

УДК 316.77:658.5:004

JEL M15, M16, L86, D23

DOI 10.32782/2786-765X/2025-10-14

Сидоренко О.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

Черемський І.А.

здобувач вищої освіти 2 рівня,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1177-6805>

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ

У статті здійснено комплексний аналіз українського ІТ-ринку з акцентом на особливості внутрішньої комунікації в ІТ-компаніях. Проаналізовано результати щорічного опитування платформи DOU.ua, яке дало змогу виявити ключові тенденції в оцінюванні працівниками різних аспектів корпоративного середовища. На основі зібраних даних та зіставлення запитань анкети зі складовими системи комунікації встановлено, що найнижчі значення виявлено саме в інформаційній та управлінській складових, що свідчить про системну проблему в інформуванні співробітників та в прозорості управлінських рішень. Зроблено висновок, що ефективна система комунікації повинна враховувати виявлені недоліки та бути спрямованою на збільшення прозорості, регулярного зворотного зв'язку, а також чіткої комунікації щодо можливостей розвитку та умов роботи.

Ключові слова: система комунікацій, ІТ-компанія, складові системи комунікації, аналіз ринку, анкетування.

Постановка проблеми. У процесі розроблення чи вдосконалення системи комунікацій на ІТ-підприємстві важливим етапом є вивчення актуального стану внутрішніх комунікацій та виявлення типових проблем і бар'єрів, що перешкоджають ефективній взаємодії між працівниками. Незважаючи на щораз більшу увагу до цього аспекту управління, доступні статистичні дані є обмеженими, а спеціалізовані дослідження зосереджують переважно на загальних аспектах корпоративної культури, не даючи повного уявлення про специфіку комунікацій саме в ІТ-секторі. Це зумовлює необхідність здійснення ґрунтовного аналізу внутрішніх комунікаційних процесів, спрямованого на виявлення ключових проблем, що впливають на ефективність роботи команд в українських ІТ-компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання внутрішньої комунікації в управлінні підприємством досліджено в працях А. О. Босака, який визначає складові елементи комунікаційної системи та їхній вплив на ефективність діяльності [1]. Л. Ю. Сагер приділяє значну увагу проблемам комунікації, виокремлюючи ключові бар'єри, що ускладнюють ефективну взаємодію в організації, зокрема недостатню відкритість, інформаційне переважання та відсутність зворотного зв'язку [5]. Схожі проблеми формування комунікацій на

підприємствах розглядають С. О. Кириченко та П. В. Цвях, акцентуючи на організаційних перешкодах та культурних чинниках, що впливають на якість внутрішньої взаємодії [2].

Безпосередній аналіз проблем внутрішньої комунікації здійснено в дослідженнях О. В. Сторожук, Т. А. Немченко та О. В. Заярнюк, зокрема виявлено виклики, що виникають через неузгодженість передачі даних та слабкі канали зворотного зв'язку, що впливає на управління ризиками підприємства [6].

Практичні дані про внутрішню комунікацію в українських ІТ-компаніях представлені в рейтингах роботодавців DOU.ua [3, 4]. Відгуки працівників вказують на типові проблеми: недостатню прозорість процесів, слабкий зворотний зв'язок та неефективні канали комунікації, особливо у великих і гібридних командах. Загалом доступні джерела формують загальне уявлення про стан корпоративної комунікації, однак вказують на нестачу комплексних досліджень, що висвітлюють специфіку внутрішньої взаємодії саме в українських ІТ-компаніях.

Метою статті є комплексний аналіз та виявлення проблемних аспектів у системі внутрішньої комунікації українських ІТ-компаній на основі даних щорічних опитувань платформи DOU.ua, а також розроблення рекомендацій для її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із доступних та авторитетних джерел інформації про IT-індустрію в Україні є сайт DOU.ua, який щорічно проводить масштабні опитування розробників, залучаючи велику кількість учасників із різних IT-компаній України. Результати цих досліджень опубліковано у формі аналітичних звітів та рейтингів, що дає змогу зробити певні висновки щодо загальних тенденцій, рівня задоволеності співробітників, оцінювання умов праці, менеджменту та, частково, комунікаційних процесів всередині компаній.

Тому, для подальшого аналізу, використано дані з відкритих джерел, зокрема результати опитувань DOU.ua [3, 4], а також узагальнені висновки із аналогічних досліджень у сфері організаційної поведінки та корпоративної культури. Нижче наведемо скорочені запитання анкети, яку DOU.ua використав під час щорічного опитування розробників у 2024 році (табл. 1).

Варто зауважити, що запропоновані для опитування категорії запитань, такі як компенсація, умови праці, кар'єрний розвиток тощо, на перший погляд безпосередньо не стосуються теми комунікації на підприємстві. Однак зміст окремих запитань має прямий зв'язок із аспектами комунікації. Наприклад, питання щодо регулярності отримання зворотного зв'язку про результати роботи або оцінювання професійності менеджменту безпосередньо стосуються питань комунікації всередині компанії. Окрім того, ці запитання можемо зіставити зі складовими системи комунікації на

підприємстві – інформаційною, управлінською, соціальною та технічною.

Однак, перш ніж здійснювати ґрунтовне зіставлення, доцільно проаналізувати самі вихідні дані, що представлені на сайті DOU.ua. На цьому ресурсі опубліковано таблицю з рейтингом IT-компаній, де оцінювання проведено за кількома категоріями на основі відповідей співробітників. Оцінювання питань надано за 7-бальною шкалою Лікерта, а у фінальній таблиці для кожної категорії обчислено середнє арифметичне значення.

Оскільки рейтинг охоплює понад 100 компаній, для досягнення результатів цієї статті компанії згруповано за розміром (кількістю працівників), а для кожної групи окремо підраховано середнє арифметичне оцінок у відповідних категоріях. Це дає змогу виявити загальні тенденції корпоративних комунікацій залежно від масштабу компанії. Результати обчислень наведемо нижче у табл. 2.

Для аналізу зведених даних логічним наступним кроком було б побудувати стовпчасту діаграму, де по осі X відображалися б групи компаній за розміром, а по осі Y – середні оцінки в різних категоріях (рис. 1). Однак така візуалізація не дала б глибокого аналітичного результату. Вона лише показала б загальну тенденцію: оцінки для менших компаній стабільно вищі, ніж для великих компаній, до того ж за всіма розглянутими категоріями.

Однак сама по собі ця відмінність не свідчить про те, що в малих компаніях усі аспекти роботи і комунікації об'єктивно кращі. Така закономірність має кілька пояснень. Зокрема,

Таблиця 1

Запитання анкети DOU.ua

Категорія	№	Запитання
Компенсація	1	Я задоволений(-а) рівнем оплати праці.
	2	Мене влаштовує корпоративний соцпакет.
Умови праці	3	Мій графік роботи зручний і гнучкий.
	4	Я можу обирати місце роботи.
	5	Компанія забезпечує мене всім необхідним для роботи.
	6	Компанія підтримує під час відключень світла.
Кар'єра та самореалізація	7	Я регулярно отримую зворотний зв'язок.
	8	Я маю можливості для професійного розвитку.
	9	Компанія сприяє моєму кар'єрному зростанню.
Проект (продукт)	10	Мені цікавий мій проект/продукт.
	11	Я використовую сучасні технології.
	12	Мені комфортно працювати з колегами.
	13	Я задоволений(-а) професійністю менеджменту.
Компанія	14	Компанія діє чесно та етично.
	15	Компанія підтримує у важкі часи.
	16	Компанія поводить патріотично під час війни.
Лояльність	17	Я готовий(-а) рекомендувати компанію.

Джерело: складено автором за [3]

Таблиця 2

Середні значення результатів опитування DOU.ua

Розмір компанії	Компенсація	Умови праці	Кар'єра	Проект	Компанія	Лояльність
Понад 1500 спеціалістів	81.4	90.3	82.8	88.3	89.9	85.9
800–1500 спеціалістів	85.8	92	85.4	90.7	91.8	90.8
200–800 спеціалістів	88.7	94.9	90	93.9	94.9	93.7
81–200 спеціалістів	90.8	95.5	91.3	95	96.1	95.4

Джерело: складено автором за [4]

у менших компаніях зазвичай простіша структура управління, що сприяє більшій прозорості комунікацій і швидшому ухваленню рішень. Співробітники у таких організаціях мають більше прямих контактів із керівництвом, що підвищує відчуття залученості та значущості їхньої роботи. Також у менших компаніях легше забезпечити індивідуальний підхід до працівників, що позитивно впливає на загальну оцінку умов праці та рівня лояльності.

Водночас у великих компаніях, попри наявність розвинених процесів та інфраструктури, складніша ієрархія і масштабність внутрішніх процедур можуть ускладнювати ефективну комунікацію, знижувати швидкість реакцій на потреби працівників і створювати відчуття віддаленості від керівництва. Це так само може впливати на оцінювання компанії в окремих категоріях.

Таким чином, отримані результати свідчать радше про особливості організаційної структури та специфіку внутрішніх процесів різних за розміром компаній, а не про абсолютну якість умов праці чи рівень комунікації.

Наступним кроком, для глибшого аналізу даних, є побудова площинної діаграми з накопиченням (рис. 2). Такий формат візуалізації дає змогу не лише зіставляти загальні рівні

оцінок між групами компаній різного розміру, але й краще відстежити внесок кожної окремої категорії у загальний результат.

Хоча на цій діаграмі також чітко простежено раніше виявлену тенденцію – оцінки у менших компаніях є стабільно вищими, ніж у більших, – однак цей вид візуалізації дає змогу звернути увагу ще на одну важливу деталь. Зокрема, спостерігаємо, що в усіх групах компаній оцінки за категоріями «Компенсація» та «Кар'єра» є нижчими порівняно з іншими категоріями, такими як «Умови праці», «Проект» або «Компанія».

Це зниження свідчить про те, що незалежно від розміру компанії працівники менш задоволені саме аспектами, пов'язаними із рівнем матеріальної винагороди та можливостями кар'єрного зростання. Важливо враховувати цю тенденцію при подальшому аналізі системи комунікації, оскільки питання компенсації і кар'єрного розвитку часто тісно пов'язані із прозорістю внутрішніх процесів, ефективністю донесення інформації про можливості в компанії та якістю зворотного зв'язку від керівництва.

Водночас варто зауважити, що хоча на побудованій діаграмі просідання в категоріях «Компенсація» та «Кар'єра» помітне, візуально воно виглядає незначним. Тому виникає питання:

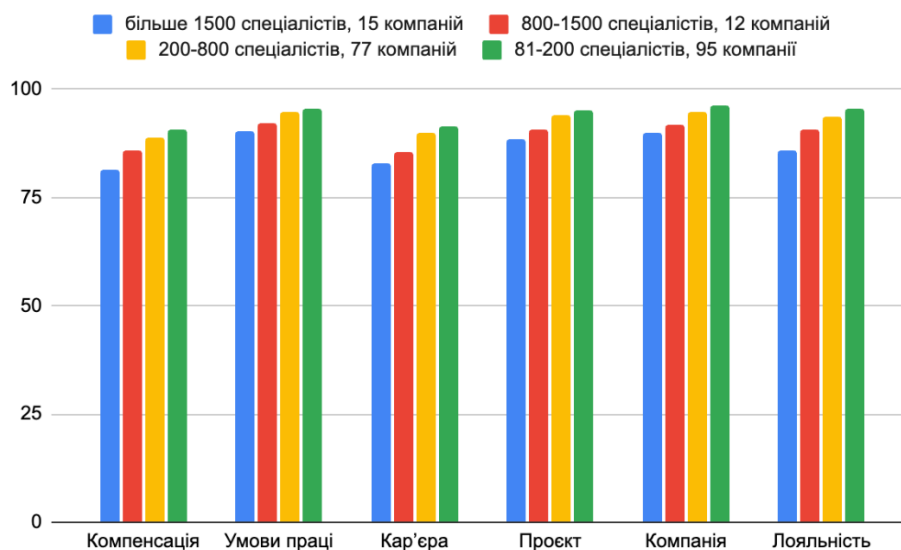


Рис. 1. Оцінки за категоріями для компаній різних розмірів

Джерело: складено автором за [4]

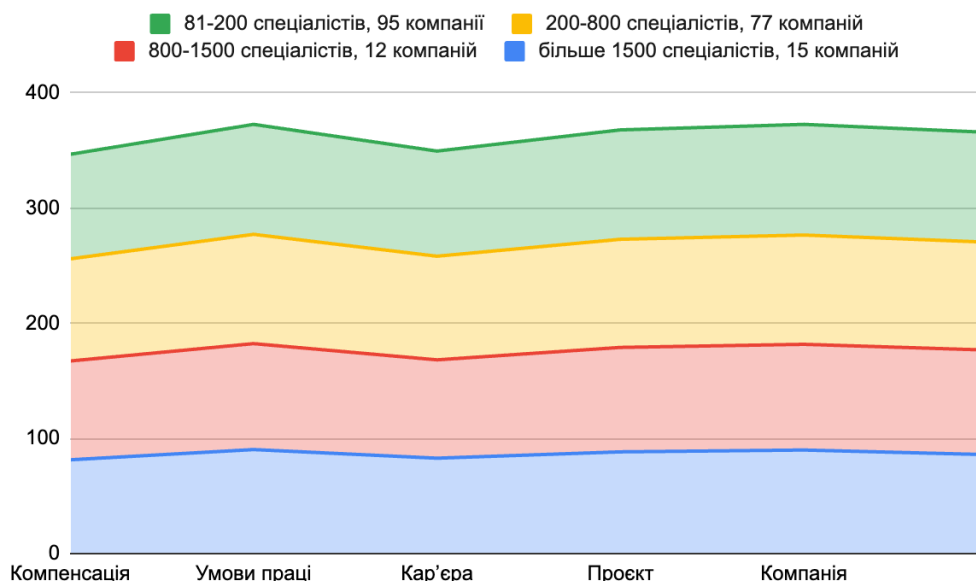


Рис. 2. Площинна діаграма з оцінками для компаній різних розмірів

Джерело: складено автором за [4]

чи справді відмінність між оцінками є істотною, чи це лише візуальний ефект, зумовлений масштабом діаграми.

Щоб отримати більш точне уявлення про реальні співвідношення між оцінками в межах кожної групи компаній, необхідно нормалізувати дані таблиці [8]. Для цього з кожного значення рядка віднімемо мінімальне значення цього рядка. Таким чином усі оцінки будуть переведені в шкалу, де найнижча оцінка кожної групи стане нулем, а інші значення покажуть, наскільки кожна категорія перевищує мінімальне значення всередині своєї групи. Ця процедура дасть змогу чіткіше виявити відносні відмінності між категоріями в межах кожної групи компаній і об'єктивніше оцінити, наскільки суттєвим є виявлене просідання у «Компенсації» та «Кар'єра». Нижче наведемо результати обчислень (табл. 3).

Для того, що наочно зіставити відносні оцінки різних категорій у межах кожної групи компаній, побудуємо стовпчикову діаграму на основі нових значень. На графіку (рис. 3) вже набагато чіткіше видно, що саме категорії «Компенсація» та «Кар'єра» системно мають найнижчі значення порівняно з іншими категоріями. Це підтверджує припущення про

наявність істотного просідання у цих аспектах незалежно від розміру компанії.

Окрім того, деяке зниження спостерігається у категорії «Лояльність». Однак виникає логічне запитання: чи є це просідання самостійним явищем, чи воно частково зумовлене саме незадоволеністю працівників рівнем компенсації та можливостями кар'єрного розвитку. Оскільки лояльність співробітників нерідко формується на основі їхнього оцінювання умов праці та перспектив у компанії, можемо припустити, що невисокі результати у цих двох категоріях безпосередньо впливають і на зниження рівня лояльності.

Нагадаємо, що система комунікації на підприємстві складається з чотирьох основних складових елементів: інформаційної, технічної, соціальної та управлінської. Кожен із них має свою специфіку і відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного обміну інформацією та організації внутрішніх процесів у компанії. Однак, на жаль, прямих статистичних даних для оцінювання цих складників у межах наявного опитування немає. Натомість ми маємо результати оцінювання за окремими категоріями запитань анкети, а також текст самих запитань. Тому наступним кроком буде спроба зіставити

Таблиця 3

Нормалізовані значення результатів опитування DOU.ua

Розмір компанії	Компенсація	Умови праці	Кар'єра	Проєкт	Компанія	Лояльність
Понад 1500 спеціалістів	0	8.9	1.4	6.9	8.5	4.5
800–1500 спеціалістів	0.4	6.2	0	5.3	6.4	5.4
200–800 спеціалістів	-1.2	4.9	0	4.9	4.9	3.7
81–200 спеціалістів	-0.5	4.2	0	3.7	4.8	4.1

Джерело: складено автором за [4]

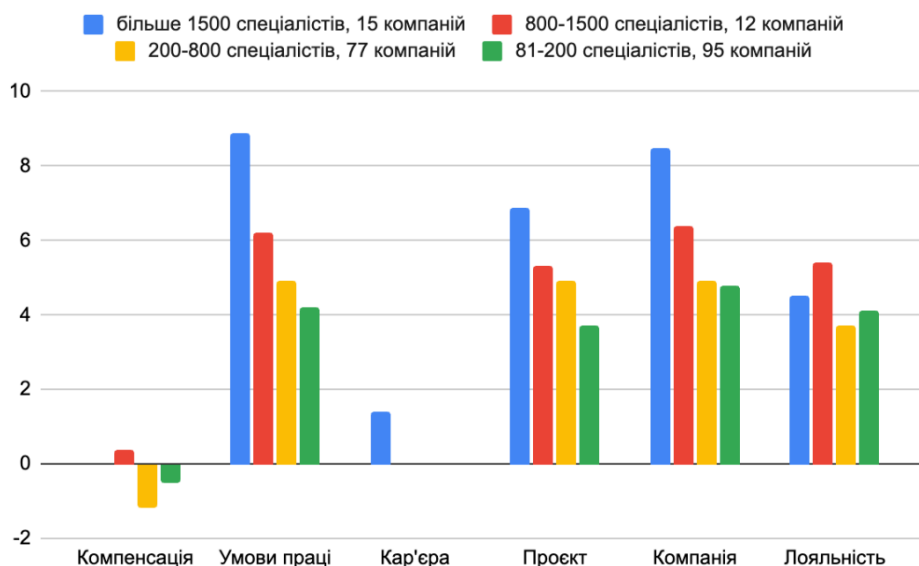


Рис. 3. Нормалізовані значення оцінок за категоріями

Джерело: складено автором за [4]

кожне запитання з анкети з певним складником системи комунікації.

Із попереднього аналізу вже стало очевидно, що незалежно від того, до яких складових буде віднесено категорії «Компенсація» та «Кар'єра», вони негативно вплинуть на загальні оцінки відповідних складників системи комунікації. Однак для того, щоб обґрунтовано підтвердити це припущення, необхідно здійснити детальний аналіз на основі зіставлення запитань із визначеними складниками. Нижче продемонстровано відповідність запитань анкети окремим складникам системи комунікації (табл. 4).

Тепер, маючи відношення запитань та складників систем комунікації, можемо визначити взаємозв'язки між категоріями запитань та складниками системи комунікації. Оскільки одне запитання може одночасно належати до кількох складників, застосовуємо метод розрахунку часток впливу для забезпечення об'єктивності оцінювання.

Процес здійснюємо таким чином: спочатку встановлюємо перелік запитань для кожної категорії та визначаємо, до яких складників комунікаційної системи вони належать. Для кожної категорії обчислюємо загальну кількість запитань N. Далі підраховуємо кількість

Таблиця 4

Відповідність запитань анкети окремим складникам системи комунікації

№	Запитання	Складник системи комунікації
1	Я задоволений(-а) рівнем оплати праці.	Управлінська
2	Мене влаштовує корпоративний соцпакет.	Управлінська
3	Мій графік роботи зручний і гнучкий.	Управлінська
4	Я можу обирати місце роботи.	Управлінська
5	Компанія забезпечує мене всім необхідним для роботи.	Технічна
6	Компанія підтримує під час відключень світла.	Технічна
7	Я регулярно отримую зворотний зв'язок.	Інформаційна, управлінська
8	Я маю можливості для професійного розвитку.	Інформаційна, управлінська
9	Компанія сприяє моєму кар'єрному росту.	Інформаційна, управлінська
10	Мені цікавий мій проект/продукт.	Інформаційна, соціальна
11	Я використовую сучасні технології.	Технічна
12	Мені комфортно працювати з колегами.	Соціальна
13	Я задоволений(-а) професійністю менеджменту.	Управлінська
14	Компанія діє чесно та етично.	Соціальна, управлінська
15	Компанія підтримує у важкі часи.	Соціальна
16	Компанія поводить патріотично під час війни.	Соціальна
17	Я готовий(-а) рекомендувати компанію.	Соціальна, управлінська

Джерело: складено автором за [1, 3]

запитань n , що водночас належать відповідній категорії та певному складнику. Частку взаємозв'язку розраховуємо за формулою:

$$P = \frac{n}{N}.$$

Отримані частки використовуємо для пропорційного розподілу ваг категорій при перерахунку показників у розрізі складників системи комунікації.

Для прикладу, у категорії «Компенсація» є два запитання: «Я задоволений(-а) рівнем оплати праці» та «Мене влаштовує корпоративний соцпакет». Перше запитання відносимо до управлінської складової, друге – одночасно до управлінської та соціальної складових. Загальна кількість запитань у категорії дорівнює $N = 2$. Кількість запитань, що належать до управлінської складової, становить $n = 2$, тому частка для управлінської складової дорівнює:

$$P_{\text{упр}} = \frac{2}{2} = 1 = 100\%.$$

Кількість запитань, що належать до соціальної складової, становить $n = 1$, тому:

$$P_{\text{соц}} = \frac{1}{2} = 0.5 = 50\%.$$

Таким чином, шляхом системного визначення часток взаємозв'язку категорій із складовими комунікаційної системи забезпечуємо об'єктивний розподіл ваг для комплексного оцінювання стану окремих її складових. Зробивши те саме для інших складових та категорій, отримаємо дані в табл. 5.

Для того, щоб перейти від оцінювання за категоріями питань до оцінювання за складовими системи комунікації, застосуємо метод обчислення середньозваженого значення [7]. Суть цього методу полягає у врахуванні внеску кожної категорії в оцінювання конкретної складової комунікації пропорційно до частки, яку ми визначили для цієї складової в межах визначеної на попередньому кроці категорії. Приймаючи, що S – це середньозважене значення складової, K_i – це значення окремої категорії, а P_i – це відповідна частка складової в цій категорії, виведемо формулу для обчислення

середньозваженого значення для певної складової системи комунікації:

$$S = \frac{\sum (K_i * P_i)}{\sum P_i}.$$

Розглянемо для прикладу розрахунок середньозваженого значення для інформаційної складової для компаній з більш ніж 1500 спеціалістів. Показники таблиці часток складових системи комунікації свідчать, що інформаційна складова представлена у категоріях «Кар'єра» з часткою 1 та «Проект» – із часткою 0.5. Відповідні значення з таблиці для великих компаній становлять 82.8 та 88.3. Застосовуючи формулу, отримуємо:

$$S_{\text{інф}} = \frac{(82.8 * 1) + (88.3 * 0.5)}{(1 + 0.5)} = 84.63.$$

Аналогічним чином застосовуємо обчислення середньозважених значень для соціальної, технічної та управлінської складових системи комунікації для кожного розміру компанії, використовуючи відповідні значення категорій та частки складових, які ми визначили у цих категоріях. Суму добутків значення категорії на частку складової ділимо на суму часток цієї ж складової у всіх категоріях, де вона представлена.

У результаті обчислення середньозважених значень для кожної складової системи комунікації та кожного розміру компанії, ми отримаємо табл. 6, яка відображає загальну оцінку кожної з комунікаційних складових з урахуванням їхньої ваги в різних аспектах, що були оцінені через категорії запитань.

Одержавши таблицю з результатами оцінювання для кожної складової системи комунікації (інформаційної, соціальної, технічної та управлінської) в розрізі різних розмірів компаній, переходимо до наступного етапу – нормалізації цих значень [8]. Для цього віднімаємо найменше значення, наявне в кожному рядку таблиці, від усіх інших значень у цьому ж рядку. Ця процедура дає змогу виявити внутрішні закономірності та відносні відмінності в оцінках різних складових комунікації для

Таблиця 5

Розподіл ваг категорій для перерахунку оцінок

Категорія	Інформаційна	Соціальна	Технічна	Управлінська
Компенсація	0%	50%	0%	100%
Умови праці	0%	0%	50%	50%
Кар'єра	100%	0%	0%	100%
Проект	50%	50%	50%	0%
Компанія	0%	100%	0%	33.33%
Лояльність	0%	100%	0%	100%

Джерело: складено автором за [1, 3]

кожного конкретного розміру компанії, нівелюючи загальний рівень оцінки. Результат наведено в табл. 7.

Аналізуючи нормалізовані дані, представлені в таблиці, можемо зробити важливі висновки щодо стану окремих складових системи комунікації в IT-компаніях різного розміру. Зокрема, особливу увагу привертає інформаційна складова: її значення рівні нулю в усіх категоріях підприємств – від компаній із понад 1500 працівників до невеликих фірм із чисельністю персоналу від 81 до 200 спеціалістів. Такий результат означає, що інформаційна складова була найнижчою серед усіх інших в кожному випадку, і саме вона виявляється найменш розвиненою або найменш ефективною. Це свідчить про наявність системної проблеми в цій сфері, яка не залежить від розміру

організації, і, відповідно, потребує першочергової уваги та подальшого вдосконалення.

Для того, щоб візуально підкреслити відмінності у розвитку окремих складових комунікаційної системи, а також чіткіше виявити їхні слабкі сторони, доцільно побудувати стовпчикову діаграму на основі нормалізованих значень (рис. 4). Вона наочно демонструє, що низькі значення спостерігаємо не лише в інформаційній складовій. У більшості категорій компаній також фіксовано відносно слабкі оцінки в управлінській складовій системи комунікації. Це свідчить про те, що в питаннях організації, координації та управління комунікаційними процесами також є певні недоліки, які потребують вдосконалення.

Звичайно, низькі оцінки для інформаційної та управлінської складових зумовлені, насамперед, низькими оцінками категорій

Таблиця 6

Обчислені значення оцінок для складових системи комунікації

Розмір компанії	Інформаційна	Соціальна	Технічна	Управлінська
Більше 1500 спеціалістів	84.63	86.88	89.3	84.84
800–1500 спеціалістів	87.17	90.28	91.35	88.33
200–800 спеціалістів	91.30	93.3	94.4	91.70
81–200 спеціалістів	92.53	94.8	95.25	93.21

Джерело: складено автором за [1; 3; 4]

Таблиця 7

Нормалізовані значення оцінок для складових системи комунікації

Розмір компанії	Інформаційна	Соціальна	Технічна	Управлінська
Більше 1500 спеціалістів	0	2.25	4.67	0.21
800–1500 спеціалістів	0	3.11	4.18	1.16
200–800 спеціалістів	0	2.00	3.10	0.40
81–200 спеціалістів	0	2.27	2.72	0.68

Джерело: складено автором за [1; 3; 4]

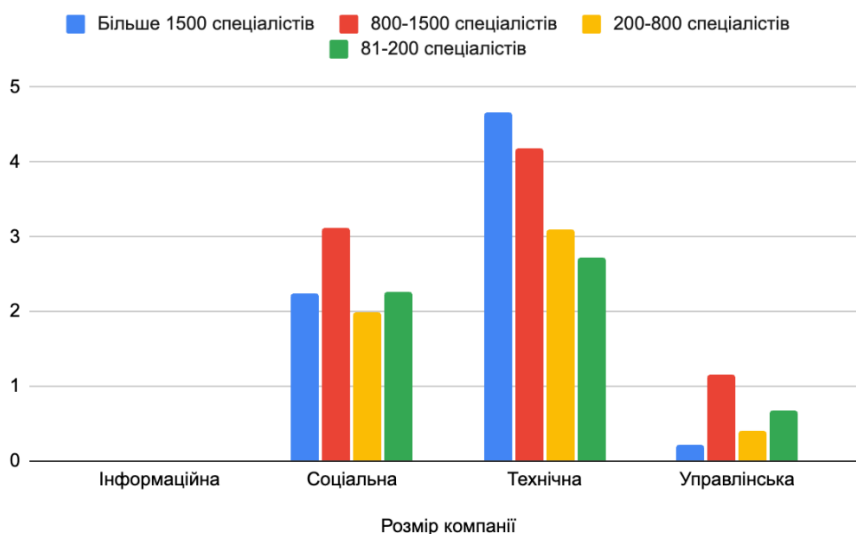


Рис. 4. Нормалізовані значення оцінок за складовими системи комунікації для компаній різних розмірів

Джерело: складено автором за [1; 3; 4]

«Компенсація» та «Кар'єра». Це цілком логічно, адже управлінська складова на 100% охоплює обидві ці категорії, а інформаційна повністю охоплює категорію «Кар'єра».

Такий результат вказує на ключову проблему: слабка внутрішня комунікація в IT-підприємствах безпосередньо пов'язана з незадовільним інформуванням працівників про можливості кар'єрного зростання та недостатню прозорість системи компенсації. Тобто є потреба вдосконалення управлінських підходів та розбудові ефективної системи комунікації, що забезпечуватиме чітке донесення стратегічної інформації до співробітників.

Хоча низькі оцінки категорій «Компенсація» та «Кар'єра» можемо вважати основними чинниками зниження показників для інформаційної та управлінської складових, варто враховувати ширший контекст. У межах цього дослідження всі запитання анкети системно розподілені за відповідними складовими системи комунікації, а для кожної складової розраховано середньозважене значення. Такий підхід

дає змогу припустити, що й інші категорії, які належать до відповідної складової, також здійснюють вплив на загальний результат.

Тому обмеження аналізу лише двома категоріями – хоча вони й мають найбільшу вагу – не дає повного розуміння ситуації. Щоб дістати більш цілісну та об'єктивну картину проблем, які впливають на ефективність комунікації в організації, доцільно розглянути весь набір категорій, що формують кожну складову. Такий аналіз дає змогу виявити менш очевидні, але системні недоліки, які також потребують уваги та вдосконалення.

Оскільки ми вже зіставили кожне запитання із відповідною складовою системи комунікації, тепер можемо ґрунтовно розглянути можливі причини, які можуть призвести до низької оцінки за кожне запитання (табл. 8). Важливо зазначити, що будемо зосереджувати увагу на тих причинах, які, передусім, стосуються проблем у сфері комунікації всередині компанії. Це дасть змогу краще зрозуміти, які є комунікаційні бар'єри, і як їх

Таблиця 8

Можливі причини низької оцінки у відповідь на запитання анкети, що належать до управлінської та інформаційної складових

№	Запитання	Причини низької оцінки (комунікаційні)
1	Я задоволений(-а) рівнем оплати праці.	Відсутність чіткої комунікації щодо структури оплати праці та критеріїв її зміни; незрозуміле обґрунтування рівня зарплати.
2	Мене влаштовує корпоративний соцпакет.	Недостатнє інформування про умови соціального пакету; співробітники не знають про доступні пільги або не розуміють, як ними користуватися.
3	Мій графік роботи зручний і гнучкий.	Відсутність комунікації про можливість гнучкого графіка чи віддаленої роботи; нечіткі або непослідовні правила щодо робочого часу.
4	Я можу обирати місце роботи.	Необґрунтовані обмеження щодо вибору місця роботи; відсутність чіткої інформації про можливість роботи на відстані.
7	Я регулярно отримую зворотний зв'язок.	Недостатня кількість зворотного зв'язку від керівництва або незрозуміло, як і коли його надають; відсутність конкретних рекомендацій чи зауважень для покращення роботи.
8	Я маю можливості для професійного розвитку.	Неінформованість співробітників щодо можливостей для навчання та розвитку в межах компанії; відсутність чіткої комунікації про доступні курси, тренінги чи можливості зростання.
9	Компанія сприяє моєму кар'єрному зростанню.	Нечітка комунікація щодо можливостей для кар'єрного зростання та просування в компанії; відсутність ясних шляхів для розвитку чи змін у кар'єрі.
10	Мені цікавий мій проєкт/продукт.	Недостатня комунікація щодо цілей та важливості проєкту; відсутність прозорої інформації про вплив роботи співробітника на кінцевий результат; слабка залученість до процесу прийняття рішень, що знижує відчуття причетності.
13	Я задоволений(-а) професійністю менеджменту.	Відсутність відкритого діалогу між менеджментом та співробітниками; непояснено, що саме потрібно від команди, та як підтримати її розвиток.
14	Компанія діє чесно та етично.	Недостатня прозорість в ухваленні рішень та стратегічних ініціативах компанії; співробітники не отримують достатньо інформації про етичні стандарти та цінності компанії.
17	Я готовий(-а) рекомендувати компанію.	Відсутність позитивної комунікації щодо корпоративної культури, цінностей компанії та умов праці; відчуття, що співробітники не мають голосу в питаннях, що стосуються їхньої роботи.

Джерело: складено автором за [3; 5]

можна подолати для покращення взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Варто зауважити, що для покращення управлінської складової комунікації необхідно зосередитися на поліпшенні внутрішньої комунікації, збільшенні прозорості в управлінських процесах, а також на забезпеченні більш чіткого і регулярного зворотного зв'язку для співробітників. А запитання, що належать до інформаційної складової, виявляє важливу комунікаційну проблему – брак змістовної інформації про проекти, над якими працюють співробітники. Це може суттєво знижувати рівень залученості, мотивації та відчуття значущості власного внеску.

Також, знаючи, які саме складові системи комунікації є проблемними, а які – сильними, та враховуючи проведений аналіз відповідей анкети з урахуванням їх належності до складових системи комунікації, можемо здійснити SWOT-аналіз стану комунікації на українському IT-ринку (табл. 9).

Висновки. Проведений аналіз засвідчив наявність окремих проблем у функціонуванні системи комунікації в українських IT-компаніях, зокрема в її інформаційній та управлінській складових. Саме ці компоненти продемонстрували найнижчі показники, що вказує на потребу вдосконалення практик взаємодії всередині організацій. З огляду на це, при розробленні або вдосконаленні

Таблиця 9

SWOT-аналіз стану комунікації на українському IT-ринку

Сильні сторони	Опис
Розвинена соціальна складова	В IT-компаніях України сформоване сприятливе соціальне середовище: підтримка в колективах, етичність взаємодії, патріотичні настрої та прагнення до взаєморозуміння.
Високий рівень технічного забезпечення	Сучасна інфраструктура, доступ до новітніх технологій і інструментів дають змогу працівникам ефективно виконувати свої обов'язки.
Гнучкий графік і формат роботи	Можливість обирати режим роботи (віддалено, гібридно чи офлайн) сприяє підвищенню задоволеності працівників та кращому балансу між роботою й особистим життям.
Слабкі сторони	Опис
Обмежений зворотний зв'язок	У багатьох компаніях спостерігаємо недостатній рівень зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, що знижує ефективність управління та рівень довіри.
Обмежені можливості розвитку	Не всі компанії мають чіткі кар'єрні траєкторії або пропонують достатньо можливостей для навчання й професійного зростання.
Незадоволеність компенсацією	Частина працівників висловлює незадоволення рівнем оплати праці та обсягом соціального пакета.
Недовіра до менеджменту	У деяких випадках працівники сумніваються у компетентності управлінців, що впливає на мотивацію та лояльність.
Низький рівень лояльності	Готовність рекомендувати компанію (eNPS) є невисокою, що свідчить про певну кризу довіри до роботодавця.
Можливості	Опис
Впровадження механізмів зворотного зв'язку	Розвиток ініціатив типу 1:1, регулярних ретроспектив, внутрішніх опитувань дає змогу покращити комунікацію та залученість персоналу.
Розвиток навчальних програм	Внутрішні курси, менторство та програми підвищення кваліфікації сприятимуть професійному зростанню працівників.
Підвищення прозорості управління	Чітке інформування про ухвалені рішення та відкритість керівництва посилюють довіру в колективах.
Посилення корпоративної культури	Використання вже наявних позитивних практик та цінностей компанії допоможе зміцнити внутрішню згуртованість.
Загрози	Опис
Відтік кадрів	Незадоволення умовами праці або відсутність можливостей для розвитку можуть призводити до високої плинності персоналу.
Негативний імідж на ринку праці	Проблеми з комунікацією або управлінням можуть сформувати репутаційні ризики, які ускладнять найм нових фахівців.
Погіршення культури взаємодії	Відсутність налагоджених комунікаційних каналів може призвести до зниження залученості та ефективності командної роботи.
Конкуренція з боку інших компаній	Компанії, які мають більш розвинену систему комунікації, можуть бути привабливішими для потенційних працівників.

Джерело: складено автором за [1; 3; 4]

системи комунікації доцільно враховувати двостороннього зворотного зв'язку, а також необхідність забезпечення прозорості управлінських рішень, налагодження регулярного чіткого інформування працівників щодо можливостей професійного розвитку та умов праці.

Бібліографічний список

1. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. С. 16–22.
2. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79>
3. Редакція DOU. Рейтинг IT-роботодавців 2024: оцініть свою компанію. 14 жовтня 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/sitenews/ratings-2024/> (дата звернення: 29.04.2025).
4. Рейтинг IT-роботодавців України. URL: <https://web.archive.org/web/20250328074302/https://jobs.dou.ua/ratings/> (дата звернення: 29.04.2025).
5. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Науковий вісник Сумського державного університету*. 2023. С. 128–136.
6. Сторожук О. В., Немченко Т. А., Заярнюк О. В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
7. Ganti A. Weighted Average: Definition and How It Is Calculated and Used. Investopedia. Оновл. 08.10.2024. Рец. М. J. Boyle. Факт. перевір. К. R. Schmitt. URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/weightedaverage.asp> (дата звернення: 05.06.2025).
8. Shaibu S. Normalization vs. Standardization: Key Differences Explained. DataCamp. 2024. URL: <https://www.datacamp.com/tutorial/normalization-vs-standardization> (дата звернення: 06.06.2025).

References

1. Bosak A. O. (2006) Skladovi elementy systemy komunikatsii pidpriemstva ta yikh kharakterystyky [Component elements of the enterprise communication system and their characteristics]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, pp. 16–22. (in Ukrainian)
2. Kyrychenko S. O., Tsviakh P. V. (2020) Problemy formuvannia komunikatsii na pidpriemstvi [Problems of forming communications at the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79> (in Ukrainian)
3. Redaktsiia DOU (2024) Reitynh IT-robotodavtsiv 2024: otsinit svoiu kompaniiu [IT Employer Rating 2024: rate your company]. Available at: <https://dou.ua/lenta/sitenews/ratings-2024/> (accessed April 29, 2025). (in Ukrainian)
4. Reitynh IT-robotodavtsiv Ukrainy [IT Employer Rating of Ukraine]. Available at: <https://web.archive.org/web/20250328074302/https://jobs.dou.ua/ratings/> (accessed April 29, 2025). (in Ukrainian)
5. Saher L. Yu. (2023) Analiz teoretychnykh osnov vnutrishnikh komunikatsii yak neobkhidnoi umovy efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of theoretical foundations of internal communications as a necessary condition for effective enterprise management]. *Naukovyi visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*, pp. 128–136. (in Ukrainian)
6. Storozhuk O. V., Nemchenko T. A., Zaiarniuk O. V. (2023) Efektyvni biznes-komunikatsii yak stratehichna skladova upravlinnia ryzykamy pidpriemstva [Effective business communications as a strategic component of enterprise risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>. (in Ukrainian)
7. Ganti A. (2024) Weighted Average: Definition and How It Is Calculated and Used. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/w/weightedaverage.asp> (accessed June 05, 2025).
8. Shaibu S. (2024) Normalization vs. Standardization: Key Differences Explained. DataCamp. Available at: <https://www.datacamp.com/tutorial/normalization-vs-standardization> (accessed June 06, 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.06.2025

Oksana Sydorenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Marketing and Business Management Department,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

Ihor Cheremskyi

Second-level Higher Education Student,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1177-6805>

ANALYSIS OF COMMUNICATION SYSTEM ISSUES IN UKRAINIAN IT COMPANIES

The article presents a comprehensive analysis of the Ukrainian IT market, focusing on the specific challenges of internal communication within IT companies. By analyzing the results of the annual DOU.ua survey, the study identifies key trends in how employees perceive various aspects of their corporate environment. The research reveals that the lowest scores are consistently observed in the information and management components of communication systems. This highlights a systemic problem in how information is disseminated to employees and the transparency of management decisions. These deficiencies are particularly evident in areas such as employee satisfaction with compensation levels and opportunities for career advancement. The analysis emphasizes that, regardless of company size, these two communication components consistently underperform compared to others. The article also examines the underlying reasons for these low scores, directly linking them to communication breakdowns. For instance, dissatisfaction with compensation often stems from a lack of clear communication regarding salary structures and criteria for changes, while issues with career development are frequently tied to insufficient information about training opportunities and career advancement paths. Through a detailed correlation of survey questions with the four main components of a communication system (information, technical, social, and management), the study provides a nuanced understanding of where communication efforts fall short. A SWOT analysis of the communication landscape in the Ukrainian IT market further consolidates these findings, identifying strengths such as a developed social environment and high technical provision, alongside significant weaknesses like limited feedback, inadequate development opportunities, and dissatisfaction with compensation. In conclusion, the study underscores the critical need for Ukrainian IT companies to refine their communication strategies. Effective communication systems must address these identified shortcomings by enhancing transparency in management decisions, establishing regular two-way feedback mechanisms, and ensuring clear communication about professional development opportunities and working conditions. Prioritizing these areas will not only improve employee satisfaction and loyalty but also mitigate risks such as talent outflow and negative employer branding in a competitive market.

Keywords: communication system, IT company, components of communication system, market analysis, survey.