнтів до швидкості й прозорості комунікації

Джерело: сформовано автором на основі наданих матеріалів компанії Appexoft та розрахункових припущень.

SWOT-аналіз показує, що Appexoft має сильну ринкову та кадрову базу, однак її подальший розвиток потребує вдосконалення внутрішньої управлінської інфраструктури. Найбільш помітними слабкими сторонами є ті, що пов’язані з комунікаціями: ручне звітування, відсутність автоматичної дорожньої карти, перевантаження PM і ризик втрати актуальності інформації.

Разом із тим ці слабкі сторони можна розглядати і як потенціал для розвитку. Якщо компанія впровадить сучасні інформаційні технології для автоматизації планування, візуалізації та звітності, вона зможе не лише зменшити витрати часу менеджерів, а й підвищити якість взаємодії з клієнтами. Це особливо важливо для міжнародних замовників, які очікують прозорості, прогнозованості та регулярної комунікації щодо стану проєкту.

Отже, Appexoft є динамічною сервісною IT-компанією, яка демонструє позитивну економічну динаміку, має міжнародну клієнтську орієнтацію та розвинений кадровий потенціал. Компанія працює переважно у сферах Web- та Mobile-розробки, які сумарно формують понад 90 % її доходів. Це свідчить про високий рівень спеціалізації та водночас про складність координації

проєктів, оскільки такі напрями потребують постійної взаємодії між різними фахівцями.

Організаційна структура Appexoft має функціонально-матричний характер, що є доцільним для проєктної ІТ-діяльності. Проте саме така структура підвищує вимоги до комунікаційної діяльності, оскільки працівники одночасно взаємодіють у межах функціональних підрозділів і проєктних команд. Найбільше комунікаційне навантаження припадає на Project Managerів і Team Leads, які забезпечують зв'язок між клієнтами, керівництвом і технічними виконавцями.

Економічний аналіз показав, що компанія має фінансові можливості для впровадження сучасних інформаційних технологій. Разом із тим ручне формування звітності та відсутність автоматизованої візуалізації дорожніх карт створюють непрямі втрати продуктивності. За обережними розрахунками, вони можуть становити понад 300 годин менеджерського часу на місяць, що еквівалентно близько 12 000 дол. США прямих витрат. Таким чином, удосконалення комунікаційної діяльності Appexoft шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій є не лише організаційно доцільним, а й економічно обґрунтованим.

2.2. Оцінювання стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства

Ефективність функціонування ІТ-компанії Appexoft безпосередньо залежить від злагодженості інформаційної взаємодії між її структурними підрозділами, проєктними командами, менеджерами, технічними фахівцями та зовнішніми замовниками. Для компанії, яка працює на міжнародних ринках і реалізує одночасно декілька десятків проєктів, комунікаційна діяльність є не другорядною адміністративною функцією, а одним із ключових чинників якості послуг, своєчасності виконання завдань і підтримання довіри клієнтів.

На сьогодні система комунікацій Appexoft має гібридний характер. Вона поєднує синхронні канали взаємодії, зокрема відеозустрічі, оперативні наради та демо-презентації, а також асинхронні канали - Slack, Jira, електронну пошту,

Google Workspace та внутрішні бази документів. Така модель загалом відповідає специфіці IT-бізнесу, однак у процесі масштабування компанії до 250 працівників вона почала демонструвати низку організаційних і технологічних обмежень [38].

Проведений аналіз дав змогу встановити, що головною проблемою чинної системи комунікацій є не відсутність цифрових інструментів, а їх недостатня інтегрованість і слабка регламентація використання. Компанія застосовує професійні платформи для командної роботи, проте значна частина інформаційних потоків залишається фрагментованою. Це проявляється у дублюванні повідомлень, втраті контексту, ручному перенесенні даних із Jira до Excel або PowerPoint, а також у надмірному навантаженні на Project Managerів.

Внутрішні комунікації Appexoft охоплюють взаємодію між топ-менеджментом, Project Managerами, Team Leadами, розробниками, QA-інженерами, UI/UX-дизайнерами, HR-фахівцями та іншими учасниками проєктного процесу. Основне призначення внутрішньої комунікації полягає у забезпеченні узгодженості роботи команд, передачі технічної інформації, контролі виконання завдань і підтриманні єдиного розуміння цілей проєкту.

Базовим середовищем для щоденної внутрішньої взаємодії у компанії є Slack. Він використовується для оперативного обміну повідомленнями, швидкого уточнення поточних питань, командної взаємодії та комунікації між фахівцями різних напрямів. За матеріалами аналізу, корпоративний Slack-простір Appexoft включає понад 400 активних каналів, що свідчить про високу інтенсивність цифрової комунікації. Водночас саме така кількість каналів створює ризик інформаційного перевантаження.

Управління завданнями здійснюється через Jira Software. У компанії використовується стандартний Scrum-workflow: To Do -> In Progress -> Code Review -> QA Testing -> Done. Такий підхід дає змогу фіксувати життєвий цикл завдання, однак на практиці не завжди забезпечує достатню прозорість стратегічного прогресу проєкту. Проблема полягає в тому, що окремі задачі в

Jira добре відображають поточний стан роботи, але не завжди пов’язані з цілісною дорожньою картою проєкту, яку очікує бачити клієнт або керівництво компанії.

Таблиця 2.10

Канали внутрішніх комунікацій Apprexoft та їх управлінське призначення

Канал комунікації	Основні користувачі	Функціональне призначення	Проблемні аспекти
Slack	Усі працівники, PM, Team Leads, розробники, QA, HR	Оперативне обговорення завдань, швидкі уточнення, командні канали, технічні консультації	Інформаційний шум, дублювання повідомлень, складність пошуку важливих рішень у великій кількості каналів
Jira Software	PM, Team Leads, Developers, QA Engineers	Постановка завдань, контроль статусів, ведення спринтів, відстеження виробничого процесу	Обмежена стратегічна візуалізація Roadmap, неповна актуалізація дедлайнів, ручне формування звітів
Google Workspace	Керівництво, PM, адміністративні та проєктні команди	Спільна робота з документами, таблицями, презентаціями та файлами	Ризик дублювання документів і відсутності єдиного стандарту зберігання матеріалів
Zoom / Google Meet	Менеджери, команди, клієнти, керівництво	Синхронні наради, внутрішні статус-мітинги, обговорення складних питань	Висока витрата часу на зустрічі, потреба в додатковому протоколюванні рішень
Confluence / внутрішні бази знань	Технічні команди, PM, Team Leads	Збереження технічної документації, інструкцій, рішень і процедур	Нерівномірне наповнення бази знань, залежність від дисципліни працівників

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів внутрішнього аудиту комунікаційних процесів Apprexoft.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що Apprexoft використовує достатньо широкий набір цифрових інструментів для внутрішньої взаємодії. Проте їхня наявність не гарантує автоматичного підвищення ефективності комунікацій. Найбільш проблемним є те, що різні інструменти виконують окремі функції, але між ними не завжди забезпечено повну інтеграцію. Через це Project

Managerи змушені вручну узагальнювати інформацію, уточнювати статуси в Slack і додатково оформляти звітність для клієнтів.

Таблиця 2.11

Якісний аналіз ведення проєктної документації в Jira Appexoft

Критерій оцінювання	Характеристика стану	Оцінка за 10-бальною шкалою	Управлінський висновок
Повнота опису задач	Більшість задач містить базовий опис, проте деталізація вимог залежить від конкретного PM або Team Lead	7	Потрібна уніфікація шаблонів опису задач
Актуальність статусів	Статуси оновлюються регулярно, але іноді відстають від фактичного стану розробки	6	Необхідний контроль дисципліни оновлення статусів
Актуальність дедлайнів	Дедлайни не завжди пов’язані із загальним Roadmap проєкту	5	Це найслабший елемент, який потребує автоматизованої дорожньої карти
Прозорість відповідальності	Відповідальні особи зазвичай визначені, однак у кросфункціональних задачах відповідальність може розмиватися	7	Доцільне уточнення ролей у складних задачах
Якість технічних коментарів	Коментарі є корисними для команди, але не завжди зрозумілі для менеджера чи клієнта	6	Потрібне розмежування технічного та управлінського рівнів опису
Візуалізація прогресу	Jira відображає статуси окремих задач, але не дає повної картини проєкту для клієнта	5	Доцільне впровадження Advanced Roadmaps або аналогічного інструменту

Джерело: складено автором на основі вибіркового аналізу 10 проєктів Appexoft.[38]

Найнижчі оцінки отримали критерії актуальності дедлайнів і візуалізації прогресу. Це підтверджує припущення, що лінійне ведення задач у Jira є достатнім для поточної роботи розробників, але недостатнім для стратегічного управління проєктами та прозорої комунікації із замовниками. У результаті виникає розрив між технічним рівнем виконання завдань і управлінським рівнем представлення результатів.

Зовнішні комунікації Appexoft мають особливе значення, оскільки компанія орієнтована переважно на міжнародних замовників зі США, країн

Західної Європи та Близького Сходу. Така географія клієнтів підвищує вимоги до точності, своєчасності, прозорості та професійності комунікації. У зовнішній взаємодії важливо не лише повідомляти про виконані роботи, а й пояснювати клієнту логіку розробки, ризики, зміни у строках, пріоритети та очікувані результати.

Основними каналами зовнішніх комунікацій є Zoom або Google Meet для демо-презентацій, електронна пошта для офіційного погодження бюджетів і етапів, гостьовий доступ до Slack для оперативного зв'язку з PM, а також PDF-звіти, презентації та Roadmap-документи для інформування клієнтів про прогрес. Водночас саме звітність перед клієнтами є найбільш проблемною ділянкою, оскільки вона часто формується вручну.

За наявними матеріалами, за останній рік вимоги клієнтів до прозорості зросли приблизно на 40%. Замовники з великими бюджетами проєктів очікують не лише загального статусу «в роботі», а деталізованого прогнозу щодо виконання завдань, ризиків, залежностей і майбутніх релізів. Це вимагає від компанії більш зрілої системи управлінської візуалізації.

Таблиця 2.12

Канали зовнішніх комунікацій Apprexoft із замовниками

Канал	Призначення	Переваги	Недоліки / бар'єри
Zoom / Google Meet	Демо-презентації, статус-зустрічі, обговорення складних питань	Дає змогу швидко пояснити результат і отримати реакцію клієнта	Потребує синхронної присутності, різниця в часових поясах ускладнює планування
Email	Офіційне погодження бюджетів, етапів, змін і юридично важливих домовленостей	Формалізує комунікацію та залишає письмове підтвердження	Повільніша реакція, ризик втрати листів у великому потоці повідомлень
Гостьовий Slack-доступ	Оперативний контакт клієнта з PM або командою	Швидкість уточнень і підвищення відчуття залученості клієнта	Може створювати надмірну кількість неформальних запитів і відволікати команду
PDF-звіти / презентації	Періодичне інформування клієнта про прогрес, проблеми та наступні етапи	Зручний формат для управлінського огляду	Формуються вручну, швидко втрачають актуальність через динаміку розробки

Roadmap-документи	Візуалізація майбутніх етапів, залежностей і релізів	Підвищує прозорість очікувань клієнта	За відсутності автоматизації потребує значного часу на оновлення

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів внутрішнього аудиту комунікаційних процесів Appexoft.

Процес підготовки тижневого клієнтського звіту в Appexoft складається з декількох послідовних дій: Project Manager збирає інформацію про закриті задачі в Jira, переносить дані до Excel або PowerPoint, уточнює розбіжності з Team Leadами через Slack, формує візуалізацію прогресу, після чого надсилає фінальний PDF-звіт клієнту. Такий процес є зрозумілим з погляду контролю якості, проте він залишається надто трудомістким і залежним від ручної роботи.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій Appexoft дав змогу виокремити декілька груп бар'єрів, які знижують ефективність управління. Вони мають як організаційне, так і технологічне походження. Внутрішні бар'єри переважно пов'язані з інформаційним шумом, фрагментацією каналів, ручним перенесенням даних і недостатньою регламентацією використання інструментів. Зовнішні бар'єри частіше виникають через різницю в очікуваннях клієнта й команди, мовно-термінологічні розбіжності, часові пояси та потребу у високій прозорості звітності.

Особливо важливим для Appexoft є семантичний бар'єр. Наприклад, статус «Done» може по-різному тлумачитися розробником і клієнтом. Для розробника це може означати завершення написання коду та його передавання на перевірку, тоді як для клієнта - повністю готовий, протестований і доступний користувачам функціонал. Така різниця у сприйнятті одного терміна створює ризик завищених очікувань і подальшого зниження задоволеності клієнта.

Ще одним суттєвим бар'єром є фільтрація та викривлення інформації. Унаслідок зростання штату і ускладнення ієрархічних зв'язків інформація проходить довший шлях: від розробника до Team Lead, далі до PM і потім до клієнта. На кожному етапі частина контексту може втрачатися або

пом’якшуватися. Особливо небезпечним є «згладжування» негативних новин щодо затримок, оскільки воно може призводити до раптового зриву дедлайнів на фінальних етапах проєкту.

Таблиця 2.13

Класифікація бар’єрів внутрішніх та зовнішніх комунікацій Appexoft

Група бар’єрів	Прояв у внутрішніх комунікаціях	Прояв у зовнішніх комунікаціях	Наслідки для ефективності управління
Семантичні та термінологічні	Різне розуміння технічних статусів між PM, розробниками та QA	Клієнт і команда по-різному трактують статуси Done, Release, Ready, Tested	Непорозуміння, завищені очікування, зниження CSAT
Інформаційний шум	Важливі рішення губляться у великій кількості Slack-каналів і повідомлень	Клієнт може отримувати надлишок неструктурованої інформації	Втрата контексту, затримка реакції, дублювання уточнень
Фільтрація інформації	Інформація проходить через декілька управлінських рівнів і втрачає частину змісту	Менеджер може пом’якшувати повідомлення про ризики або затримки	Пізнє виявлення проблем, зрив дедлайнів
Технологічна фрагментація	Дані розподілені між Jira, Slack, Google Workspace, презентаціями та таблицями	Клієнт отримує звіти, які не завжди синхронізовані з актуальними даними Jira	Ручна робота, помилки в даних, втрата часу PM
Часові бар’єри	Асинхронна робота команд ускладнює швидке погодження складних питань	Різниця в часових поясах із клієнтами ускладнює демо та погодження	Затримки у прийнятті рішень і подовження циклу комунікації
Організаційні бар’єри	Не всі канали мають чіткі правила використання та відповідальних осіб	Не всі клієнтські запити проходять стандартизовану маршрутизацію	Зниження керованості комунікаційної системи
Психологічні бар’єри	Менеджери й технічні фахівці можуть уникати повідомлення про проблеми на ранніх етапах	Клієнт отримує інформацію про ризики пізніше, ніж потрібно	Зниження довіри й підвищення конфліктності

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів внутрішнього аудиту комунікаційних процесів Appexoft.

Для кількісного обґрунтування проблем комунікаційної системи було проаналізовано витрати робочого часу Project Managerів на підготовку комунікаційних артефактів: звітів, планів, презентацій, Roadmap-документів і

клієнтських оновлень. Такий аналіз є важливим, оскільки дозволяє перейти від загального опису проблем до оцінки їх економічного ефекту.

За результатами внутрішнього аудиту встановлено, що один Project Manager витрачає близько 19 годин на тиждень на підтримку комунікаційних процесів. Найбільш неефективним елементом є ручна візуалізація Roadmap, яка займає приблизно 6 годин на тиждень. У масштабах 15 Project Managerів це становить близько 90 годин на тиждень або 360 годин на місяць лише на один блок робіт, який може бути частково автоматизований.

Таблиця 2.14

Щотижневі часові витрати одного Project Manager в Appexoft на комунікаційні процеси

Вид комунікаційної роботи	Середні витрати часу на тиждень, год.	Частка в робочому тижні PM, %	Оцінка ефективності
Збір даних із Jira щодо виконаних задач	4	10,0	Середня: процес частково цифровізований, але потребує ручної агрегації
Уточнення статусів із Team Leads у Slack	3	7,5	Низька: виникають повторні уточнення та комунікаційні петлі
Підготовка клієнтського Weekly Report	4	10,0	Середня: звіт корисний, але формується вручну
Візуалізація Roadmap у Excel / PowerPoint	6	15,0	Низька: процес не автоматизований і швидко втрачає актуальність
Погодження фінальної версії звіту з командою	2	5,0	Середня: потрібна додаткова перевірка для уникнення помилок
Разом	19	47,5	Комунікаційне навантаження є надмірним для управлінської ролі PM

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів внутрішнього аудиту комунікаційних процесів Appexoft.

З таблиці 2.14 видно, що майже половина робочого тижня Project Managera пов’язана з підтримкою комунікаційних процесів. Частина цих витрат є об’єктивно необхідною, оскільки PM має координувати команду й підтримувати зв’язок із клієнтом. Однак блоки, пов’язані з ручною агрегацією даних і візуалізацією Roadmap, мають ознаки неефективності, оскільки вони

не створюють нової управлінської цінності, а лише дублюють інформацію, яка вже міститься в цифрових системах.

Таблиця 2.15

Оцінювання економічного ефекту часових втрат на ручну візуалізацію Roadmap

Показник	Значення	Пояснення
Кількість Project Managerів	15 осіб	Менеджери, які регулярно готують клієнтські звіти та Roadmap
Час на ручну візуалізацію Roadmap одним PM	6 год./тиждень	Середнє значення за результатами аудиту
Сумарні витрати часу на тиждень	90 год.	15 PM x 6 год.
Сумарні витрати часу на місяць	360 год.	90 год. x 4 тижні
Умовна погодинна ставка PM	40 USD/год.	Орієнтовна ставка для розрахунку управлінських втрат
Орієнтовні прямі витрати на місяць	14 400 USD	360 год. x 40 USD
Потенційне скорочення часу після автоматизації	до 70-80%	За умови впровадження Advanced Roadmaps або аналогічного інструменту

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів внутрішнього аудиту комунікаційних процесів Appexoft.

Розрахунок у таблиці 2.15 показує, що ручна підготовка Roadmap-звітності створює для компанії відчутні прямі витрати. Якщо враховувати лише час на візуалізацію Roadmap, потенційні втрати становлять близько 14,4 тис. дол. США на місяць. Якщо ж враховувати всі комунікаційні операції, пов’язані зі звітністю, сума непрямих втрат може бути ще вищою. Це підтверджує економічну доцільність автоматизації комунікаційних процесів.

Таблиця 2.16

Показники ефективності існуючої системи комунікацій Appexoft

Показник ефективності	Поточний стан	Проблема	Бажаний напрям покращення
Швидкість внутрішнього обміну інформацією	Висока завдяки Slack	Швидкість не завжди означає якість: частина повідомлень губиться	Регламентація каналів і правил фіксації рішень
Прозорість виконання завдань	Середня завдяки Jira	Окремі задачі видно, але загальний Roadmap недостатньо прозорий	Впровадження автоматизованої дорожньої карти

Актуальність клієнтської звітності	Середня / знижена	PDF і презентації швидко застарівають після змін у Jira	Автоматична синхронізація звітності з фактичними даними
Рівень ручної роботи PM	Високий	PM витрачають значний час на агрегацію та візуалізацію даних	Скорочення ручних операцій через Advanced Roadmaps
Якість зворотного зв'язку з клієнтом	Загалом достатня	Семантичні розбіжності та різне розуміння статусів	Уніфікація термінів, статусів і критеріїв готовності
Інтегрованість цифрових інструментів	Недостатня	Slack, Jira, Google Workspace і звіти працюють як окремі елементи	Побудова єдиної комунікаційної екосистеми
Ризик вигорання менеджерів	Підвищений	Надмірна частка рутинної комунікаційної роботи	Автоматизація повторюваних процесів і зменшення кількості уточнень

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів внутрішнього аудиту комунікаційних процесів Appexoft.

Загальна оцінка ефективності комунікаційної системи Appexoft дозволяє зробити висновок, що компанія має достатню цифрову основу для внутрішньої та зовнішньої взаємодії, однак ця основа використовується не повністю. Найбільш слабкими місцями є візуалізація проєктного прогресу, актуальність клієнтської звітності, надмірна ручна робота Project Managerів і недостатня інтеграція між каналами комунікації.

Проведений аналіз показав, що система внутрішніх і зовнішніх комунікацій Appexoft є функціонально розвиненою, проте недостатньо інтегрованою. Компанія використовує сучасні цифрові інструменти - Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet, однак між ними зберігаються інформаційні розриви, які ускладнюють управління проєктами та підготовку клієнтської звітності.

Внутрішні комунікації характеризуються високою швидкістю, але водночас страждають від інформаційного шуму, дублювання повідомлень і втрати контексту. Зовнішні комунікації загалом забезпечують взаємодію з міжнародними клієнтами, однак зростання вимог до прозорості проєктів виявило проблему ручного формування Roadmap-звітності.

Ключовими бар'єрами комунікаційної діяльності визначено семантичні розбіжності, фільтрацію інформації, технологічну фрагментацію, часові бар'єри, недостатню регламентацію каналів і надмірну залежність від людського фактору. Кількісна оцінка підтвердила, що ручна підготовка Roadmap займає близько 360 годин на місяць у масштабах компанії, що створює прямі витрати та знижує продуктивність управлінського персоналу.

Отже, удосконалення комунікаційної діяльності Appexoft має бути спрямоване на автоматизацію клієнтської звітності, інтеграцію Jira з Roadmap-інструментами, регламентацію каналів внутрішньої взаємодії та зменшення ручної роботи Project Managerів.

2.3. Аналіз використання інформаційних технологій у комунікаційній діяльності IT-компанії та виявлення основних проблем

У сучасних умовах діяльність IT-компанії практично неможлива без використання цифрових інструментів комунікації, управління проєктами, спільної роботи з документами та взаємодії із замовниками. Для компанії Appexoft інформаційні технології є не лише допоміжним засобом організації праці, а фактично основою щоденної управлінської взаємодії. Це пояснюється тим, що компанія працює у сфері Web- та Mobile-розробки, обслуговує переважно іноземних замовників, має близько 250 працівників і реалізує проєкти, які потребують постійної координації між Project Managers, Team Leads, розробниками, QA-інженерами, дизайнерами та клієнтами [39].

У контексті аналізу важливо підкреслити, що цифрові інструменти самі по собі не гарантують ефективності комунікаційної діяльності. Вони створюють технічні можливості для швидкого обміну інформацією, але результат залежить від того, наскільки ці інструменти інтегровані в управлінські процеси підприємства. Зокрема, Atlassian у документації щодо Advanced Roadmaps зазначає, що цей інструмент дозволяє відображати залежності між задачами та бачити, які завдання залежать від завершення інших завдань [40]. Для IT-компаній це є важливим, оскільки проєктна робота

часто складається з взаємопов'язаних етапів: дизайн, backend, API, frontend, mobile-розробка, тестування та реліз.

В Appexoft центральним інструментом управління завданнями є Jira Standard. У ній налаштовано типовий Scrum-workflow: To Do → In Progress → Code Review → QA Testing → Done. Це дає змогу відстежувати поточний стан окремих задач, розподіляти відповідальність між виконавцями та контролювати хід спринтів. Однак виявлена проблема полягає в тому, що стандартна конфігурація Jira використовується переважно для операційного трекінгу, але не забезпечує достатньої візуалізації стратегічної дорожньої карти проєкту. Унаслідок цього Project Managers змушені вручну збирати інформацію про стан задач, переносити її в Excel або PowerPoint і формувати окремі звіти для клієнтів .

Таблиця 2.17

Характеристика інформаційних технологій, що використовуються в комунікаційній діяльності Appexoft

Інформаційна технологія	Основне призначення	Сфера використання в Appexoft	Комунікаційний ефект	Виявлені обмеження
Slack	Оперативне спілкування, створення каналів, швидкий обмін повідомленнями	Внутрішні комунікації між командами, PM, Team Leads, технічними фахівцями; частково - комунікація із замовниками через гостьовий доступ	Забезпечує швидкість реагування, асинхронну взаємодію, обговорення поточних питань	Наявність понад 400 каналів створює інформаційний шум; важливі рішення можуть губитися в потоці повідомлень
Jira Standard	Трекінг задач, контроль статусів, управління спринтами	Контроль виконання технічних задач, робота Scrum-команд, фіксація статусів	Підвищує прозорість операційної роботи команди	Недостатня візуалізація Roadmap; відсутність автоматичного клієнтського звітування
Google Workspace	Спільна робота з документами, таблицями, презентаціями	Підготовка звітів, документів, презентацій, внутрішніх матеріалів	Дозволяє працювати з документами у спільному доступі	Частина документів дублює дані з Jira, що створює ризик

				неактуальності інформації
Zoom / Google Meet	Відеоконференції, онлайн-зустрічі, демо-презентації	Щотижневі demo meetings із клієнтами, внутрішні синхронізації	Забезпечує синхронну взаємодію з клієнтами та командами	Потребує попередньої ручної підготовки матеріалів і презентацій
Email	Офіційне листування, погодження бюджетів, milestones, договорів	Зовнішня комунікація з клієнтами та партнерами	Фіксує офіційні домовленості	Не забезпечує оперативної синхронізації з Jira та Slack
Excel / PowerPoint	Ручна обробка даних, підготовка візуальних звітів	Формування клієнтських Weekly Reports і Roadmap-презентацій	Дає змогу представити інформацію у зрозумілому для клієнта вигляді	Значні часові витрати; дані швидко втрачають актуальність
Confluence / внутрішня база знань	Документування знань, інструкцій, технічних рішень	Фіксація внутрішніх знань і процедур	Підтримує організаційну пам’ять компанії	Потребує регулярного оновлення та відповідальності працівників за наповнення

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів Appexoft і документації цифрових платформ [41; 42; 43].

Як видно з табл. 2.17, Appexoft використовує достатньо широкий набір інформаційних технологій, однак їхній комунікаційний потенціал реалізований не повною мірою. Найбільша проблема полягає не у відсутності цифрових інструментів, а в тому, що вони працюють як окремі елементи, між якими не сформовано єдину управлінську логіку. Наприклад, Jira містить дані про задачі, Slack - обговорення та уточнення, Google Workspace - документи і звіти, Zoom - зустрічі з клієнтами, але ці дані не завжди автоматично пов’язуються між собою. Через це Project Managers виконують роль «ручного інтегратора» між різними платформами.

Особливо відчутною ця проблема є у процесі підготовки клієнтської звітності. Згідно з наданими матеріалами, клієнти з проєктами вартістю понад 100 000 дол. США очікують не просто повідомлення про поточний статус, а

деталізований прогноз на основі Roadmap. Натомість чинна система передбачає ручний збір даних із Jira, перенесення їх у Excel або PowerPoint, уточнення розбіжностей із Team Leads через Slack і підготовку PDF-звіту для клієнта . Такий процес є не лише трудомістким, а й ризиковим, оскільки на момент надсилання звіту частина інформації вже може бути неактуальною.

Відповідно до практик проєктного менеджменту, комунікації є одним із ключових чинників успішності проєктів. PMI наголошує, що ефективні комунікації особливо помітні в організаціях із високими результатами, оскільки такі організації приділяють значну увагу управлінню комунікаціями в проєктах [4]. Це підтверджує актуальність проблеми Appexoft: компанія має достатній виробничий і кадровий потенціал, однак частина управлінського часу витрачається не на стратегічну координацію, а на технічне збирання та переформатування інформації.

За результатами оцінювання можна зробити висновок, що інформаційні технології в Appexoft найкраще виконують функцію оперативної взаємодії та трекінгу поточних задач, однак недостатньо ефективно підтримують стратегічну комунікацію, клієнтську звітність і аналітичне управління. Це означає, що компанія перебуває не на етапі первинної цифровізації, а на етапі потреби в інтеграції та оптимізації вже наявних цифрових інструментів.

Окрему увагу слід звернути на Slack. Цей інструмент є зручним для швидкої комунікації, створення каналів за проєктами, напрямами роботи та командами. У сучасному позиціонуванні Slack подається як робоча операційна система, яка об’єднує людей, процеси, дані, знання, культуру, застосунки й AI-агентів [2]. Для Appexoft це особливо важливо, адже компанія має значну кількість працівників і понад 400 активних каналів у Slack. Водночас саме велика кількість каналів створює ризик інформаційного шуму, дублювання повідомлень і втрати важливих управлінських домовленостей.

У цьому контексті можна припустити, що проблема Appexoft полягає не в самому Slack, а в недостатній регламентації його використання. Якщо немає чітких правил, які питання обговорюються в проєктних каналах, які - у

технологічних, які рішення мають дублюватися в Jira або Confluence, а які потребують офіційного email-підтвердження, то месенджер поступово перетворюється з інструмента ефективності на джерело фрагментації інформації. Тому для підвищення ефективності комунікаційної діяльності потрібно не просто додати нові інструменти, а впорядкувати логіку використання наявних [44].

Google Workspace у системі комунікацій Appexoft виконує функцію спільної роботи з документами, таблицями та презентаціями. Офіційні матеріали Google Workspace підкреслюють можливість командної роботи з Docs, Sheets і Slides, зберігання файлів на Drive та спільного доступу до матеріалів [3]. Для компанії це є корисним, оскільки дозволяє Project Managers готувати звіти, презентації та таблиці разом з іншими учасниками команди. Однак проблема полягає в тому, що такі документи часто створюються як похідні від даних Jira, але не завжди автоматично оновлюються при зміні статусу задачі [45].

Це створює ситуацію, коли одна й та сама інформація існує в кількох версіях: у Jira як задача, у Slack як обговорення, у Google Sheets як таблиця, у PowerPoint як презентація, а в PDF - як фінальний звіт для клієнта. Кожне ручне перенесення даних підвищує ризик помилки, втрати контексту або застарівання інформації. У матеріалах Appexoft прямо зазначено, що використання сторонніх графічних редакторів або PowerPoint для створення дорожніх карт призводить

Таблиця 2.15

Основні проблеми використання інформаційних технологій у комунікаційній діяльності Appexoft

Проблема	Прояв у діяльності компанії	Причина виникнення	Наслідок для управління комунікаціями
Фрагментарність цифрових інструментів	Jira, Slack, Google Workspace, Zoom та email використовуються паралельно	Відсутність єдиної інтеграційної логіки	Дані дублюються, частина інформації втрачається або не оновлюється

Відсутність автоматизованої Roadmap-візуалізації	PM вручну формує дорожні карти для клієнтів	Jira Standard не забезпечує достатньої стратегічної візуалізації	Зростають часові витрати на звітність
Інформаційний шум у Slack	Важливі рішення губляться серед великої кількості повідомлень	Понад 400 каналів і недостатня регламентація використання	Знижується якість внутрішньої координації
Ручне формування клієнтських звітів	Дані переносяться з Jira в Excel / PowerPoint	Немає автоматичного формування Weekly Reports	Підвищується ризик помилок і неактуальності даних
Втрата контексту при передачі інформації	Дані проходять шлях від розробника до Team Lead, PM і клієнта	Подовження ієрархічного ланцюга при масштабуванні компанії	Частина технічного змісту викривлюється або спрощується
Недостатня аналітика комунікацій	Немає єдиної системи KPI комунікаційної ефективності	Дані розміщені в різних платформах	Керівництво не завжди бачить реальний стан комунікаційних процесів
Перевантаження PM комунікаційними операціями	Значна частина часу витрачається на підтримку звітності	Висока кількість проєктів і ручна агрегація даних	Менше часу залишається на стратегічне управління клієнтами та командами

Джерело**:** складено автором на основі внутрішніх матеріалів Appexoft та результатів аналізу підпункту 2.2.

Найбільш критичною проблемою є саме перевантаження Project Managers. За наданими матеріалами, один PM витрачає приблизно 19 годин на тиждень на комунікаційні процеси, з яких 6 годин припадає на візуалізацію Roadmap. У масштабах 15 PM це становить близько 90 годин на тиждень або 360 годин на місяць лише на один неавтоматизований комунікаційний блок . Якщо врахувати середню ставку PM у 40 дол. США за годину, економічні втрати можуть становити близько 14 400 дол. США на місяць.

Проведений розрахунок показує, що неавтоматизована комунікаційна звітність має не лише організаційний, а й прямий економічний вимір. Фактично компанія витрачає значну частину оплачуваного часу висококваліфікованих менеджерів на операції, які можуть бути

автоматизовані або значно скорочені за допомогою сучасних інструментів планування. Тому впровадження Advanced Roadmaps або аналогічного інструмента може розглядатися не як додаткові витрати, а як інвестиція в підвищення продуктивності управлінської праці.

Важливим напрямом удосконалення є також використання AI-інструментів у комунікаційній діяльності. За даними Microsoft Work Trend Index, дослідження робочих тенденцій охоплює глобальні опитування та спостереження за змінами у способах роботи працівників [46]. У звіті Microsoft і LinkedIn за 2024 р. наголошується на активному входженні AI в роботу знаннєвих працівників та потребі організацій переходити від індивідуального використання AI до системного управління ним [5]. Для Appexoft це означає, що AI може бути корисним для узагальнення зустрічей, підготовки чернеток звітів, аналізу клієнтських звернень, автоматичного формування статус-оновлень і зниження навантаження на PM.

Разом із тим упровадження AI не може бути неконтрольованим. Для IT-компанії, що працює із зовнішніми клієнтами, особливо важливими є питання конфіденційності, захисту комерційної інформації та правильного використання клієнтських даних. У стандарті ISO/IEC 27001:2022 визначено вимоги до створення, впровадження, підтримання та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою [47]. Це означає, що будь-які цифрові інструменти, які використовуються в комунікаційній діяльності, мають оцінюватися не лише за критерієм зручності, а й за критеріями безпеки, доступу, контролю даних і відповідальності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було проведено організаційно-економічну характеристику діяльності IT-компанії Appexoft, проаналізовано наявну систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також оцінено рівень використання інформаційних технологій у комунікаційній діяльності підприємства.

За результатами аналізу встановлено, що Appexoft є динамічною IT-компанією, яка спеціалізується на розробці Web- та Mobile-рішень для міжнародних замовників. Компанія має стабільну бізнес-модель, орієнтовану переважно на зовнішні ринки, та демонструє позитивну динаміку розвитку. Зростання чисельності персоналу до 250 фахівців, розширення кількості проєктів і збільшення обсягів діяльності свідчать про посилення ринкових позицій підприємства.

Аналіз організаційної структури показав, що в Appexoft використовується функціонально-матрична модель управління, яка загалом відповідає специфіці проєктної діяльності в IT-сфері. Вона дає змогу поєднувати роботу функціональних підрозділів із проєктними командами. Водночас така структура потребує високої якості комунікацій, оскільки Project Managers, Team Leads, розробники, QA-інженери, дизайнери та клієнти мають постійно узгоджувати завдання, терміни, технічні вимоги, зміни в проєкті та очікувані результати.

Аналіз зовнішніх комунікацій показав, що Appexoft активно взаємодіє з іноземними замовниками через Zoom / Google Meet, email, гостьовий доступ до Slack і регулярну клієнтську звітність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІТ-КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення комунікаційної діяльності підприємства

Необхідність удосконалення комунікаційної діяльності ІТ-компанії Appexoft зумовлена насамперед тим, що компанія вже досягла такого масштабу розвитку, за якого звичайні або напівручні способи обміну інформацією перестають бути достатньо ефективними. За наданими матеріалами, Appexoft об’єднує близько 250 фахівців, працює з іноземними замовниками, використовує Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet та email-комунікації, однак значна частина звітності й узгодження проєктних даних усе ще виконується вручну [38]. Це означає, що компанія має не проблему відсутності цифрових інструментів, а проблему їх недостатньої інтегрованості та управлінського використання.

На нашу думку, саме цей момент є ключовим для обґрунтування третього розділу роботи: Appexoft не потрібно «починати цифровізацію з нуля», адже базові інформаційні технології вже впроваджені. Проте компанії потрібно перейти від простого використання окремих сервісів до більш цілісної цифрової системи управління комунікаціями. Якщо Slack, Jira, Google Workspace, email і клієнтські звіти функціонують окремо, то інформація розпорошується між різними каналами, а Project Managers змушені вручну поєднувати дані з кількох джерел. У результаті зростають часові витрати, виникає ризик дублювання інформації, втрати контексту та неактуальності звітів.

У попередньому розділі було встановлено, що одним із найбільш проблемних місць у комунікаційній системі Appexoft є підготовка Roadmap-звітів для клієнтів. Project Managers витрачають значну кількість часу на ручне збирання інформації з Jira, уточнення статусів у Slack, перенесення даних у

Excel або PowerPoint і подальше формування PDF-звіту для замовника [37]. З одного боку, такий підхід дозволяє надати клієнтові зрозумілу інформацію. З іншого боку, він є неефективним, оскільки повторюється щотижня, потребує значних витрат робочого часу та не гарантує повної актуальності даних на момент надсилання звіту.

Проблема Appexoft добре узгоджується з ширшою тенденцією, яку дослідники описують як перевантаження працівників комунікаціями та координаційною роботою. Р. Кросс, Р. Ребеле та А. Ґрант у Harvard Business Review зазначають, що час, який менеджери та працівники витрачають на спільну роботу й комунікації, за останні десятиліття істотно зріс, а надмірна співпраця може знижувати продуктивність [49]. Для Appexoft це проявляється в тому, що комунікація з інструмента координації частково перетворюється на додаткове навантаження для менеджерів.

Схожу проблему показують і дослідження Asana щодо так званої “work about work”-робота навколо роботи. У матеріалах Asana зазначено, що працівники знань можуть витрачати значну частину часу не на основну професійну діяльність, а на пошук інформації, уточнення статусів, участь у зайвих зустрічах і перемикання між інструментами [50]. На мій погляд, ситуація в Appexoft є досить подібною: Project Managers мають зосереджуватися на управлінні клієнтами, ризиками, командною взаємодією та якістю проєктів, але значну частину часу витрачають на механічну підготовку звітності.

Ще одним аргументом на користь удосконалення комунікаційної діяльності є необхідність підвищення якості цифрового робочого середовища. У дослідженні Deloitte наголошується, що позитивний цифровий досвід працівників може сприяти підвищенню залученості, продуктивності та організаційної лояльності [54]. Для ІТ-компанії це особливо важливо, оскільки працівники щоденно взаємодіють із великою кількістю цифрових платформ. Якщо ці платформи не зручні, не інтегровані або створюють зайві дії, це може негативно впливати не лише на швидкість роботи, а й на мотивацію персоналу.

Необхідність удосконалення комунікацій у Appexoft також пов’язана з управлінням персоналом. Gallup у звіті про глобальний стан робочого середовища підкреслює зв’язок між залученістю працівників і продуктивністю бізнес-одиниць, зокрема прибутковістю та продажами [52]. Хоча це дослідження не стосується безпосередньо Appexoft, його логіку можна використати для пояснення ситуації в компанії: якщо працівники та менеджери постійно перевантажені неструктурованими повідомленнями, уточненнями й ручною звітністю, то це може знижувати їхню залученість і якість управлінської взаємодії.

Важливим є і те, що Appexoft працює з міжнародними замовниками. У таких умовах комунікаційні помилки можуть мати більші наслідки, ніж у суто внутрішньому середовищі. Наприклад, різне розуміння статусу задачі “Done” може призвести до того, що розробник вважає роботу завершеною після написання коду, а клієнт-лише після тестування й доступності функціоналу для користувача. Тому для компанії важливо не лише швидко передавати інформацію, а й забезпечувати однакове розуміння статусів, термінів, відповідальності та очікуваних результатів.

Окремо слід зазначити, що дистанційний і гібридний формат роботи робить комунікаційну систему ще більш важливою. Pew Research Center показує, що після пандемії дистанційна та гібридна робота залишилися поширеними серед працівників, чиї завдання можна виконувати віддалено [53]. Для IT-компаній це є особливо актуальним, оскільки багато команд можуть працювати з різних міст або країн. У таких умовах слабкі комунікаційні регламенти, неузгоджені цифрові канали та відсутність єдиної Roadmap-системи швидко призводять до втрати прозорості проєктів.

З погляду управління змінами, удосконалення комунікаційної діяльності Appexoft також можна розглядати як необхідний етап організаційного розвитку. Дж. Коттер наголошує, що успішні зміни потребують створення відчуття необхідності, формування бачення та залучення працівників до нової логіки дій [54]. Якщо застосувати цей підхід до Appexoft, то впровадження

нових інформаційних рішень у комунікаціях має бути не просто технічним оновленням, а управлінським процесом: працівники мають розуміти, чому змінюються правила звітності, як будуть використовуватися Roadmap-інструменти, хто відповідальний за оновлення даних і які результати очікує компанія.

На мою думку, необхідність вдосконалення комунікаційної діяльності Appexoft можна обґрунтувати через кілька основних причин.

Таблиця 3.1

Обґрунтування необхідності вдосконалення комунікаційної діяльності Appexoft

Причина	Прояв у діяльності Appexoft	Можливий наслідок без удосконалення	Очікуваний результат удосконалення
Масштабування компанії	Зростання чисельності персоналу до близько 250 осіб	Ускладнення внутрішніх комунікаційних зв'язків	Підвищення керованості інформаційних потоків
Фрагментарність цифрових інструментів	Slack, Jira, Google Workspace, email і Zoom використовуються паралельно	Дублювання інформації та втрата контексту	Формування єдиної цифрової комунікаційної системи
Ручна підготовка звітності	PM вручну збирають дані з Jira та формують Roadmap-презентації	Зростання часових і фінансових втрат	Автоматизація звітності та скорочення рутинних операцій
Інформаційний шум	Велика кількість Slack-каналів і повідомлень	Втрата важливих управлінських рішень	Регламентація каналів і правил комунікації
Зростання вимог клієнтів	Замовники очікують прозорих Roadmap-звітів і прогнозів	Зниження довіри клієнтів через неповну або несвоєчасну інформацію	Підвищення прозорості клієнтської комунікації
Комунікаційні бар'єри	Різне розуміння статусів, технічних термінів і результатів	Конфлікти очікувань між командою та клієнтом	Уніфікація термінів, статусів і форматів звітності
Перевантаження менеджерів	Значна частина часу PM витрачається на координацію і звіти	Зниження продуктивності управлінської праці	Перенесення акценту PM на стратегічну роботу з клієнтами та командами

Джерело: складено автором на основі матеріалів Appexoft [37] і результатів досліджень щодо цифрового робочого середовища [49–52].

Отже, вдосконалення комунікаційної діяльності Appexoft є необхідним не тому, що на підприємстві відсутні комунікаційні інструменти, а тому, що наявна система вже не повністю відповідає масштабу компанії та вимогам клієнтів. Компанія перебуває на етапі, коли подальше зростання без автоматизації та інтеграції комунікацій може призвести до збільшення управлінського навантаження, втрати частини інформації, зниження якості клієнтського сервісу й професійного вигорання менеджерів.

Таким чином, основними напрямами вдосконалення мають стати: автоматизація Roadmap-звітності, інтеграція Jira з іншими каналами комунікації, регламентація використання Slack, створення єдиної бази знань, запровадження комунікаційних KPI та скорочення ручної роботи Project Managers. На мою думку, саме ці заходи дадуть змогу Appexoft перейти від фрагментарної цифрової комунікації до більш цілісної та керованої системи взаємодії між працівниками, командами, менеджерами й клієнтами.

3.2. Розроблення заходів щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій ІТ-компанії

Впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій підприємства, на мою думку, потрібно розглядати не просто як купівлю нового програмного забезпечення, а як зміну способу організації управлінської взаємодії. Якщо підприємство використовує багато цифрових інструментів, але вони не пов’язані між собою, то комунікації не завжди стають ефективнішими. Навпаки, може виникати ситуація, коли інформація дублюється, губиться або зберігається в різних місцях. Саме тому головним завданням є не лише впровадження нових технологій, а й створення єдиної цифрової комунікаційної системи.

У загальному вигляді впровадження інформаційних технологій у комунікаційну діяльність підприємства має охоплювати декілька напрямів.

По-перше, це цифровізація внутрішніх комунікацій, тобто використання корпоративних месенджерів, систем управління завданнями, баз знань і платформ спільної роботи. По-друге, це цифровізація зовнішніх комунікацій із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. По-третє, це автоматизація звітності та контролю виконання завдань. По-четверте, це впровадження аналітики, яка дозволяє керівництву оцінювати не лише результат роботи, а й якість комунікаційних процесів.

Для IT-компаній ці напрями є особливо важливими, оскільки їхня діяльність залежить від швидкого обміну інформацією, узгодження технічних вимог, контролю строків, взаємодії із замовниками та роботи розподілених команд. У випадку Appexoft проблема полягає не у відсутності цифрових інструментів, а в тому, що Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet та email використовуються паралельно, без достатньої інтеграції. Внутрішні матеріали компанії показують, що Slack є основним середовищем щоденної взаємодії 250 співробітників, Jira використовується для контролю виробничого процесу, а клієнтська звітність часто формується вручну через перенесення даних із Jira в Excel або PowerPoint. Це забирає близько 300 годин менеджерського часу на місяць, що свідчить про необхідність автоматизації комунікаційних процесів [55].

На мою думку, заходи щодо вдосконалення комунікаційної діяльності Appexoft повинні бути спрямовані не на повну заміну наявних інструментів, а на їх інтеграцію, регламентацію та доповнення тими функціями, яких зараз бракує. Це дозволить уникнути зайвих витрат і водночас підвищити ефективність управління. Основна логіка запропонованих заходів полягає в тому, щоб перевести комунікаційну систему компанії з моделі “ручного узгодження” до моделі “автоматизованої цифрової взаємодії”.

Таблиця 3.2

Загальні напрями впровадження сучасних інформаційних технологій у комунікаційну діяльність підприємства

Напрям впровадження	Зміст заходу	Очікуваний результат
Інтеграція цифрових каналів	Поєднання месенджерів, систем управління проєктами, документів, календарів і баз знань	Зменшення дублювання інформації та втрати контексту
Автоматизація звітності	Автоматичне формування звітів, статусів, Roadmap і повідомлень для керівництва або клієнтів	Скорочення ручної роботи менеджерів
Візуалізація проєктів	Використання Roadmap, timeline, dashboard та інтерактивних панелей	Підвищення прозорості виконання проєктів
Регламентація цифрової комунікації	Визначення правил використання Slack, Jira, email, відеозустрічей і баз знань	Зменшення інформаційного шуму
Створення бази знань	Фіксація технічної документації, інструкцій, рішень і типових відповідей	Збереження організаційної пам’яті
Використання AI-інструментів	Автоматичне узагальнення зустрічей, підготовка чернеток звітів, аналіз запитів	Прискорення типових комунікаційних операцій
Забезпечення інформаційної безпеки	Контроль доступів, політика обробки даних, захист клієнтської інформації	Зниження ризиків витоку або неправильного використання даних

Джерело: сформовано автором на основі [56; 57]

У випадку IT-компанії Appexoft першим і найбільш доцільним заходом є впровадження Advanced Roadmaps у Jira або аналогічного інструмента стратегічного планування. Такий захід безпосередньо відповідає виявленій проблемі-відсутності автоматизованої візуалізації дорожньої карти проєктів. Офіційна документація Atlassian пояснює, що Advanced Roadmaps дозволяє відображати залежності між завданнями, тобто показувати, які задачі залежать від виконання інших задач [58]. Це важливо для Appexoft, оскільки Web-, Mobile-, QA- та UI/UX-напрями часто працюють взаємозалежно. Наприклад,

мобільна команда може залежати від готовності API, QA-команда-від завершення розробки, а клієнт-від релізу всієї функції.

Крім того, Atlassian зазначає, що функції capacity planning у Jira Cloud Premium та Enterprise доступні для планування завантаження команд за умови використання story points або годин / днів як одиниць оцінювання роботи [2]. На практиці це означає, що Appexoft зможе не тільки бачити статус окремої задачі, а й оцінювати, чи вистачає команді ресурсів для виконання запланованого обсягу робіт. На мою думку, це особливо корисно для Project Managers, оскільки дає змогу заздалегідь бачити ризики перевантаження команди, а не виявляти їх уже на етапі зриву строків.

Другим заходом має бути інтеграція Jira зі Slack. Зараз Slack використовується для оперативної комунікації, але через велику кількість каналів важливі повідомлення можуть губитися. Slack підтримує інтеграції з іншими інструментами, зокрема з програмами для управління проєктами, що дозволяє отримувати оновлення задач і керувати робочими процесами без постійного перемикання між платформами [57]. Для Appexoft це може означати автоматичне надсилання повідомлень у проєктні канали про зміну статусу задачі, появу блокера, наближення дедлайну або зміну пріоритету.

Третім заходом є регламентація використання Slack-каналів. На мою думку, це організаційний захід, але він тісно пов’язаний із використанням інформаційних технологій. Якщо в компанії понад 400 активних каналів, то без правил користування месенджер може створювати інформаційний шум. Доцільно запровадити такі правила: важливі технічні рішення мають фіксуватися не лише в Slack, а й у Jira або Confluence; термінові питання позначаються відповідними тегами; стратегічні зміни не обговорюються лише в чаті, а підтверджуються в офіційному документі або task-системі; проєктні канали мають мати єдину структуру назв.

Четвертим заходом є впровадження автоматизованих Slack Workflows для типових комунікаційних процесів. Slack Workflow Builder дає змогу створювати автоматизовані робочі процеси, у тому числі без написання коду,

а також використовувати готові й зовнішні кроки автоматизації [58]. Для Appexoft такі workflows можна застосувати для реєстрації блокерів, запитів до Team Lead, підготовки статус-оновлень, збору інформації перед demo meeting або нагадування про дедлайни. Це може зменшити кількість ручних повідомлень і зробити внутрішню комунікацію більш структурованою.

П’ятим заходом є удосконалення роботи з Google Workspace. Цей інструмент уже використовується в компанії, однак його варто пов’язати з Jira та внутрішніми правилами підготовки звітності. Google Workspace підтримує спільну роботу з Docs, Sheets і Slides, а також зберігання файлів на Drive [59]. Для Appexoft доцільно створити єдину структуру папок за проєктами, шаблони Weekly Report, шаблони клієнтських презентацій і правила оновлення документів. Тоді Google Workspace не буде просто місцем зберігання файлів, а стане частиною комунікаційної системи.

Шостим заходом є створення або впорядкування єдиної бази знань. Для IT-компанії база знань має містити не лише загальні інструкції, а й технічні рішення, правила комунікації з клієнтом, шаблони звітів, опис статусів задач, правила використання Jira і Slack, типові відповіді на клієнтські запити. На мою думку, це допоможе зменшити кількість повторних запитань і залежність від окремих працівників. Особливо це важливо для нових співробітників, які ще не знають внутрішніх правил компанії.

Сьомим заходом є впровадження dashboard-системи для оцінювання ефективності комунікацій. Така система може базуватися на даних Jira, Slack, Google Sheets або спеціального BI-інструмента. Вона має показувати не лише виконання задач, а й комунікаційні показники: середній час відповіді, кількість відкритих блокерів, кількість прострочених задач, частку задач із неповним описом, кількість ручних уточнень, своєчасність клієнтських звітів. Завдяки цьому керівництво зможе оцінювати комунікації не інтуїтивно, а за конкретними показниками.

Восьмим заходом є використання AI-інструментів для підтримки комунікаційної діяльності. Такі інструменти можуть допомагати у підготовці

чернеток клієнтських листів, узагальненні зустрічей, формуванні коротких статус-оновлень, аналізі повторюваних запитів і підготовці технічних пояснень простою мовою. Проте я вважаю, що AI не повинен замінювати Project Manager або Team Lead. Він має виконувати допоміжну роль, а фінальні рішення, комунікація з клієнтом і відповідальність за зміст повідомлень мають залишатися за працівниками компанії.

Дев'ятим заходом є посилення інформаційної безпеки при використанні цифрових комунікаційних інструментів. Для IT-компанії, яка працює з міжнародними клієнтами, це дуже важливо, оскільки в комунікаціях можуть передаватися технічні вимоги, доступи, комерційні умови та інша конфіденційна інформація. NIST Cybersecurity Framework 2.0 структурує управління кіберризиками через функції Govern, Identify, Protect, Detect, Respond і Recover [60]. Тому при впровадженні нових інформаційних технологій Appexoft має не лише оцінювати їх зручність, а й визначати правила доступу, зберігання даних, використання AI-сервісів, гостьових акаунтів і клієнтської інформації.

Таблиця 3.3

Заходи щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій Appexoft

№	Захід	Проблема, яку вирішує	Інструмент реалізації	Очікуваний результат
1	Впровадження Advanced Roadmaps	Відсутність єдиної дорожньої карти проєктів	Jira Advanced Roadmaps	Автоматизована візуалізація дедлайнів, залежностей і релізів
2	Інтеграція Jira зі Slack	Ручне уточнення статусів задач	Jira + Slack integration	Автоматичні сповіщення про зміни, блокери та ризики
3	Регламентація Slack-каналів	Інформаційний шум і втрата контексту	Внутрішній регламент цифрової комунікації	Зменшення хаотичності повідомлень
4	Використання Slack Workflows	Повторювані ручні комунікаційні дії	Slack Workflow Builder	Автоматизація типових запитів і нагадувань
5	Упорядкування Google Workspace	Дублювання документів і	Google Drive, Docs, Sheets, Slides	Єдина структура документів і шаблонів

		неактуальні версії звітів		
6	Створення бази знань	Повторні запитання, залежність від окремих працівників	Confluence / Notion	Збереження технічної та управлінської інформації
7	Запровадження dashboard-аналітики	Відсутність показників ефективності комунікацій	Power BI / Looker Studio / Jira dashboards	Контроль KPI комунікаційної діяльності
8	Використання AI-підтримки	Витрати часу на рутинні тексти та узагальнення	AI-асистенти, meeting summaries	Скорочення часу на підготовку чернеток звітів
9	Посилення інформаційної безпеки	Ризики витоку клієнтських і технічних даних	Політики доступу, MFA, контроль гостьових акаунтів	Захист комунікаційної інформації

Запропоновані заходи, на мою думку, потрібно впроваджувати поетапно. Якщо компанія одночасно змінить усі інструменти, це може викликати опір персоналу і тимчасово ускладнити роботу. Тому доцільно почати з тих рішень, які безпосередньо зменшують найбільші втрати часу: Advanced Roadmaps, інтеграція Jira зі Slack і стандартизація клієнтської звітності. Далі можна розширити систему за рахунок бази знань, dashboard-аналітики та AI-підтримки.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження інформаційних технологій у комунікаційну систему Appexoft

Етап	Зміст робіт	Відповідальні учасники	Очікуваний результат
1. Діагностика	Аудит каналів комунікації, аналіз Slack, Jira, Google Workspace, клієнтської звітності	CEO, CTO, PM Lead, Team Leads	Визначення основних проблем і пріоритетів
2. Проєктування	Розроблення моделі інтегрованої комунікаційної системи	CTO, PM Lead, Business Analyst	Опис цільової моделі комунікацій

3. Пілотне впровадження	Тестування Advanced Roadmaps на 2–3 проєктах	PM, Team Leads, Dev-команди	Перевірка практичної зручності рішення
4. Інтеграція	Налаштування зв'язку Jira зі Slack, Google Workspace і dashboard	IT Admin, PM Lead	Скорочення ручного перенесення даних
5. Регламентація	Підготовка правил використання каналів, шаблонів звітів і бази знань	HR, PM Lead, Team Leads	Уніфікація цифрової комунікації
6. Навчання персоналу	Проведення інструктажів для PM, Team Leads, розробників і QA	HR, PM Lead, IT Admin	Зниження опору змінам
7. Масштабування	Поширення рішення на всі активні проєкти	CTO, PM Lead	Єдина система управління комунікаціями
8. Оцінювання результатів	Аналіз KPI: час звітності, кількість уточнень, швидкість відповіді, CSAT	CEO, PM Lead, аналітик	Оцінка ефективності впровадження

На практиці впровадження сучасних інформаційних технологій у Appexoft має змінити саму логіку комунікацій. Якщо зараз Project Manager часто виступає посередником, який вручну збирає дані з різних джерел, то після впровадження запропонованих заходів значна частина інформації має формуватися автоматично. Наприклад, статус задачі оновлюється в Jira, відповідне повідомлення автоматично з'являється у Slack, Roadmap оновлюється в плані, а клієнтський звіт формується на основі актуальних даних. Це не означає, що роль PM зникає. Навпаки, вона стає більш змістовною: менеджер має більше часу для аналізу ризиків, комунікації з клієнтом і стратегічного управління проєктом.

Таблиця 3.5

Очікувані зміни в комунікаційній діяльності Appexoft після впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточний стан	Очікуваний стан після впровадження
Підготовка Roadmap-звітів	Переважно вручну через Excel / PowerPoint	Автоматизована візуалізація в Jira Advanced Roadmaps

Передача статусів задач	Через Jira і додаткові уточнення в Slack	Автоматичні сповіщення та узгоджені статуси
Кількість інформаційного шуму	Висока через багато каналів Slack	Нижча завдяки регламенту та структурі каналів
Збереження технічних рішень	Частково в чатах і документах	У єдиній базі знань
Час PM на рутинну звітність	Значний, до кількох годин щотижня	Скорочений завдяки автоматизації
Прозорість для клієнта	Залежить від ручної підготовки звіту	Підтримується актуальною Roadmap-візуалізацією
Управлінський контроль	Фрагментарний	На основі dashboard і KPI
Інформаційна безпека	Потребує посилення при зростанні кількості каналів	Підтримується політиками доступу й контролю даних

Отже, розроблені заходи щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій Appexoft мають комплексний характер. Вони охоплюють технологічний, організаційний, аналітичний і безпековий напрями. На мою думку, найбільш важливими першочерговими кроками є впровадження Advanced Roadmaps, інтеграція Jira зі Slack, регламентація цифрових каналів і створення єдиної системи клієнтської звітності. Саме ці заходи безпосередньо відповідають проблемам, виявленим у другому розділі: ручній підготовці звітів, втраті контексту, інформаційному шуму та недостатній прозорості проєктів.

У підсумку можна зробити висновок, що впровадження сучасних інформаційних технологій у комунікаційну діяльність IT-компанії має бути не разовою технічною дією, а послідовним управлінським процесом. Його мета полягає в тому, щоб створити таку цифрову комунікаційну систему, у якій інформація швидко передається, не дублюється, не губиться, автоматично оновлюється та може бути використана для прийняття управлінських рішень.

3.3. Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів та ризиківїх реалізації

Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів є важливим етапом, оскільки саме воно показує, чи справді впровадження сучасних інформаційних технологій у систему комунікацій Appexoft може

дати практичний результат. На мою думку, у цій роботі ефективність потрібно розглядати не лише як економію коштів, а ширше-як скорочення втрат робочого часу, підвищення прозорості проєктів, зменшення кількості комунікаційних помилок, покращення взаємодії з клієнтами та зниження навантаження на Project Managers.

У попередніх підпунктах було обґрунтовано доцільність впровадження таких заходів: використання Jira Advanced Roadmaps, інтеграція Jira зі Slack, регламентація Slack-каналів, упорядкування Google Workspace, створення єдиної бази знань, запровадження dashboard-аналітики, використання AI-підтримки для типових комунікаційних операцій і посилення інформаційної безпеки. Основна мета цих заходів полягає в тому, щоб зменшити ручну роботу менеджерів і перевести комунікаційну діяльність із фрагментарної моделі до більш інтегрованої цифрової системи.

Для оцінювання очікуваного ефекту доцільно використати логіку управління вигодами проєкту. PMI розглядає Benefits Realization Management як підхід, що дозволяє показати, яку реальну цінність проєкти й програми створюють для організації [1]. У випадку Appexoft такою цінністю є не тільки фінансова економія, а й вивільнення часу менеджерів для стратегічної роботи з клієнтами, підвищення точності звітності та зменшення ризику втрати інформації.

Вихідною базою для оцінювання є результати аналізу другого розділу. Зокрема, встановлено, що система комунікацій Appexoft має гібридний характер, однак у ній є системні дефекти, пов’язані з масштабуванням проєктів і недостатньою регламентацією цифрових каналів; основним середовищем внутрішньої взаємодії є Slack, але через відсутність чітких правил важливі технічні рішення можуть губитися в інформаційному потоці . Також було виявлено, що підготовка клієнтської звітності потребує ручного збору даних із Jira, перенесення їх в Excel або PowerPoint, узгодження розбіжностей через Slack і формування PDF-звіту для клієнта, що в масштабах компанії забирає близько 300 годин менеджерського часу на місяць .

Окремо варто врахувати, що за даними внутрішнього аналізу майже половина робочого часу одного Project Manager витрачається на підтримку комунікації, а найбільш неефективним блоком є візуалізація Roadmap-6 годин на тиждень. У масштабах 15 PM це становить 90 годин на тиждень або 360 годин на місяць . Саме цей показник доцільно взяти за основу для розрахунку очікуваного економічного ефекту.

Таблиця 3.6

Очікуваний ефект від автоматизації Roadmap-звітності в Appexoft

Показник	Поточний стан	Очікуваний стан після впровадження	Очікуваний ефект
Кількість Project Managers	15 осіб	15 осіб	Без змін
Час одного PM на візуалізацію Roadmap	6 год / тиждень	1,5 год / тиждень	−4,5 год / тиждень
Загальні витрати часу PM на Roadmap-звітність	90 год / тиждень	22,5 год / тиждень	−67,5 год / тиждень
Місячні витрати часу	360 год / місяць	90 год / місяць	−270 год / місяць
Орієнтовна погодинна ставка PM	40 дол. США	40 дол. США	Без змін
Місячна вартість часу на Roadmap-звітність	14 400 дол. США	3 600 дол. США	−10 800 дол. США
Річна економія управлінського часу	—	—	129 600 дол. США

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх матеріалів Appexoft.

Як видно з табл. 3.6, навіть якщо взяти досить обережне припущення, що впровадження Advanced Roadmaps скоротить час на візуалізацію Roadmap не до нуля, а лише з 6 до 1,5 години на тиждень для одного PM, економія може становити близько 270 годин менеджерського часу на місяць. У грошовому еквіваленті це приблизно 10 800 дол. США на місяць або 129 600 дол. США на рік. На мою думку, це достатньо вагомий аргумент на користь автоматизації, оскільки йдеться не просто про зручність, а про реальне вивільнення дорогого управлінського ресурсу.

Важливо, що Jira Premium, у межах якого доступні розширені можливості планування, дає змогу планувати та відстежувати роботу між кількома командами і проєктами з урахуванням командної місткості та залежностей. Atlassian окремо зазначає, що Advanced Roadmaps призначені для планування роботи між кількома командами, управління залежностями, оцінювання місткості команд і аналізу альтернативних сценаріїв [62]. Це добре відповідає потребам Appexoft, оскільки компанія виконує кросфункціональні Web- та Mobile-проєкти, де одна команда часто залежить від результатів роботи іншої.

Крім прямої економії часу, очікується й організаційний ефект. Автоматизована Roadmap-візуалізація має зменшити кількість ручних уточнень між Project Managers і Team Leads, знизити ризик неактуальних звітів, підвищити прозорість виконання проєктів для клієнтів і дати менеджерам більше часу для аналізу ризиків. У цьому сенсі ефективність заходів проявляється не лише у фінансових показниках, а й у якості управління.

Таблиця 3.7

Очікувані зміни показників ефективності комунікаційної діяльності Appexoft

Показник ефективності	Поточний стан	Очікуваний стан	Характер очікуваного ефекту
Час на підготовку Roadmap одним PM	6 год / тиждень	1–2 год / тиждень	Скорочення рутинної роботи
Загальні місячні витрати часу на Roadmap	360 год	90–120 год	Вивільнення часу PM
Частка ручної підготовки клієнтських звітів	Висока	Середня / низька	Автоматизація звітності
Актуальність даних у звітах	Частково залежить від ручного оновлення	Вища завдяки зв’язку з Jira	Зменшення ризику застарілих даних
Кількість додаткових уточнень у Slack	Висока	Нижча	Зменшення інформаційного шуму

Прозорість проєктів для клієнтів	Середня	Висока	Покращення зовнішніх комунікацій
Навантаження на PM	Високе	Нижче	Зниження ризику професійного вигорання
Якість управлінського контролю	Фрагментарна	Більш системна	Перехід до dashboard-аналітики
Рівень комунікаційних бар'єрів	Середній / високий	Нижчий	Уніфікація статусів і форматів звітності

Джерело: розроблено автором.

Позитивний ефект може бути досягнутий також за рахунок автоматизації повідомлень і використання dashboard-аналітики. У Jira Premium передбачено ширші можливості автоматизації: Atlassian зазначає, що Premium має 1000 automation rule runs на одного оплачуваного користувача на місяць, що дозволяє масштабувати автоматизовані правила на рівні проєктів або всієї організації [38]. Для Appexoft це може означати автоматичні повідомлення у Slack про зміну статусу задачі, появу блокера, наближення дедлайну або зміну пріоритету, що зменшує потребу в ручному нагадуванні.

На мій погляд, суттєвою перевагою є і те, що ефект від удосконалення комунікацій може проявлятися в клієнтській площині. Якщо клієнт бачить не просто загальний статус «у роботі», а зрозумілу дорожню карту з термінами, залежностями та ризиками, то рівень довіри до компанії зростає. Це особливо важливо для міжнародних клієнтів, які очікують прозорого контролю над проєктом і своєчасного попередження про ризики.

Таблиця 3.8

Комплексне оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів

Напрям ефективності	Запропонований захід	Очікуваний результат	Показник оцінювання
Економічна ефективність	Advanced Roadmaps, автоматизація звітів	Скорочення витрат часу PM	Зекономлені години / місяць; економія в дол. США

Організаційна ефективність	Регламентація Slack і Google Workspace	Менше дублювання повідомлень і документів	Кількість повторних уточнень; частка задач із повним описом
Управлінська ефективність	Dashboard-аналітика	Кращий контроль статусів, дедлайнів і ризиків	Частка прострочених задач; кількість відкритих блокерів
Клієнтська ефективність	Автоматизована Roadmap-звітність	Вища прозорість для замовника	Своєчасність звітів; CSAT; кількість скарг
Командна ефективність	База знань і уніфікація статусів	Менше втрати контексту між розробниками, Team Leads і PM	Кількість уточнень; швидкість реакції
Технологічна ефективність	Інтеграція Jira, Slack, Google Workspace	Єдина цифрова логіка комунікацій	Частка автоматизованих повідомлень; кількість ручних операцій
Безпекова ефективність	Політика доступів, MFA, контроль гостьових акаунтів	Зниження ризиків витоку інформації	Кількість інцидентів; контроль доступів

Джерело: розроблено автором на основі підходу управління вигодами [1].

Разом із тим, впровадження запропонованих заходів має не лише очікувані переваги, а й ризики. На мою думку, у бакалаврській роботі важливо не створювати враження, що будь-яке цифрове рішення автоматично є успішним. Навпаки, цифровізація комунікацій може дати результат лише тоді, коли компанія врахує організаційні, технічні, фінансові, кадрові та безпекові ризики.

Загальний підхід до управління ризиками доцільно будувати відповідно до ISO 31000:2018. Цей стандарт визначає управління ризиками як процес, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення, моніторинг і комунікацію ризиків [62]. Для Appexoft це означає, що перед впровадженням нових інформаційних технологій необхідно не лише оцінити очікувану економію, а й передбачити можливі труднощі: опір працівників, помилки налаштування Jira, перевантаження команди під час переходу, витрати на навчання, ризики безпеки та тимчасове зниження продуктивності.

Таблиця 3.9

Ризики реалізації запропонованих заходів та способи їх мінімізації

Вид ризику	Зміст ризику	Імовірність	Вплив	Спосіб мінімізації
Організаційний	Працівники можуть не одразу прийняти нові правила роботи з Jira, Slack і звітністю	Середня	Високий	Провести навчання, пояснити вигоди, запровадити пілотний проєкт
Технічний	Неправильне налаштування Advanced Roadmaps або інтеграцій	Середня	Високий	Залучити Jira-адміністратора, протестувати рішення на 2–3 проєктах
Фінансовий	Витрати на ліцензії, навчання та налаштування можуть бути вищими за очікувані	Середня	Середній	Підготувати бюджет, порівняти витрати з очікуваною економією часу
Кадровий	Частина PM і Team Leads може сприймати автоматизацію як додаткове навантаження	Середня	Середній	Призначити відповідальних, зменшити паралельне ведення старих і нових звітів
Комунікаційний	Неправильне пояснення змін може викликати нерозуміння серед працівників	Середня	Високий	Розробити комунікаційний план впровадження
Безпековий	Інтеграція сервісів і використання AI може створити ризики витоку клієнтських даних	Середня	Високий	Запровадити політики доступу, MFA, обмеження для конфіденційних даних
Операційний	На початку впровадження може тимчасово знизитися продуктивність	Висока	Середній	Впроваджувати поетапно, почати з пілотних команд
Клієнтський	Клієнти можуть не одразу сприйняти новий формат звітності	Низька / середня	Середній	Провести тестування формату звіту з ключовими клієнтами

Джерело: розроблено автором на основі ISO 31000:2018

Окремо слід виділити ризик опору змінам. Prosci зазначає, що серед типових викликів цифрової трансформації є опір працівників, нестача цифрової грамотності та проблеми взаємодії між відокремленими підрозділами [64]. Для Appexoft цей ризик є реальним, оскільки впровадження

Advanced Roadmaps і нових правил Slack змінює звичний спосіб роботи PM, Team Leads і розробників. Навіть якщо нова система є кращою, працівникам потрібен час, щоб навчитися користуватися нею та прийняти нові правила.

Не менш важливим є ризик інформаційної безпеки. NIST Cybersecurity Framework 2.0 акцентує увагу на управлінні кіберризиками та містить функції Govern, Identify, Protect, Detect, Respond і Recover, які допомагають організаціям вибудовувати цілісну систему кібербезпеки [64]. Для Appexoft це важливо тому, що компанія працює з міжнародними замовниками, а в системах комунікації можуть міститися технічні завдання, доступи, комерційні дані, строки релізів і конфіденційна інформація клієнтів. Тому впровадження нових цифрових інструментів має супроводжуватися не тільки навчанням персоналу, а й налаштуванням доступів, політики паролів, багатофакторної автентифікації та контролю гостьових акаунтів.

Для більшої наочності ризики можна представити у вигляді матриці пріоритетності. На мою думку, найвищу увагу потрібно приділити тим ризикам, які мають одночасно високу ймовірність і високий вплив.

Таблиця 3.10

Матриця пріоритетності ризиків впровадження інформаційних технологій у комунікаційну систему Appexoft

Ризик	Імовірність	Вплив	Пріоритет реагування
Опір працівників новим правилам комунікації	Середня	Високий	Високий
Помилки налаштування Jira Advanced Roadmaps	Середня	Високий	Високий
Ризики витоку клієнтських даних	Середня	Високий	Високий
Тимчасове зниження продуктивності під час переходу	Висока	Середній	Високий
Перевищення бюджету впровадження	Середня	Середній	Середній
Низьке наповнення бази знань	Середня	Середній	Середній
Неприйняття нового формату звітності клієнтами	Низька / середня	Середній	Середній
Недостатнє використання dashboard-аналітики керівниками	Середня	Середній	Середній

Джерело: розроблено автором.

Для зниження ризиків доцільно застосувати поетапний сценарій реалізації. Спочатку треба провести пілотне впровадження Advanced Roadmaps на 2–3 проєктах, де є найбільше проблем із дорожніми картами та залежностями між командами. Після цього потрібно оцінити фактичну економію часу, якість звітів і реакцію клієнтів. Лише після пілоту доцільно масштабувати рішення на всі активні проєкти. Такий підхід дозволяє зменшити ризик одночасного збою в усій комунікаційній системі компанії.

Таблиця 3.11

План контролю ефективності після впровадження заходів

Контрольний показник	Базове значення	Цільове значення	Період оцінювання	Відповідальні
Час одного PM на Roadmap-звітність	6 год / тиждень	1–2 год / тиждень	Щотижня	PM Lead
Місячні витрати часу на Roadmap-звітність	360 год	90–120 год	Щомісяця	PM Lead, CTO
Кількість ручних уточнень у Slack	Висока	Зменшення на 30–40%	Щомісяця	Team Leads
Частка задач із повним описом у Jira	Середня	Не менше 90%	Щомісяця	Team Leads, PM
Своєчасність клієнтських звітів	Нестабільна	95–100% звітів у строк	Щомісяця	Project Managers
Кількість прострочених задач через комунікаційні затримки	Наявна	Зменшення на 20–30%	Щокварталу	CTO, PM Lead
Рівень задоволеності клієнтів звітністю	Потребує покращення	Підвищення CSAT	Щокварталу	Account Manager, PM
Кількість інцидентів доступу / безпеки	0 або мінімальна	Не більше допустимого рівня	Постійно	IT Admin, Security Officer

Джерело: розроблено автором.

Отже, очікувана ефективність запропонованих заходів полягає насамперед у скороченні рутинної роботи Project Managers, підвищенні прозорості проєктів, покращенні якості клієнтської звітності та зниженні комунікаційних втрат. За розрахунками, лише автоматизація Roadmap-звітності може вивільнити близько 270 годин менеджерського часу на місяць, що в грошовому вираженні становить близько 10 800 дол. США щомісячно.

На мою думку, це свідчить про високу доцільність реалізації запропонованих заходів.

Водночас ефект не буде автоматичним. Для досягнення результату Appexoft потрібно не лише впровадити нові технології, а й змінити правила роботи з інформацією: чітко визначити, які дані фіксуються в Jira, які повідомлення надходять у Slack, які документи зберігаються в Google Workspace, хто відповідає за оновлення бази знань і які KPI використовуються для оцінювання комунікацій. Саме поєднання технологічних, організаційних і контрольних заходів дасть змогу компанії підвищити ефективність комунікаційної діяльності.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно й управлінськи обґрунтованими, але потребують поетапного впровадження, навчання персоналу, контролю ризиків і постійного моніторингу результатів. Найбільш доцільним є сценарій пілотного впровадження Advanced Roadmaps та інтеграцій на обмеженій кількості проєктів із подальшим масштабуванням на всю компанію після підтвердження очікуваної ефективності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність удосконалення управління комунікаційною діяльністю IT-компанії Appexoft шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Встановлено, що компанія вже використовує Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet та email, однак основною проблемою є не відсутність цифрових інструментів, а їх недостатня інтегрованість, фрагментарність використання та значна частка ручної роботи в комунікаційних процесах.

Оцінювання очікуваної ефективності показало, що автоматизація Roadmap-звітності може суттєво скоротити витрати часу Project Managers. За розрахунками, економія може становити близько 270 годин менеджерського часу на місяць, що у грошовому еквіваленті дорівнює приблизно 10 800 дол. США щомісяця або 129 600 дол. США на рік . Це підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Разом із тим визначено, що впровадження сучасних інформаційних технологій супроводжується певними ризиками: опором працівників, технічними помилками під час налаштування інтеграцій, можливим перевищенням бюджету, тимчасовим зниженням продуктивності та ризиками інформаційної безпеки. Для їх мінімізації запропоновано поетапне впровадження, пілотне тестування рішень, навчання персоналу, розроблення внутрішніх регламентів і постійний контроль результатів.

Отже, удосконалення комунікаційної діяльності Appexoft має здійснюватися не як разове технічне оновлення, а як послідовний управлінський процес. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити рутинну роботу менеджерів, підвищити прозорість проєктів, покращити якість клієнтської звітності, зменшити інформаційний шум і забезпечити більш ефективну взаємодію між командами, менеджерами та замовниками.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління комунікаційною діяльністю підприємства, проаналізовано стан комунікаційної системи IT-компанії Appexoft та розроблено напрями її вдосконалення шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

У першому розділі було розкрито сутність комунікаційної діяльності підприємства та визначено її місце в системі управління. Встановлено, що комунікаційна діяльність не може розглядатися лише як процес передавання інформації, оскільки вона охоплює ширший комплекс управлінських взаємодій, пов'язаних із координацією дій персоналу, прийняттям управлінських рішень, формуванням корпоративної культури, підтриманням зв'язків із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Комунікації виконують інформаційну, координаційну, мотиваційну, контрольну, іміджеву та адаптаційну функції, тому є важливим чинником результативності підприємства.

Досліджено особливості управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в IT-компаніях. Визначено, що для підприємств цієї сфери особливо важливими є цифрові, горизонтальні, діагональні, інтерактивні та клієнтські комунікації. Це пояснюється проєктним характером роботи, участю розподілених команд, необхідністю швидкого обміну технічною інформацією, постійною взаємодією із замовниками та використанням спеціалізованих цифрових платформ. У роботі обґрунтовано, що інформаційні технології можуть підвищувати ефективність комунікацій лише за умови їх системного впровадження, наявності правил використання, цифрової компетентності працівників і підтримки з боку керівництва.

У другому розділі було проведено організаційно-економічну характеристику IT-компанії Appexoft. Встановлено, що компанія працює у сфері розробки програмного забезпечення, Web- та Mobile-рішень, UI/UX-дизайну, тестування і технічної підтримки, орієнтується на міжнародні ринки

та об’єднує близько 250 фахівців. Компанія використовує функціонально-матричну організаційну структуру, яка загалом відповідає специфіці проєктної діяльності, однак потребує високого рівня координації між Project Managers, Team Leads, розробниками, QA-інженерами, дизайнерами та клієнтами.

Аналіз економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку Appexoft. Зокрема, річний дохід компанії за 2023–2025 рр. зріс із 4,32 млн дол. США до 5,40 млн дол. США, а чистий прибуток — із 730 тис. дол. США до 1,10 млн дол. США. Водночас було виявлено певну управлінську суперечність: за умов зростання чисельності персоналу дохід на одного працівника знизився, що може свідчити про збільшення координаційного навантаження та потребу в оптимізації внутрішніх процесів.

Оцінювання стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій Appexoft показало, що компанія використовує Slack, Jira, Google Workspace, Zoom / Google Meet, email та внутрішні бази знань. Ці інструменти забезпечують оперативну взаємодію, постановку завдань, проведення онлайн-нарад, підготовку документів і координацію проєктних команд. Разом із тим встановлено, що комунікаційна система має гібридний і фрагментарний характер: частина інформації фіксується в Jira, частина — у Slack, частина — в електронній пошті, таблицях або презентаціях. Це створює ризики дублювання інформації, втрати контексту, появи неактуальних даних і зростання ручної роботи менеджерів.

Особливу увагу в роботі приділено проблемі підготовки клієнтської Roadmap-звітності. Встановлено, що Project Managers витрачають значний час на ручне збирання даних із Jira, уточнення статусів у Slack, перенесення інформації до Excel або PowerPoint і формування звітів для клієнтів. У масштабах компанії це призводить до значних втрат управлінського часу, знижує прозорість проєктів і обмежує можливість менеджерів зосереджуватися на стратегічній роботі з клієнтами та командами.

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність удосконалення комунікаційної діяльності Appexoft. Доведено, що проблема компанії полягає не у відсутності цифрових інструментів, а в їх недостатній інтегрованості, слабкій регламентації використання та значній частці ручних операцій. Подальше масштабування компанії без автоматизації та інтеграції комунікацій може призвести до збільшення управлінського навантаження, втрати частини інформації, зниження якості клієнтського сервісу та професійного вигорання менеджерів.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управління комунікаційною діяльністю Appexoft. До основних заходів віднесено впровадження Jira Advanced Roadmaps, інтеграцію Jira зі Slack, регламентацію Slack-каналів, використання Slack Workflows, упорядкування Google Workspace, створення єдиної бази знань, запровадження dashboard-аналітики, використання AI-підтримки для типових комунікаційних операцій і посилення інформаційної безпеки. Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють технологічний, організаційний, аналітичний та безпековий напрями.

Оцінювання очікуваної ефективності показало, що автоматизація Roadmap-звітності може суттєво скоротити витрати часу Project Managers. За розрахунками, впровадження Advanced Roadmaps може зменшити час одного PM на візуалізацію Roadmap із 6 до 1,5 години на тиждень, а загальні місячні витрати часу — з 360 до 90 годин. Очікувана економія становить близько 270 годин менеджерського часу на місяць, що у грошовому еквіваленті дорівнює приблизно 10 800 дол. США щомісяця або 129 600 дол. США на рік.

Разом із тим встановлено, що впровадження сучасних інформаційних технологій пов’язане з певними ризиками. До основних ризиків віднесено опір працівників новим правилам комунікації, помилки налаштування Jira Advanced Roadmaps та інтеграцій, ризики витоку клієнтських даних, тимчасове зниження продуктивності під час переходу, перевищення бюджету впровадження, недостатнє наповнення бази знань і можливе неприйняття

нового формату звітності клієнтами. Для мінімізації цих ризиків запропоновано поетапне впровадження, пілотне тестування на 2–3 проєктах, навчання персоналу, розроблення внутрішніх регламентів, контроль доступів і постійний моніторинг ефективності.

Отже, мету бакалаврської кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі обґрунтовано, що вдосконалення управління комунікаційною діяльністю IT-компанії має здійснюватися не як разове технічне оновлення, а як послідовний управлінський процес. Реалізація запропонованих заходів дозволить Appexoft перейти від фрагментарної цифрової комунікації до більш інтегрованої, прозорої та контрольованої системи взаємодії. Це сприятиме скороченню ручної роботи Project Managers, підвищенню якості клієнтської звітності, зменшенню інформаційного шуму, покращенню командної взаємодії, зниженню комунікаційних ризиків і підвищенню загальної ефективності управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.

2. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 298 p.

3. Keyton J. Communication in Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2017. Vol. 4. P. 501–526. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341.

4. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 7th ed. London : SAGE Publications Ltd, 2023. 360 p.

5. Van Riel C. B. M., Fombrun C. J. Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management. London ; New York : Routledge, 2007. 328 p.

6. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2022. 22 с.

7. Маковецька І. М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-37.

8. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.

9. Keyton J. Communication in Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2017. Vol. 4. P. 501–526. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341.

10. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 7th ed. London : SAGE Publications, 2023. 360 p.

11. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с.

12. Welch M., Jackson P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal. 2007. Vol. 12, No. 2. P. 177–198. DOI: 10.1108/13563280710744847.

13. Маковецька І. М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-37.

14. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 7th ed. London : SAGE Publications, 2023. 360 p.

15. Beck K., Beedle M., van Bennekum A. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001.

16. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2020.

17. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.

18. Welch M., Jackson P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal. 2007. Vol. 12, No. 2. P. 177–198. DOI: 10.1108/13563280710744847.

19. Keyton J. Communication in organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2017. Vol. 4. P. 501–526. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341.

20. ISO/IEC/IEEE 12207:2017. Systems and software engineering — Software life cycle processes. Geneva : International Organization for Standardization, 2017.

21. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с.

22. Маковецька І. М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-37.

23. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

24. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

25. Microsoft, LinkedIn. 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. 2024.

26. Atlassian. Atlassian: Collaboration software for software, IT and business teams. 2026.

27. Salesforce. State of the AI Connected Customer. 2025.

28. Leonardi P. M., Huysman M., Steinfield C. Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. Journal of Computer-Mediated Communication. 2013. Vol. 19, No. 1. P. 1–19. DOI: 10.1111/jcc4.12029.

29. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.

30. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021.

31. Chui M., Manyika J., Bughin J., Dobbs R., Roxburgh C., Sarrazin H., Sands G., Westergren M. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute, 2012.

32. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.

33. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 7th ed. London : SAGE Publications, 2023. 360 p.

34. Адизес І. Управління змінами. К.: Наш Формат, 2021. 304 с.

35. Коваленко В. В. Комунікаційний менеджмент: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2023. 412 с.

36. Друкер П. Ефективне управління. К.: КМ-БУКС, 2022. 256 с.

37. Статут ТОВ «Аппексофт» (Appexoft).

38. Внутрішні регламенти управління проєктами Appexoft (2024).

39. Atlassian. Dependencies in Advanced Roadmaps. Atlassian Documentation, 2025.

40. Slack Technologies. Slack is your work OS. Slack Official Website, 2026.

41. Google. Google Workspace: Secure Online Productivity and Collaboration Tools. Google Workspace Official Website, 2026.

42. Project Management Institute. The Essential Role of Communications. Newtown Square : Project Management Institute, 2013. 20 p.

43. Microsoft, LinkedIn. 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. Microsoft WorkLab, 2024.

44. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022.

45. Zendesk. 2025 CX Trends Report: Human-Centric AI Drives Customer Experience. Zendesk, 2024.

46. Stack Overflow. 2024 Developer Survey. Stack Overflow, 2024.

47. JetBrains. The State of Developer Ecosystem 2024. JetBrains, 2024.

48. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.

49. Cross R., Rebele R., Grant A. Collaborative Overload. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 1/2. P. 74–79.

50. Asana. How Work About Work Gets in the Way of Real Work. Asana Resources, 2026.

51. Deloitte. The Digital Workforce Experience. Deloitte Insights, 2019.

52. Gallup. State of the Global Workplace 2026. Gallup Workplace Report, 2026.

53. Parker K. About a third of U.S. workers who can work from home do so all the time. Pew Research Center. 2023.

54. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

55. Slack Technologies. Slack Integrations: Apps, Plugins & Connectors. Slack Official Website. 2026.

56. Slack Technologies. Workflows. Slack Developer Docs. 2026.

57. Google. Google Workspace Essentials: Collaboration Tools for Teams. Google Workspace Official Website. 2026.

58. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework 2.0. Gaithersburg : NIST, 2024. 32 p.

59. Внутрішні аналітичні матеріали IT-компанії Appexoft щодо системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, використання Jira, Slack, Google Workspace та часових витрат Project Managers. 2025.

60. Project Management Institute. Benefits Realization Management Framework. Newtown Square : Project Management Institute, 2016. 34 p.

61. Atlassian. Jira Cloud Premium. Atlassian Official Website. 2026. URL: https://www.atlassian.com/software/jira/premium.

62. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

63. Prosci. Digital Transformation Change Management. Prosci Official Website. 2025. URL: https://www.prosci.com/digital-transformation-change-management.

64. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. Gaithersburg : NIST, 2024. 32 p.