

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ _____ ” _____ 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Стеціва Назарія Івановича**

на тему:

«Управління комунікативною політикою ІТ-компанії в сучасних умовах»

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н., доцент Гримак О.Я.
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Стеціву Назарію Івановичу

Тема роботи

**«Управління комунікативною політикою ІТ-компанії в
сучасних умовах»**

керівник роботи Гримак Олег Ярославович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 2025
року №___

2. Строк подання здобувачем
роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова література, що відповідає темі кваліфікаційної роботи.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В ІТ-КОМПАНІЇ. 1.1. Поняття комунікативної політики підприємства. 1.2. Принципи, цілі та інструменти комунікаційної політики корпоративного середовища. 1.3. Особливості комунікацій в ІТ-сфері: специфіка внутрішніх і зовнішніх комунікацій ІТ-компаній. 1.4. Сучасні моделі і стратегії управління комунікаціями в умовах цифровізації і глобалізації. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ ***. 2.1. Загальна характеристика компанії ***: історія, місія,

структура, ринки діяльності. 2.2. Організаційна структура управління комунікаціями у ***. 2.3. Зовнішня та внутрішня комунікативна політика компанії. 2.4. Фінансові та економічні показники діяльності *** як контекст впливу комунікативної політики. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОМПАНІЇ ***. 3.1. Визначення ключових проблем і викликів у комунікативній політиці ***. 3.2. Напрями вдосконалення комунікативної стратегії в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та змін на ринку ІТ. 3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії ***.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Структура комунікативної політики по рівнях організації. 2. Цілі комунікативної політики. 3. Ключові інструменти комунікативної політики. 4. Мапа країн, де розташовані офіси та клієнти компанії ***. 5. Найбільші клієнти компанії ***. 6. Винагороди та визнання компанії ***. 7. Місія компанії ***. 8. Вікова та гендерна статистика компанії *** станом на кінець 2024 року. 9. Організаційна структура компанії ***. 10. Організаційна структура управління комунікаціями у компанії ***. 11. Інтегрована комунікативна система компанії ***. 12. Схематичне зображення динаміки виручки від реалізації послуг компанії *** за 2020-2024 рр. 13. Екосистема комунікацій компанії *** та взаємовплив фінансових показників. 14. Трьохетапна модель впровадження комунікативної системи.

6. _____ Дата _____ видачі
завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Квітень-травень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління комунікативною політикою в ІТ-компанії	Червень	виконано
3	Розділ 2. Аналіз комунікативної політики компанії ***	Липень	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення управління комунікативною політикою в компанії ***	Серпень-вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач

(підпис)

Стеців Н.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Грибак О.Я.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стеців Н.І. «Управління комунікативною політикою ІТ-компанії в сучасних умовах»: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О.Я. Гримак, к.е.н., доцент. Львів, 2025. 74 с.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади управління комунікативною політикою підприємства, розкрито сутність поняття «комунікація» та її роль у системі корпоративного управління. Охарактеризовано принципи, види, функції та інструменти комунікацій у діяльності ІТ-компаній, а також узагальнено сучасні підходи до формування інтегрованої комунікаційної політики.

У другому розділі досліджено діяльність ІТ-компанії *** як базового підприємства. Подано загальну характеристику компанії, її місію, організаційну структуру та напрями діяльності. Проведено аналіз фінансово-економічних показників розвитку компанії, оцінено особливості реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікативної політики, визначено її сильні та слабкі сторони.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління комунікативною політикою ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оптимізації використання цифрових інструментів взаємодії, формування позитивного бренду роботодавця та зміцнення корпоративної культури.

Робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 14 рисунків, 6 таблиць, 3 додатки; загальний обсяг - 74 сторінок.

Ключові слова: комунікація, комунікативна політика, корпоративні комунікації, ІТ-компанія, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, цифрові інструменти.

© Н.І. Стеців, 2025

© ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Stetsiv N.I. “Management of the Communication Policy of an IT Company in Modern Conditions”: Qualification work: (073 ‘Management’) / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Department of Information Technologies in Management. Scientific supervisor: O.Ya. Hrymak, Ph.D. in Economics, Associate Professor. Lviv, 2025. 74 p.

The first chapter of the paper examines the theoretical foundations of communication policy management within a company. It reveals the essence of the concept of “communication” and its role in the corporate governance system. The principles, types, functions, and instruments of corporate communications in IT companies are characterized, and modern approaches to the formation of an integrated communication policy are summarized.

The second chapter explores the activities of the IT company ***, which serves as the case study for the research. The company’s mission, organizational structure, and key areas of activity are described. The chapter includes an analysis of the financial and economic indicators of ***, an assessment of its internal and external communication policies, and the identification of their strengths and weaknesses.

The third chapter presents recommendations for improving the management of communication policy in IT companies under conditions of digital transformation. It proposes measures to enhance the effectiveness of internal and external communications, optimize the use of digital communication tools, strengthen the employer brand, and develop a positive corporate culture.

The paper consists of three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The work includes 14 figures, 6 tables, and 3 appendices, totaling 74 pages.

Key words: communication, communication policy, corporate communications, IT company, internal communications, external communications, digital tools.

© N.I. Stetsiv, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В ІТ-КОМПАНІЇ	12
1.1 Поняття комунікативної політики підприємства	12
1.2 Принципи, цілі та інструменти комунікативної політики корпоративного середовища	15
1.3 Особливості комунікацій в ІТ-сфері: специфіка внутрішніх і зовнішніх комунікацій ІТ-компаній	19
1.4 Сучасні моделі і стратегії управління комунікаціями в умовах цифровізації і глобалізації	23
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ ***	29
2.1 Загальна характеристика компанії ***: історія, місія, структура, ринки діяльності	29
2.2 Організаційна структура управління комунікаціями у ***	35
2.3 Зовнішня та внутрішня комунікативна політика компанії	41
2.4 Фінансові та економічні показники діяльності *** як контекст впливу комунікативної політики	46
3. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОМПАНІЇ ***	50
3.1 Визначення ключових проблем і викликів у комунікативній політиці ***	50
3.2 Напрями вдосконалення комунікативної стратегії в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та змін на ринку ІТ	52
3.3 Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії	56

ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу комунікації стають одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Висока динаміка розвитку інформаційних технологій, поява нових каналів комунікації, зростання ролі корпоративної репутації та бренду роботодавця зумовлюють потребу у формуванні цілісної комунікативної політики компанії. Саме вона забезпечує узгодженість зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків, підтримує стратегічну єдність корпоративного іміджу та сприяє досягненню бізнес-цілей.

В ІТ-сфері комунікативна політика набуває особливого значення, оскільки галузь базується на знаннях, інтелектуальному капіталі та довірі клієнтів і партнерів. Конкурентоспроможність ІТ-компанії визначається не лише технологічною експертизою, а й здатністю ефективно управляти комунікаціями – як зовнішніми (з клієнтами, ринком, медіа, спільнотою), так і внутрішніми (з працівниками, командами розробки, менеджментом). Налагоджена система корпоративних комунікацій сприяє формуванню сильної організаційної культури, підвищенню мотивації персоналу та створенню привабливого бренду роботодавця.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифрової економіки комунікації перестають бути допоміжною функцією – вони перетворюються на стратегічний інструмент управління. Збалансована комунікативна політика дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку, формувати позитивне сприйняття бренду, забезпечувати стійкі відносини з клієнтами та партнерами. Особливої ваги це набуває для українських ІТ-компаній, які, попри військові ризики та економічну нестабільність, продовжують інтегруватися у глобальний ринок послуг і змагатися за таланти на міжнародному рівні.

Приклад компанії *** є показовим у контексті управління комунікативною політикою в ІТ-секторі. Дослідження управління комунікативною політикою ІТ-компанії є важливим як з теоретичної, так і з

практичної точки зору. Теоретично воно дозволяє розкрити сутність корпоративних комунікацій у сучасному бізнес-середовищі, визначити їхню структуру, функції та вплив на конкурентоспроможність підприємства. Практично – дає змогу розробити рекомендації щодо вдосконалення управління комунікаційними процесами в ІТ-компаніях, адаптованих до викликів цифрової епохи.

У науковій літературі питання комунікацій та корпоративного іміджу розглядали такі вітчизняні й зарубіжні дослідники, як Ф. Котлер, [30] М. Портер [39], Дж. Грейсон, О. Грішнова, І. Сидоренко, Т. Гуренко, Дж. Ван Рюлер, а також експерти консалтингових компаній McKinsey & Company, Deloitte та PwC, які аналізували вплив комунікаційної стратегії на стійкість бренду і продуктивність організації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікативною політикою ІТ-компанії в сучасних умовах на прикладі ***.

Для досягнення мети у процесі виконання магістерської роботи необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність, функції та принципи комунікативної політики підприємства;
- дослідити особливості управління комунікаціями в ІТ-сфері;
- визначити структуру та інструменти зовнішньої і внутрішньої комунікаційної політики;
- провести аналіз системи корпоративних комунікацій компанії ***;
- оцінити ефективність чинної комунікативної політики компанії та виявити проблемні аспекти;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління комунікаціями для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративними комунікаціями ІТ-компанії.

Предметом дослідження є комунікативна політика компанії *** як система взаємопов'язаних заходів і стратегій, спрямованих на формування ефективних комунікацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Базою дослідження є міжнародна ІТ-компанія ***, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, консалтингу з цифрової трансформації та інжинірингових послугах.

Інформаційну базу роботи становлять офіційні звіти компанії ***, публікації галузевих аналітичних агентств (Gartner, Deloitte, McKinsey Digital), матеріали професійних спільнот, наукові праці українських і зарубіжних учених, а також статистичні дані ІТ-ринку України.

Ця магістерська робота спрямована на комплексне вивчення сутності управління комунікативною політикою ІТ-компанії, аналіз діяльності *** як прикладу ефективної реалізації корпоративних комунікацій та розробку практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах глобальних змін бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В ІТ-КОМПАНІЇ

1.1 Поняття комунікативної політики підприємства

У сучасних умовах цифрової економіки комунікації посідають центральне місце в управлінні підприємством, оскільки забезпечують узгодження інтересів між його внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами, формують корпоративну ідентичність і впливають на рівень довіри до бренду. Ефективна комунікація є передумовою стабільного функціонування будь-якої організації, а комунікативна політика – інструментом системного управління цим процесом.

Комунікативна політика підприємства – це цілісна система принципів, стратегій, засобів і заходів, спрямованих на організацію, регулювання та розвиток процесів інформаційної взаємодії між підприємством і його зовнішнім та внутрішнім середовищем. Її головною метою є забезпечення узгодженості комунікаційних потоків, підтримання позитивного іміджу компанії, формування корпоративної культури та зміцнення репутаційного капіталу.

Згідно з підходом Ф. Котлера комунікативна політика – це складова частина маркетингової політики, що охоплює комплекс дій, спрямованих на донесення ключових повідомлень до цільових аудиторій за допомогою узгоджених каналів і форм комунікації. Вона виступає засобом стратегічного управління сприйняттям компанії в інформаційному просторі. [30]

Майкл Портер у межах концепції конкурентних переваг розглядає корпоративні комунікації як ресурс, який сприяє диференціації компанії на ринку. Ефективна комунікативна політика дозволяє не лише інформувати, а й формувати поведінкові установки клієнтів і партнерів, впливаючи на їхнє ставлення до бренду. [39]

Як зазначають сучасні дослідники корпоративних комунікацій, комунікативна політика підприємства має подвійний характер, оскільки

охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності організації. За визначенням Корнеліссена, корпоративні комунікації – це інтегрована система взаємодії між компанією та її стейкхолдерами, що поєднує внутрішні комунікації (взаємодію між працівниками, менеджментом, підрозділами) та зовнішні комунікації (зв'язки з клієнтами, партнерами, громадськістю і медіа). [4]

Таким чином, подвійна природа комунікативної політики полягає у взаємозалежності двох вимірів – внутрішнього (підтримка корпоративної культури, мотивація персоналу, забезпечення зворотного зв'язку) та зовнішнього (створення іміджу, управління репутацією, підтримка взаємин із клієнтами та партнерами). Їхня збалансованість визначає стійкість компанії в конкурентному середовищі.

Згідно з дослідженнями McKinsey, підприємства, які мають чітко структуровану комунікативну політику, демонструють на 30% вищий рівень залученості працівників і на 25% кращі показники утримання клієнтів, ніж компанії без інтегрованої системи комунікацій.

Згідно з аналітичним звітом McKinsey & Company “Unlocking Organizational Communication: Five Ways to Ignite Employee Engagement” 2024, ефективна система корпоративних комунікацій є одним із ключових чинників залученості працівників та підвищення організаційної продуктивності. У дослідженні підкреслюється, що чітко вибудована комунікаційна стратегія сприяє формуванню культури довіри, посиленню лідерства та підвищенню відданості персоналу спільним цілям організації. [9]

McKinsey наголошує, що компанії, які інтегрують комунікації в усі рівні корпоративного управління, досягають вищих результатів у залученні співробітників і швидше адаптуються до змін у бізнес-середовищі. Зокрема, відкритість і регулярність внутрішніх комунікацій підвищують ефективність командної взаємодії та сприяють покращенню клієнтського досвіду.

Таким чином, комунікації слід розглядати не лише як інструмент обміну інформацією, а як стратегічний нематеріальний актив, який формує ціннісну єдність компанії, підтримує мотивацію персоналу та зміцнює конкурентоспроможність бізнесу.

У науковій літературі виокремлюють кілька ключових підходів до визначення сутності комунікативної політики:

1. **Маркетинговий підхід** – комунікативна політика трактується як частина маркетингового комплексу, спрямована на створення та підтримку зв'язків із клієнтами через рекламу, PR, digital-канали. [51]
2. **Організаційний підхід** – комунікації розглядаються як управлінська функція, що забезпечує координацію внутрішніх процесів і формування корпоративної культури. [46]
3. **Інтегрований підхід** – комунікативна політика є системою, яка об'єднує всі канали взаємодії в єдину стратегію, узгоджену з корпоративними цілями. [4]

Інтегрований підхід сьогодні є домінантним, оскільки дозволяє узгодити всі рівні комунікаційної діяльності підприємства – від стратегічного планування до тактичної реалізації PR-кампаній чи HR-комунікацій.

З погляду структури, комунікативну політику можна зобразити наступним чином (рис. 1.1).

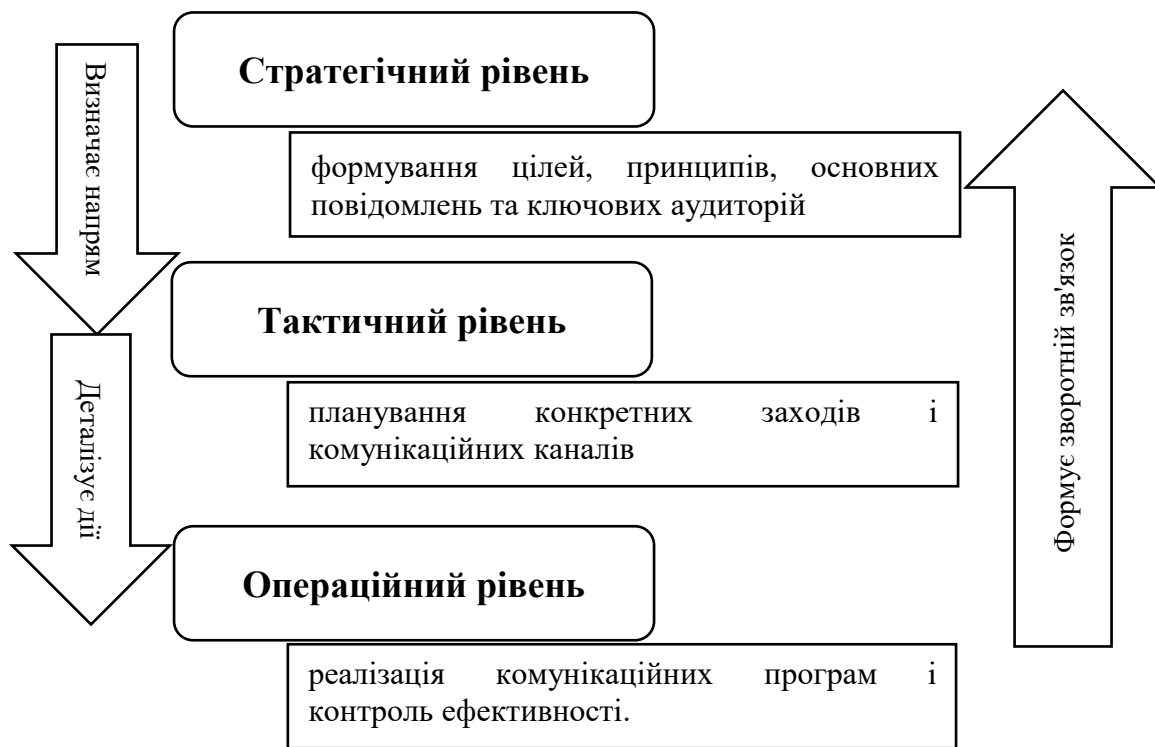


Рис. 1.1 Структура комунікативної політики по рівнях організації

Таким чином, комунікативна політика підприємства є не просто сукупністю інформаційних дій, а системним управлінським процесом, який спрямований на формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами, забезпечення внутрішньої злагодженості та підвищення репутаційного капіталу компанії.

1.2 Принципи, цілі та інструменти комунікативної політики корпоративного середовища

Комунікативна політика корпорації – це сукупність принципів, цілей і операційних інструментів, що забезпечують узгоджену взаємодію організації з її внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами; вона спирається на теоретичні підходи корпоративних комунікацій і stakeholder-менеджменту та втілюється через стандартизовані операційні процедури й технічні платформи. [13]

Принципи комунікативної політики:

1. Цілісність і послідовність (integrated communication). Комунікації мають будуватися як єдина система: зовнішні і внутрішні меседжі, бренд-наратив, CSR-комунікації та кризові протоколи повинні відповідати загальній корпоративній ідентичності та стратегії. Цей підхід описаний у сучасних працях з корпоративних комунікацій як необхідна умова для управління репутацією. [44]

2. Орієнтація на стейкхолдерів. Комунікативні рішення проектуються під конкретні аудиторії (клієнти, працівники, інвестори, партнери, регулятори тощо) із визнанням їхніх інтересів як чинника стратегічного управління. Така логіка впливає зі stakeholder theory та має наслідки для пріоритизації повідомлень і каналів. [24]

3. Двосторонність і діалогічність. Найефективніші моделі PR і корпоративних комунікацій підкреслюють важливість двостороннього обміну (dialectic), тобто не лише трансляції повідомлень, а й слухання, адаптації та впливу на рішення на основі зворотного зв'язку – це одна з центральних ідей моделей Груніга і Ганта. [4]

4. Етичність, прозорість і відповідальність. Комунікаційна політика має дотримуватися професійних кодексів етики (відкритість, точність, уникнення маніпуляцій), що підвищує довіру і знижує репутаційні ризики; відповідні стандарти закріплені в кодексах IABC/PRSA та міжнародних кодексах професійної етики. [22]

5. Доказовість і орієнтація на дані. Сучасна політика будується на аналітиці (моніторинг тональності, KPI, A/B-тестування форматів) – це необхідно для вимірюваності ефекту й адаптивності у швидкозмінному середовищі. [12]

Враховуючи структуру комунікативної політики (рис. 1.1) можна виділити декілька взаємопов'язаних цілей; які доцільно класифікувати за трьома групами:

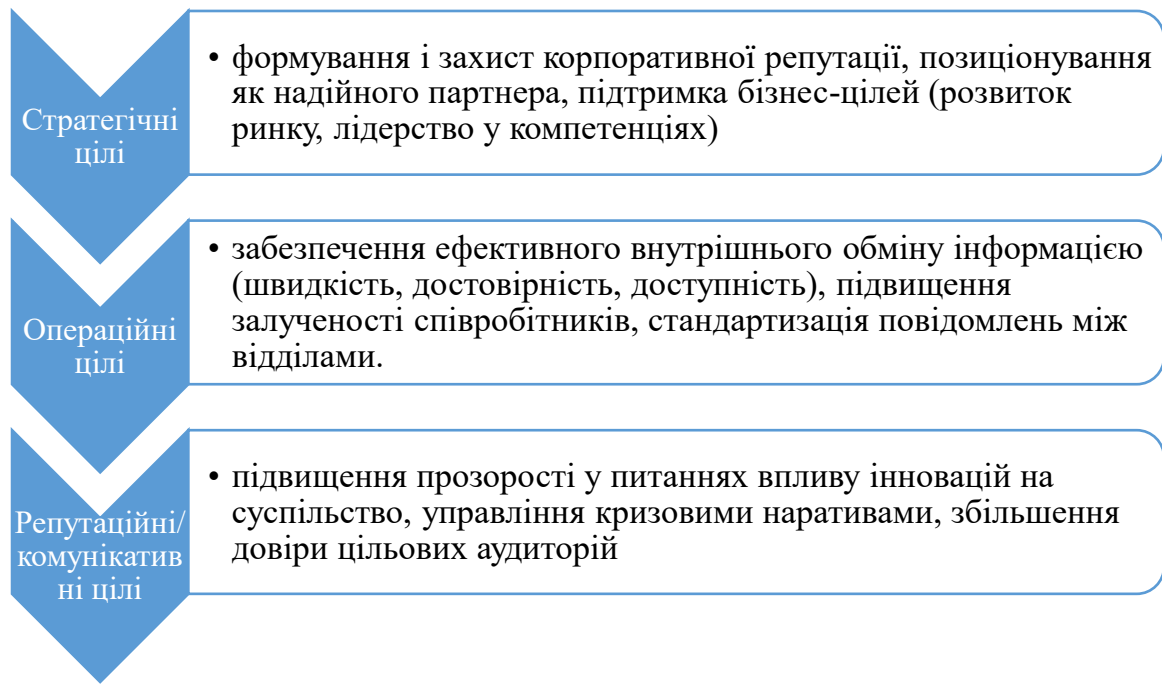


Рис. 1.2 Цілі комунікативної політики

Інструменти комунікативної політики сучасної компанії становлять багаторівневу систему, що забезпечує стратегічну цілісність, керованість інформаційних потоків та репутаційну стійкість організації. Їх ефективність залежить не стільки від кількості, скільки від здатності інтегруватися у єдину комунікаційну екосистему, де кожен елемент виконує чітко визначену функцію. Стратегічні інструменти – корпоративна ідентичність, архітектура меседжів, системи мапування стейкхолдерів – створюють рамкову основу, що визначає єдині змістові стандарти та забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів.



Рис. 1.3. Ключові інструменти комунікативної політики

Інструменти внутрішньої комунікації, зокрема цифрові портали, інформаційні хаби та формати двосторонньої взаємодії, формують прозорий інформаційний простір організації та підсилюють залученість працівників. Вони забезпечують оперативність обміну інформацією, знижують рівень комунікаційних втрат і створюють середовище довіри між керівництвом та персоналом. Зовнішні інструменти – контент-маркетинг, медіакомунікації, робота з професійними спільнотами – формують експертну позицію компанії, зміцнюють її репутацію на ринку та забезпечують стійкий канал взаємодії з клієнтами, партнерами і публічними інституціями.

Особливе значення мають аналітичні інструменти, які надають можливість вимірювати вплив, прогнозувати ризики та формувати рішення на основі даних. Системи моніторингу медіа, аналізу тональності та KPI-панелі забезпечують доказовість управління комунікаціями та створюють умови для гнучкої адаптації стратегій у динамічному середовищі. Етичні та регуляторні інструменти – внутрішні кодекси, стандарти професійних асоціацій – визначають рамки відповідальності, прозорості та професійної доброчесності,

які стають ключовими у формуванні довіри до компанії та мінімізації ризиків.

Таким чином, інструменти комунікативної політики мають розглядатися не як окремі технології, а як взаємопов'язана система, що визначає якість комунікаційної діяльності компанії та забезпечує її конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та високої турбулентності ринку.

1.3 Особливості комунікацій в ІТ-сфері: специфіка внутрішніх і зовнішніх комунікацій ІТ-компаній

ІТ-сфера формує один із найбільш динамічних та комунікативно насичених сегментів сучасної економіки. Комунікації ІТ-компаній мають низку специфічних рис, зумовлених високим темпом технологічних змін, проектним характером роботи, мультикультурністю команд, гнучкими методологіями управління розробкою та високими вимогами до точності інформації. Внаслідок цього комунікаційна політика ІТ-організації характеризується підвищеною технологічною насиченістю, орієнтацією на прозорість, миттєвістю зворотного зв'язку і значною залежністю від цифрової інфраструктури.

Можна виділити такі особливості внутрішніх комунікацій в ІТ-компаніях: [35]

1. Проектно-орієнтована модель комунікацій

ІТ-компанії функціонують у форматі паралельних проектних потоків. У кожному проекті можуть працювати окремі міждисциплінарні команди (розробники, DevOps, QA, аналітики, дизайнери, продакт-менеджери). Тому внутрішні комунікації формуються навколо:

- коротких і частих бріфінгів (stand-ups),
- синхронізаційних зустрічей (syncs),
- спринт-планувань та ретроспектив у рамках Agile/Scrum,
- швидкого обміну інформацією в digital-каналах (Slack, Teams, Jira, Confluence).

Комунікаційні інструменти повинні забезпечувати оперативність, документованість та історичність – щоб уникати втрати знань.

2. Висока технологічна медіатизація

Комунікації майже повністю цифровізовані: корпоративні месенджери, внутрішні knowledge-bases, таск-трекери, автоматичні нотифікації про статус релізів, тестів, інцидентів.

Перевага ІТ-компаній – можливість глибокої автоматизації комунікацій, що знижує навантаження на людей та мінімізує можливість помилки.

3. Потреба у високій точності та однозначності повідомлень

Через складність продуктів і залежність робочих процесів один від одного, комунікації мають бути:

- структурованими,
- фактажними,
- технічно коректними,
- позбавленими неоднозначності.

Будь-яке неточне повідомлення може спричинити затримку розробки, помилки в архітектурі або додаткові витрати.

4. Мультикультурність та географічна розподіленість команд

ІТ-компанії часто працюють у форматі віддалених команд із представниками різних країн. Це впливає на внутрішні комунікації. Саме тому потрібне чітке документування рішень (асинхронність), стандартизація каналів і форматів, уникнення культурно неоднозначних формулювань, повага до часових зон.

Тут активно застосовується асинхронна комунікація – повідомлення, яке не потребує миттєвої відповіді, але містить достатньо контексту.

5. Орієнтація на відкритість та горизонтальні зв'язки

ІТ-компанії здебільшого будуються за принципом низької ієрархії. Горизонтальні комунікації дозволяють уникати бюрократичної затримки та

підвищують інноваційність.

Зовнішні комунікації ІТ-компаній формуються як комплекс взаємодій із клієнтами, партнерами, технологічними спільнотами, інвесторами, медіа та іншими стейкхолдерами, де пріоритетом є технічна точність, прозорість і демонстрація експертизи. На відміну від традиційних галузей, де зовнішні комунікації здебільшого виконують маркетингову функцію, у сфері ІТ вони мають насамперед експертно-інформаційний характер. Значна частина репутаційного капіталу формується через публікацію технічно орієнтованих матеріалів: аналітичних статей, white papers, інженерних оглядів, кейсів, а також через публічну активність спеціалістів компанії на конференціях, у професійних блогах і технологічних спільнотах. Таким чином, комунікація стає механізмом демонстрації технічної компетентності, а не лише каналом просування продукту чи бренду.

Взаємодія з клієнтами й партнерами у B2B-сегменті ґрунтується на предметних, доказових і детальних описах рішень, що передбачає високий рівень залучення технічних експертів – архітекторів, продакт-менеджерів, DevOps-інженерів. Надання прозорості інформації про функціональність, технологічні особливості, дорожні карти продукту та результати тестування стає необхідною умовою підтримання довіри. Регулярні демо, звітність щодо прогресу, технічні консультації та чітке документування вимог формують основу взаємодії, де головною цінністю є передбачуваність та технічна обґрунтованість комунікацій. [2]

Суттєвим напрямом зовнішніх комунікацій є взаємодія зі ЗМІ, яка у технологічному секторі відрізняється високими вимогами до точності та фактичності. Компанії повинні надавати виключно перевірені дані, уникати перебільшень і концентруватися на експертних коментарях щодо технологічних ринків і тенденцій. Водночас важливою складовою є здатність перекладати складні технологічні концепти у зрозумілу для широкої аудиторії форму, не

спрощуючи при цьому сутності рішень. Тому роль PR-фахівців полягає не лише у просуванні бренду, а й у грамотному інтерпретуванні технічної інформації.

Особливе місце займають кризові комунікації, які в ІТ-сфері є частими через можливі збої сервісів, кібератаки або витоки даних. Компанії повинні діяти оперативно, чесно й послідовно, надаючи чіткі й регулярні оновлення щодо ситуації. Чіткі протоколи реагування та готові сценарії комунікацій значно знижують репутаційні ризики та допомагають утримувати довіру клієнтів і партнерів. У цьому сегменті репутація залежить не стільки від наявності кризи, скільки від того, як саме компанія на неї реагує.

Ще одним важливим виміром зовнішніх комунікацій є employer branding, який допомагає ІТ-компаніям залучати та утримувати таланти. Компанії активно комунікують свою корпоративну культуру, цінності, принципи інженерної роботи, можливості професійного зростання. Прозорість у питаннях компенсацій, розвитку, корпоративних ініціатив і реальних історій співробітників стає критично важливою, оскільки будь-яка невідповідність між зовнішнім образом і внутрішніми практиками швидко виявляється у публічному просторі.

Зовнішні комунікації ІТ-компаній також активно розгортаються у професійних цифрових екосистемах – GitHub, LinkedIn, Stack Overflow, Product Hunt, Hacker News, Reddit. [6] Тут репутація вибудовується не маркетинговими повідомленнями, а рівнем коду, користю open-source продуктів, компетентністю інженерів і їхньою активністю у вирішенні професійних проблем. Саме ці середовища є простором формування довіри серед технічної аудиторії, що має особливе значення для компаній, чиї продукти орієнтовані на розробників або технічних замовників.

Таким чином, зовнішні комунікації в ІТ-сфері характеризуються технічною орієнтованістю, високим рівнем прозорості, швидкістю реагування та необхідністю демонстрації реальної компетентності через експертизу й

факти. Вони стають не просто інструментом іміджу, а фундаментом ринкової довіри, який визначає здатність компанії залучати клієнтів, партнерів і таланти у висококонкурентному технологічному середовищі.

Таблиця 1.1

Основні відмінності комунікацій в ІТ порівняно з іншими секторами

Параметр	Інші сфери	ІТ-сфера
Темп змін	помірний	дуже високий
Канали	змішані (онлайн/офлайн)	майже повністю цифрові
Характер комунікацій	переважно ієрархічні	горизонтальні, Agile-орієнтовані
Основний контент	маркетинговий	технічно-експертний
Командна структура	стабільна	кросфункціональна, динамічна
Сприйнятливість до помилки	середня	дуже висока (ризик інцидентів)
Формат роботи	локальний	глобальний, розподілений

Комунікації в ІТ-компаніях мають виразну специфіку, що визначається технологічністю середовища, складністю продуктів та динамікою ринку. Внутрішні комунікації будуються на принципах швидкості, точності, відкритості та цифрової інтегрованості, тоді як зовнішні – на експертності, технологічній прозорості, репутаційній відповідальності та активній взаємодії з професійними спільнотами. Сукупність цих характеристик формує унікальну модель комунікаційної політики ІТ-компаній, яка значною мірою відрізняється від традиційних корпоративних комунікацій інших секторів.

1.4 Сучасні моделі і стратегії управління комунікаціями в умовах цифровізації і глобалізації

У сучасному інформаційному ландшафті цифровізація та глобалізація стимулюють розвиток нових моделей комунікаційного менеджменту, які відповідають викликам швидкозмінних середовищ, мультикультурних

аудиторій і технологічних трансформацій. Ці моделі поєднують традиційні стратегічні практики з інноваційними підходами – такими як цифрова трансформація комунікаційних процесів, newsroom-структури, міжкультурна комунікація та дистанційне управління.

Однією з ключових моделей є модель цифрового комунікаційного управління, яка акцентує на впровадженні цифрових платформ для обміну інформацією, аналітики та взаємодії зі стейкхолдерами. Наприклад, в роботі Леоненко «Управління цифровими комунікаціями бізнес-організації» описано, як компанії можуть інтегрувати цифрові канали (веб, соціальні мережі, месенджери) у свої комунікаційні стратегії, оптимізувати взаємодію з клієнтами та споживачами, підвищувати ефективність комунікацій через цифрові інструменти та автоматизацію. [33]

Поряд із цим, стратегічні комунікації в епоху цифровізації вимагають переосмислення традиційних моделей через призму нових медіаінструментів. Грабовенко й Зикун у своїй статті «Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації ...» наголошують, що цифрова трансформація змінює логіку взаємодії публічної влади з громадськістю: важливими стають багатосторонні комунікативні процеси через сучасні платформи (вебсайти, додатки, конвергентні медіа), а також об'єднання стратегічних комунікацій з концепціями «м'якої сили». [20]

Глобалізація, у свою чергу, вимагає адаптації моделей комунікації до міжкультурного контексту. У статті Аксьонової «Стратегії міжкультурної комунікації в умовах глобалізації» проаналізовано, як міжнародні компанії розробляють міжкультурні комунікативні стратегії: враховують мовні бар'єри, культурні відмінності, соціокультурні цінності, та застосовують адаптивні підходи для побудови довіри на глобальних ринках. [15]

Крім цього, сучасні моделі управління кризовими комунікаціями трансформуються з урахуванням цифрових каналів та гібридних загроз.

Дослідження Олтаржевського та Шуранова (2025) «Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації» демонструє алгоритмічний підхід: за допомогою матриць, які зв'язують походження кризи з типом реакції, а також визначають послідовність дій за різними сценаріями, компанії можуть оперативно та структуровано реагувати навіть в умовах мультиканальної цифрової комунікації. [37]

Стратегія комунікаційної політики в цифрову еру також включає модель дистанційних комунікацій, особливо в контексті глобальних команд і віддаленої роботи. Тут важливо як цифрові технології дозволяють підприємствам підтримувати зв'язок в умовах розосередження, оптимізувати управлінські процеси і підвищувати залучення працівників навіть у віддаленому форматі. [15]

Ще одним сучасним підходом є модель управління комунікаційною політикою як стратегії конкурентної переваги. У статті «Управління комунікаційною політикою компанії в умовах цифровізації» Гуйва, Паламарчук і Міщенко (2025) аналізують практики компаній, які інтегрують цифрові CRM-системи, соціальні медіа та прозорість даних у свою комунікаційну політику для посилення бренду, налагодження взаємодії зі споживачами та підвищення довіри. [21]

Також варто звернути увагу на інноваційну модель корпоративної newsroom-комунікації, що трансформує класичні PR-функції. У сучасному контексті, як показують деякі дослідження, корпоративні newsroom-структури (віртуальні «редакції» в межах компанії) дозволяють координацію тем, оптимізацію комунікаційного потоку, швидку реакцію та підтримку стратегічного наративу.

Таким чином, сучасні моделі управління комунікаціями в умовах цифровізації й глобалізації комбінують різні підходи: цифрові платформи, стратегічні нові медіа, міжкультурну адаптацію, newsroom-структури та кризове

реагування. Ці стратегії дозволяють організаціям бути гнучкими, прозорими, технологічно продвинутими та ефективними, зберігаючи вплив і довіру в мінливому глобальному середовищі.

ІТ-компанії працюють у середовищі, яке характеризується високою динамікою технологічних змін, географічною розподіленістю команд, глобалізацією ринків та високою залежністю від цифрових каналів. Тому їхні моделі комунікацій відчутно відрізняються від традиційних корпоративних підходів. У провідних технологічних корпораціях формуються комплексні, багатоканальні та адаптивні комунікаційні моделі, які поєднують елементи внутрішнього й зовнішнього комунікаційного менеджменту, засоби цифрової взаємодії та принципи прозорості, відкритості та гнучкості.

Однією з таких моделей є модель децентралізованої та асинхронної комунікації, яка домінує в глобальних ІТ-компаніях з розподіленими командами. Наприклад, GitLab, одна з найбільших компаній із повністю remote-форматом, побудувала комунікаційну систему на принципах прозорості та «documentation-first»: всі внутрішні процеси, проєкти, рішення та політики фіксуються у внутрішніх репозиторіях, доступних усім працівникам. [6] Асинхронна модель забезпечує безперервність роботи незалежно від часових зон і мінімізує потребу в синхронних зустрічах, що є критично важливим для інженерних команд.

Інша модель – newsroom-орієнтована структура комунікацій, притаманна великим корпораціям, що керують великими обсягами зовнішньої інформації. Наприклад, Microsoft використовує корпоративний «Digital Communications Room», де комунікаційні команди відстежують глобальні інформаційні потоки, реакції клієнтів та партнерів, інформаційні ризики й репутаційні загрози. Такі внутрішні «редакції» працюють за логікою медіа-організацій, забезпечуючи швидке узгодження повідомлень, оперативні реакції на інформаційні приводи та узгодженість комунікацій у всіх каналах – від пресрелізів і блогів до соціальних

мереж і технічної документації. [4]

Популярною також є модель ситуативних та гнучких комунікацій, яка ґрунтується на принципах адаптивного управління. Компанії Meta (Facebook) та Google активно використовують динамічні комунікаційні стратегії, що дозволяють швидко адаптувати повідомлення до змін у регуляторному полі, суспільних тенденцій або репутаційних ризиків. Наприклад, під час оновлення політик конфіденційності Meta застосовує багатоканальне пояснювальне інформування користувачів через поп-ап повідомлення, відеоінструкції та інтерактивні довідники, що демонструє високий рівень адаптивності та персоналізації зовнішньої комунікації.

У великих ІТ-компаніях поширена модель комунікацій на основі даних (data-driven communications). Компанії Amazon, Netflix та Google активно застосовують аналіз поведінки користувачів, машинне навчання та аналітику взаємодії для оптимізації комунікаційних стратегій. Amazon, наприклад, використовує комплексну систему sentiment-analysis для відстеження реакцій на оновлення продуктів, сервісів або корпоративні новини, що дозволяє швидко коригувати комунікаційні повідомлення та мінімізувати репутаційні ризики.

Окремо варто виокремити модель відкритих комунікаційних екосистем, притаманну компаніям, що працюють з open-source або широко взаємодіють зі спільнотами розробників. Google через свої платформи (Google Developers, Open Source Program Office) застосовує комунікаційну модель, де інформація, документація, API-оновлення та roadmap-плани подаються максимально прозоро та доступно. Компанії типу Red Hat або Mozilla також будують стратегії на основі інтегрованої взаємодії зі спільнотами, де комунікація стає двосторонньою та спрямованою на співтворення продукту.

Серед сучасних моделей помітною є й модель внутрішньої соціальної екосистеми, що передбачає використання корпоративних платформ для комунікації, знанняєвого менеджменту та залучення працівників. Компанія Meta

використовує Workplace by Meta як центральний інструмент внутрішньої комунікації: він поєднує стрічку новин, групи, відеотрансляції, інтеграції з інструментами для управління проєктами та корпоративні чати. ІТ-компанії на кшталт IBM чи Cisco також активно інвестують у внутрішні цифрові екосистеми, що дозволяють будувати культуру відкритості, підтримувати обмін знаннями та підсилювати корпоративну ідентичність.

Нарешті, ключовою стає модель комунікацій із «пріоритетом безпеки» (security-first communications), яка активно використовується в компаніях, де дані та конфіденційність мають критичне значення. Apple є показовим прикладом: її офіційні комунікації побудовані на суворому контролі інформаційних потоків, структурованому розподілі доступів, продуманому дизайні зовнішніх повідомлень та акценті на захисті даних як головному елементі корпоративної ідентичності. Це створює імідж надійності, який є важливим для споживачів і партнерів.

Таким чином, ІТ-гіганти формують багаторівневі, технологічно насичені й адаптивні моделі комунікацій. Їхні підходи поєднують аналітичність, відкритість, гнучкість, контроль інформаційних потоків та інноваційність, що робить комунікації не просто функцією, а стратегічним ресурсом конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ ***

2.1 Загальна характеристика компанії *: історія, місія, структура, ринки діяльності**

Компанія *** була заснована у 2002 році у м. Львові під назвою Novellix трьома партнерами – зокрема Андрієм Павлівом. На початку вона розробляла програмні продукти для платформи Linux, згодом була перейменована в *** після того, як технологію викупила компанія Novell. У період 2004–2014 років компанія трансформувалась у сервісного провайдера з розробки програмного забезпечення, укладаючи партнерства зі стартапами й великими підприємствами (наприклад, із OpenText). У 2015-2018 роках *** пережила стрімке зростання, зокрема збільшення клієнтської бази, відкриття офісів у США і Польщі. [38]

У період 2018-2022 років компанія розширила портфель послуг, акцентувала увагу на роботі з Fortune 500-клієнтами, створила власний технологічний офіс («Technology Office») та налагодила співпрацю з великими платформами (AWS, GCP, Microsoft). [38]

Станом на 2023-2025 роки *** продовжує глобальне розширення – відкриття центрів розробки в Латинській Америці, Азії, акцент на гнучкі моделі роботи та сервісну досконалість.

Компанія *** є одним із провідних українських постачальників послуг з розробки програмного забезпечення, консалтингу та цифрової трансформації бізнесу. Її діяльність охоплює широкий спектр галузей, у яких компанія пропонує індивідуальні технологічні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів.

Основні галузеві напрями діяльності

➤ Фінансові послуги (FinTech).

*** співпрацює з провідними фінансовими інституціями та платіжними платформами, надаючи рішення з управління ризиками, обробки даних,

цифрової ідентифікації та автоматизації процесів банківського сектору. Компанія має досвід у створенні систем електронних платежів, програм для фінансового моніторингу, прогнозування ризиків і дотримання регуляторних вимог.

➤ Виробництво (Manufacturing).

У сфері виробництва компанія реалізує проєкти, пов'язані з автоматизацією ланцюгів постачання (Supply Chain Automation), прогнозним аналітичним моделюванням, інтернетом речей (IoT) і цифровими двійниками (Digital Twins). Ці рішення спрямовані на оптимізацію виробничих процесів і підвищення ефективності операційних систем підприємств.

➤ Логістика та транспорт (Logistics & Supply Chain).

*** допомагає логістичним компаніям удосконалювати системи управління складом, транспортними потоками й маршрутами за допомогою технологій Big Data, AI та Machine Learning. Компанія має досвід співпраці з великими європейськими логістичними операторами, впроваджуючи рішення для відстеження вантажів у режимі реального часу.

➤ Роздрібна торгівля та eCommerce.

У цьому сегменті компанія займається розробкою платформ електронної комерції, CRM-систем, рішень для управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) та аналітики споживчої поведінки.

➤ Охорона здоров'я (Healthcare & MedTech).

*** створює цифрові рішення для медичних установ, фармацевтичних компаній і стартапів, спрямовані на управління клінічними даними, телемедицину, безпечне зберігання даних пацієнтів та аналітику великих медичних масивів.

➤ Телекомунікації.

У цьому напрямі компанія співпрацює з операторами мобільного зв'язку та провайдерами мережевих рішень, забезпечуючи розробку систем управління

трафіком, білінгових платформ, аналітики користувацьких даних і програмних рішень для оптимізації мережевої інфраструктури.

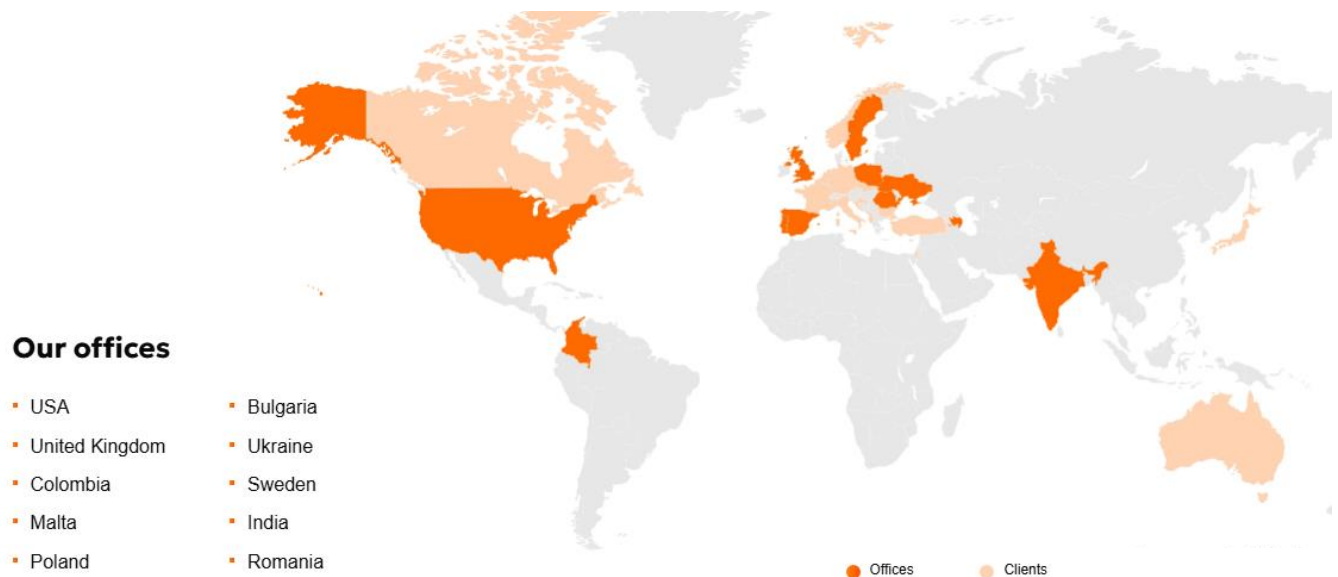
➤ Енергетика та природні ресурси.

Компанія впроваджує програмні продукти для енергетичних компаній, зокрема системи моніторингу споживання енергії, управління активами та екологічного аналізу.

➤ Агротехнології (AgriTech).

*** розробляє аналітичні інструменти для сільського господарства, які допомагають у плануванні посівів, моніторингу ґрунтів, прогнозуванні врожайності та оптимізації ресурсів через використання супутникових даних і штучного інтелекту.

*** має глобальну мережу представництв, що дозволяє компанії обслуговувати клієнтів у понад 30 країнах світу.



*Рис. 2.1 Мапа країн, де розташовані офіси та клієнти компанії ****

Основні розробницькі центри розташовані в Україні (Львів, Київ, Івано-Франківськ, Дніпро, Вінниця), Польщі, Болгарії, Колумбії, В'єтнамі та Індії.

Комерційні офіси функціонують у США, Польщі, Болгарії, Колумбії, Швеції. [38]

Такий формат дозволяє забезпечити 24/7 підтримку клієнтів і гнучку модель співпраці з різними часовими зонами.

*** співпрацює з понад 200 міжнародними компаніями, серед яких – представники списку Fortune 500 і глобальні лідери ринку:

- ✓ Lebara Mobile (Велика Британія, телекомунікації);
- ✓ Gogo Inc. (США, авіаційний Wi-Fi та інтернет-сервіси);
- ✓ AVL List GmbH (Австрія, автомобільна інженерія);
- ✓ Currencycloud (Visa Company) (FinTech, Велика Британія);
- ✓ Ringier AG (Швейцарія, медіа);
- ✓ Discovery Limited (ПАР, страхування та фінанси).

Крім того, компанія є офіційним партнером провідних технологічних платформ, серед яких AWS Partner, Google Cloud Partner, Microsoft Solutions Partner, Snowflake Select Partner. Це свідчить про високий рівень технічної експертизи та відповідність міжнародним стандартам розробки.



*Рис. 2.2 Найбільші клієнти компанії ****

Згідно з рейтингами Clutch, TopDevelopers і IAOP Global Outsourcing 100, компанія *** входить до переліку топ-100 аутсорсингових ІТ-постачальників світу.

Awards



Рис. 2.3 Винагороди та визнання компанії ***

У 2023 році виручка компанії оцінювалась у понад 200 млн дол. США, що засвідчує стабільне зростання попри складні умови воєнного часу в Україні. [38]

Таким чином, *** займає позицію міжнародного постачальника високотехнологічних інжинірингових рішень, що поєднує українське технологічне коріння з глобальними стандартами якості. Завдяки диверсифікації галузей діяльності, міжнародній присутності та стратегічним партнерствам компанія утвердилась як стійкий гравець на глобальному ринку ІТ-аутсорсингу, зберігаючи при цьому репутацію соціально відповідального роботодавця.

Місія компанії сформульована таким чином:

“make a positive difference in people’s lives by creating transformative tech solutions”

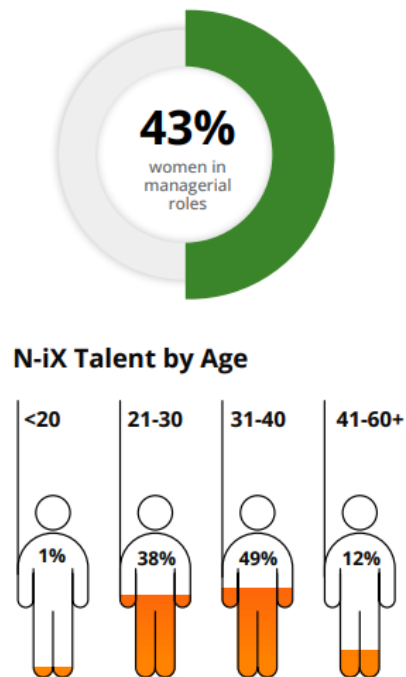
Рис. 2.4 Місія компанії ***

Тобто, компанія акцентує увагу не лише на технологічному впливі, але й на суспільній відповідальності. Серед стратегічних цілей компанія виділяє підтримку місцевих спільнот, благодійність, розвиток ІТ-індустрії.

У своїх цінностях *** виділяє такі ключові елементи: емпатія, відкритість, гнучкість, підприємництво (entrepreneurship) – що відображає підприємницьку

культуру та орієнтацію на ініціативу.

*** демонструє прогресивну кадрову політику, орієнтовану на гендерну рівність та лідерство жінок у сфері технологій.



*Рис. 2.5 Вікова та гендерна статистика компанії *** станом на кінець 2024 року*

Переважає більшість працівників (87 %) належить до вікових категорій 21–40 років, що характерно для динамічних ІТ-компаній, орієнтованих на інновації та гнучкі методи роботи.

Поєднання молодих і досвідчених спеціалістів створює оптимальний баланс між креативністю та професійною компетентністю.

Вікова структура працівників ***

Вікова група	Частка працівників	Характеристика
<20 років	1 %	Молодь, що розпочинає кар'єру в ІТ. Компанія, ймовірно, залучає стажерів і студентів технічних спеціальностей.
21–30 років	38 %	Основна категорія молодих спеціалістів початкового та середнього рівня. Ця група формує ядро операційної діяльності.
31–40 років	49 %	Найбільша вікова група, до якої належать досвідчені фахівці, технічні лідери, проєктні менеджери. Вона забезпечує стабільність і професійний рівень команди.
41–60+ років	12 %	Старші фахівці, керівники підрозділів, експерти з управління. Ця частина команди додає стратегічного досвіду й балансує молодший склад.

Як показано на рисунку та у таблиці, кадровий склад компанії *** характеризується переважанням працівників вікових груп 21–30 років (38 %) та 31–40 років (49 %), що свідчить про домінування молодих і висококваліфікованих фахівців у структурі персоналу. Особи віком понад 40 років становлять 12 %, забезпечуючи управлінський і стратегічний досвід, тоді як молодь до 20 років (1 %) формує кадровий резерв. Водночас 43 % управлінських посад у компанії обіймають жінки, що відображає орієнтацію *** на принципи гендерної рівності, інклюзивності та сучасного корпоративного лідерства. Така структура персоналу сприяє поєднанню інноваційності, професійної зрілості та соціальної збалансованості організації.

Структура персоналу *** свідчить про молоду, збалансовану та інклюзивну команду, у якій поєднано інноваційний потенціал молоді з управлінським досвідом старших фахівців. Висока частка жінок на керівних посадах підкреслює стратегічну орієнтацію компанії на розвиток різноманітності, рівних можливостей і стійкого корпоративного управління.

*** – це приклад української ІТ-компанії, яка пройшла шлях від стартапу до глобального постачальника інжинірингових і цифрових рішень. Її історія

відображає адаптацію до змін на ринку, міжнародне розширення, розвиток технологічної експертизи й соціальну відповідальність. Формальна структура із глобальними локаціями, технологічним офісом і моделями співпраці з клієнтами сприяє ефективному виходу на міжнародні ринки та забезпеченню конкурентоспроможності.

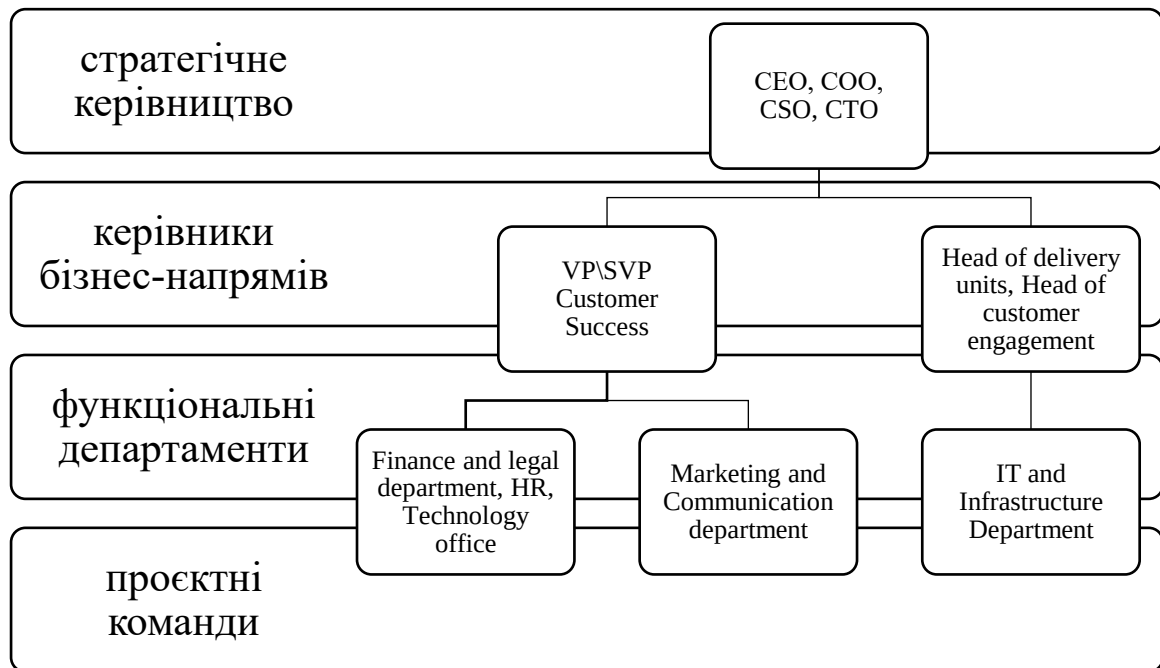
2.2 Організаційна структура управління комунікаціями у ***

Компанія *** має матрично-функціональну організаційну структуру, яка поєднує елементи функціональної та проєктної моделі управління. Такий підхід є типовим для міжнародних ІТ-компаній, що працюють у гнучкому середовищі й реалізують велику кількість паралельних проєктів для різних клієнтів.

Матрична модель дає змогу одночасно координувати діяльність функціональних департаментів (маркетинг, фінанси, HR, технології, комунікації) та проєктних команд, які обслуговують клієнтів. Це створює ефективний баланс між централізованим стратегічним управлінням і гнучкістю у прийнятті тактичних рішень.

Організаційна побудова *** відображає її міжнародний масштаб і багатопрофільну діяльність. Компанія має понад 2000 співробітників, які працюють у декількох країнах – Україні, Польщі, Болгарії, Колумбії, В'єтнамі, Індії, США, Великій Британії та на Мальті.

На чолі організаційної структури стоїть Chief Executive Officer (CEO), який здійснює стратегічне керівництво компанією, формує корпоративну політику й забезпечує досягнення бізнес-цілей. На даний час цю посаду займає Андрій Павлів. Безпосередньо йому підпорядковуються керівники ключових департаментів, що утворюють вищий рівень корпоративного управління.



*Рис. 2.6 Організаційна структура компанії ****

Компанія функціонує як єдиний корпоративний холдинг, де стратегічне управління здійснюється центральним керівництвом, а реалізація проєктів делегується регіональним та функціональним підрозділам.

Рівень стратегічного керівництва здійснює стратегічне планування, управління корпоративними змінами, формування бачення розвитку компанії на глобальному рівні.

Другий рівень об'єднує регіональних і галузевих керівників, відповідальних за клієнтські програми та операційну діяльність на різних ринках. Роль рівня - координація між клієнтами, командами розробки та центральним менеджментом, формування дохідної частини бізнесу.

Функціональні підрозділи забезпечують корпоративне управління, сервісну підтримку і розвиток персоналу. Основна роль – це забезпечення функціональної стійкості, внутрішньої комунікації й стандартизації процесів.

На операційному рівні діють гнучкі команди, які реалізують конкретні клієнтські проєкти.

Вони формуються за принципом крос-функціональних команд, тобто

включають:

- ✚ Проектних менеджерів (керування процесом);
- ✚ Інженери-програмісти / фахівці з контролю якості / інженери DevOps (технічна реалізація);
- ✚ Бізнес-аналітики / дизайнери користувацького інтерфейсу та досвіду (аналітика й користувацький досвід);
- ✚ Скрам-майстри (гнучке управління) та ін.

Кожна команда має власного технічного та продуктового лідера, які звітують перед Директором з доставки або віце-президентом з успішності клієнтів.

Між рівнями управління встановлено систему вертикальних підпорядкувань (стратегічне – тактичне – операційне) і горизонтальних комунікацій (між департаментами та регіональними командами).

Основні канали координації:

- щомісячні зустрічі ;
- корпоративна платформа для обміну документацією;
- регулярні зустрічі, які забезпечують прозорість і зворотний зв'язок.

Система управління комунікаціями у компанії *** є складовою загальної організаційної структури та відображає принципи стратегічної інтеграції, децентралізації й прозорості управлінських процесів. Комунікації розглядаються не лише як інструмент обміну інформацією, а як стратегічний ресурс, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями управління, підрозділами та зовнішнім середовищем компанії.

Організаційна структура управління комунікаціями має матричний характер, тобто поєднує вертикальну підпорядкованість функціональних департаментів і горизонтальну взаємодію між ними. Координацію комунікаційної діяльності здійснює Chief Marketing Officer (CMO), який є членом вищої управлінської команди (Executive Board) та підзвітний

безпосередньо Chief Executive Officer (CEO). Під його керівництвом функціонує команда корпоративних комунікацій, яка відповідає за планування, узгодження та реалізацію стратегічних і тактичних комунікаційних ініціатив компанії.

У межах цієї системи комунікаційні процеси охоплюють як внутрішній, так і зовнішній контури взаємодії. Внутрішні комунікації спрямовані на підтримку корпоративної культури, підвищення залученості працівників і забезпечення ефективного обміну інформацією між департаментами. Вони координуються підрозділом People Operations & HR Communications, який підпорядковується Chief People Officer (CPO). До його функцій належить організація комунікацій між керівництвом і персоналом, підготовка внутрішніх інформаційних матеріалів, проведення корпоративних заходів, а також забезпечення зворотного зв'язку за допомогою внутрішніх опитувань і електронних платформ.

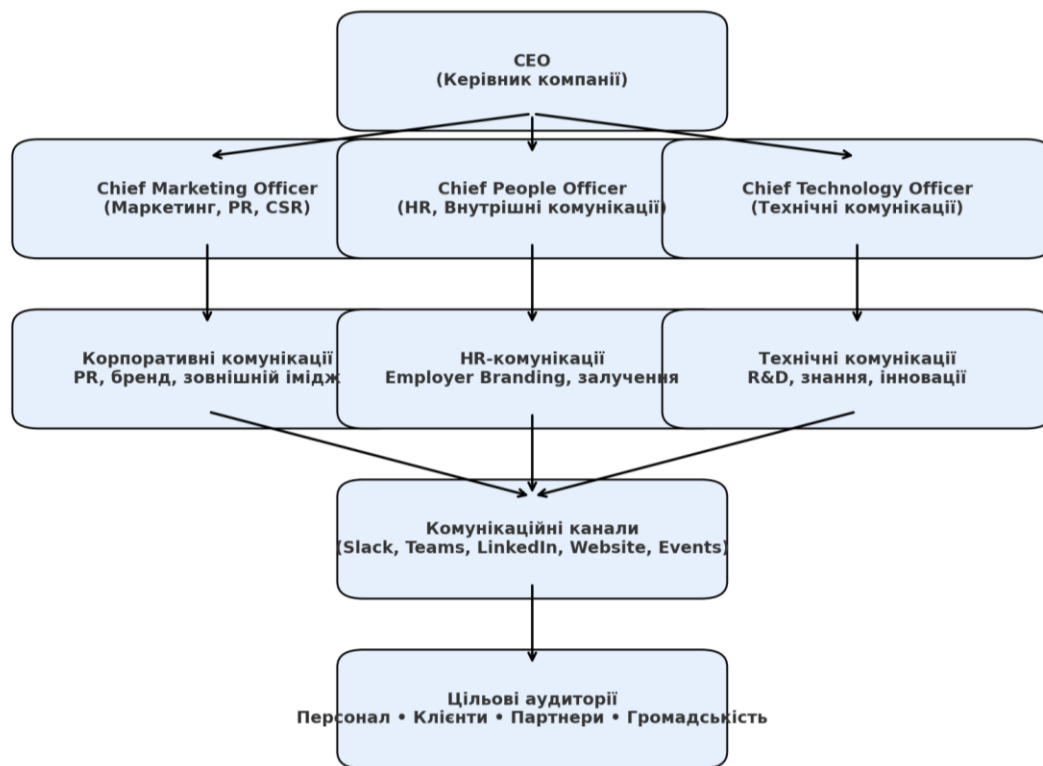
Зовнішні комунікації, у свою чергу, є сферою відповідальності департаменту Marketing & Corporate Communications, який займається розробкою та реалізацією стратегії позиціонування бренду *** на глобальному ринку. Основні напрями діяльності цього департаменту включають управління публічними комунікаціями (PR, медіа, контент-маркетинг), розвиток корпоративного сайту, ведення сторінок у професійних мережах (LinkedIn, Medium, YouTube), а також комунікації з партнерами, клієнтами та професійною спільнотою. Особлива увага приділяється підтримці репутації *** як технологічного лідера та надійного роботодавця.

Важливим компонентом комунікативної системи є напрям Employer Branding, що поєднує HR- і маркетингові функції. Цей напрям покликаний формувати позитивний імідж компанії на ринку праці, підтримувати програму корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та сприяти залученню талантів. Згідно з корпоративними звітами (***, 2024), понад 43 % керівних посад у компанії обіймають жінки, що свідчить про високий рівень

інклюзивності й реалізацію принципів гендерного балансу в управлінських комунікаціях.

З метою забезпечення узгодженості всіх комунікаційних потоків у компанії використовується інтегрована цифрова інфраструктура. Основними інструментами внутрішньої взаємодії є корпоративні месенджери (Slack, Teams), платформи для спільної роботи та управління знаннями (Confluence, Google Workspace), а також внутрішній HR-портал, який акумулює персоналізовані повідомлення, новини, ресурси з навчання та розвитку. Такі рішення забезпечують безперервний обмін інформацією між офісами компанії у різних країнах і підтримують культуру відкритості.

Управління комунікаціями в *** здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях. На стратегічному рівні – формуються цілі, принципи та ключові повідомлення корпоративної комунікаційної політики; на тактичному рівні – плануються конкретні кампанії, події та канали взаємодії; на операційному рівні – відбувається безпосередня реалізація комунікаційних програм, моніторинг їхньої ефективності й аналіз результатів. Така структура забезпечує гнучкість системи комунікацій і її адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.



*Рис. 2.7 Організаційна структура управління комунікаціями у компанії ****

Загалом організаційна структура управління комунікаціями в *** демонструє ознаки високого рівня інтеграції, координації та стратегічної спрямованості. Вона сприяє узгодженості дій між підрозділами, забезпечує прозорість управлінських процесів і підсилює корпоративну ідентичність. Ефективність такої моделі підтверджується високим рівнем внутрішньої залученості працівників, стабільним іміджем компанії на ринку праці та зміцненням її репутації як надійного технологічного партнера у світі.

2.3 Зовнішня та внутрішня комунікативна політика компанії

Комунікативна політика компанії *** є системою принципів, стратегій та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма зацікавленими сторонами – як усередині організації, так і в її зовнішньому середовищі. У межах корпоративного управління комунікації виконують функцію не лише інформаційного супроводу, а й стратегічного

ресурсу, що формує репутаційний капітал, корпоративну культуру та конкурентні переваги компанії на міжнародному ринку.

Внутрішня комунікативна політика *** спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом, підтримку єдності корпоративної культури, залученість працівників та обмін знаннями.

Основна мета внутрішніх комунікацій – створити відкритий інформаційний простір, у якому кожен працівник має доступ до актуальної інформації про діяльність компанії, може висловити свою думку та отримати зворотний зв'язок.

Ключові принципи внутрішньої комунікації:

- ✓ відкритість і прозорість – регулярне інформування працівників про стратегічні рішення, нові проекти, досягнення компанії;
- ✓ діалогічність – заохочення двостороннього обміну інформацією між керівництвом і працівниками;
- ✓ інклюзивність – рівний доступ до інформації незалежно від локації, посади чи підрозділу;
- ✓ своєчасність і достовірність – поширення перевірених повідомлень через офіційні корпоративні канали.

Інструменти реалізації внутрішньої комунікаційної політики охоплюють цифрові платформи, регулярні зустрічі та корпоративні події. Основні канали комунікації представлені у таблиці.

Внутрішні канали комунікації компанії ***

Внутрішній канал	Назва	Приклади використання
корпоративні месенджери	Slack, Microsoft Teams	щоденна взаємодія між командами
внутрішній портал	PeopleHub	інформація про корпоративні новини, навчальні програми, політики компанії та соціальні ініціативи
електронні розсилки, внутрішні дайджести, інтранет-пости		висвітлюють досягнення команд, запуски проєктів і соціальні активності
онлайн-зустрічі з керівництвом	Town Hall meetings, CEO Talks	забезпечують прямий зв'язок між топменеджментом і працівниками
опитування залученості	Employee Engagement Surveys	аналізу внутрішнього клімату та оцінки ефективності комунікацій

Управління внутрішніми комунікаціями здійснюється департаментом People Operations & Employer Branding Department. Цей підрозділ відповідає за комунікаційну підтримку процесів рекрутингу, адаптації нових працівників, навчання, професійного розвитку, а також за формування бренду роботодавця (Employer Brand). Зокрема, *** активно реалізує програми, спрямовані на розвиток інклюзивності, рівності та корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє зміцненню внутрішнього іміджу компанії.

Високий рівень відкритості внутрішніх комунікацій у *** підтверджується показником гендерного балансу в менеджменті (43 % жінок на керівних посадах, представлено на рисунку 2.7) та активною участю персоналу у програмах менторства, технічних спільнотах і соціальних проєктах.

Таким чином, внутрішня комунікативна політика *** базується на

принципах прозорості, партнерства й залученості, що сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу та підтримує культуру співпраці.

Зовнішня комунікативна політика компанії спрямована на формування та підтримку позитивного іміджу *** як міжнародного технологічного партнера, що надає інжинірингові та консалтингові послуги для клієнтів по всьому світу.

Головна мета – забезпечити впізнаваність бренду, зміцнити довіру клієнтів, партнерів і потенційних інвесторів, а також продемонструвати експертність компанії у сфері ІТ.

Основні напрями зовнішньої комунікації компанії представлені у таблиці.

Таблиця 2.3

Напрями зовнішньої комунікації компанії ***

Назва	Характеристика	Приклад
Бренд-комунікації (Corporate Branding)	формування стійкого іміджу компанії через публікації у ЗМІ, партнерські програми, участь у міжнародних форумах і виставках	IT Arena, Web Summit, Tech Excellence Awards
PR і медіакомунікації	підготовка пресрелізів, публікацій на галузевих порталах, співпраця з технологічними медіа	Forbes, TechUkraine, DOU, Clutch
Цифрові канали	використовуються для просування корпоративного контенту	офіційний сайт ***.com, блог компанії, сторінки у LinkedIn, YouTube, Medium, Instagram
Партнерські комунікації	взаємодія з технологічними гігантами і спільне позиціонування *** як сертифікованого інженерного партнера	AWS, Microsoft, Google Cloud, Snowflake
Соціальна відповідальність (CSR-комунікації)	висвітлення ініціатив компанії у сфері благодійності, екології, освіти, підтримки ветеранів і громадських програм.	

Управління зовнішніми комунікаціями здійснюється департаментом Corporate Communications & Marketing, який підпорядковується Chief Marketing Officer (СМО).

Департамент розробляє корпоративну комунікаційну стратегію, узгоджує всі публічні повідомлення, координує контент для медіа та соціальних мереж, а також контролює репутаційні ризики.

Важливу роль у реалізації зовнішньої комунікаційної політики відіграють аналітичні платформи (Clutch, IAOP, TopDevelopers), на яких *** регулярно публікується як один із провідних аутсорсингових постачальників світу.

Компанія також активно застосовує інструменти thought leadership, публікуючи аналітичні матеріали та кейси у сфері FinTech, Telecom, Healthcare, Retail, що дозволяє зміцнювати експертну репутацію.

Комунікаційна стратегія побудована на принципах прозорості, достовірності та постійного діалогу з ринком, що сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та партнерами.

Зовнішня та внутрішня комунікативна політика компанії *** становлять єдину інтегровану систему, у якій обидва напрями взаємодоповнюють одне одного. (рис. 2.8) Внутрішні комунікації забезпечують згуртованість і мотивацію працівників, тоді як зовнішні – підсилюють бренд і репутацію компанії у глобальному бізнес-середовищі.



*Рис. 2.8. Інтегрована комунікативна система компанії ****

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям інтегрованих корпоративних комунікацій (Integrated Corporate Communications), де всі повідомлення компанії – незалежно від каналу чи аудиторії – формують єдину корпоративну ідентичність.

Координацію всієї комунікаційної діяльності компанії *** забезпечує операційний та стратегічний рівень менеджменту – зокрема, Chief Operating Officer (COO) у співпраці з Chief Strategy Officer (CSO), які формують загальні принципи та напрями комунікаційної політики. Безпосередню реалізацію комунікаційних ініціатив здійснюють відповідні департаменти: Corporate Communications & Marketing Department (відповідає за зовнішні комунікації, PR та бренд-позиціонування) та People Operations & Employer Branding Department (займається внутрішніми комунікаціями, корпоративною культурою й розвитком бренду роботодавця). Така структура забезпечує узгодженість повідомлень у межах компанії, цілісність корпоративного іміджу та ефективну взаємодію з працівниками, клієнтами і партнерами на глобальному рівні. [38]

Ефективне поєднання зовнішньої та внутрішньої комунікативної політики сприяє не лише стабільності внутрішнього середовища, а й забезпечує стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність *** у глобальному ІТ-секторі.

2.4 Фінансові та економічні показники діяльності * як контекст впливу комунікативної політики**

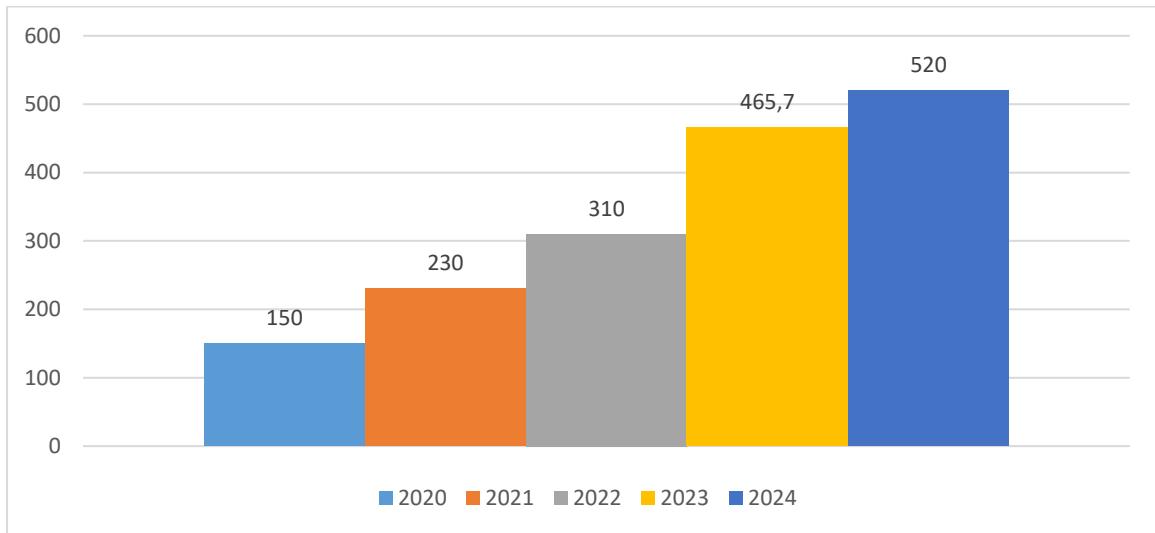
Компанія *** є глобальним гравцем на ринку ІТ-аутсорсингу та інжинірингових послуг. Її офіційний сайт вказує, що на кінець останніх років вона налічує понад 2400 фахівців та працює у більш ніж 25 країнах світу. [38] У 2023 році компанія увійшла до рейтингу Inc. 5000 як одна з найбільш швидкозростаючих приватних компаній у США, продемонструвавши приріст протягом трьох років у розмірі 184 % для періоду 2019-2022 рр. *** посіла 356-те місце серед найшвидше зростаючих приватних компаній США [10]

Згідно з даними українського видання, доходи *** у 2023 році становили приблизно 4,8 млрд грн. [7] Також за оцінкою зовнішнього аналітичного ресурсу, щорічна виручка компанії становить близько 465,7 млн дол. США. [31]

Таблиця 2.4

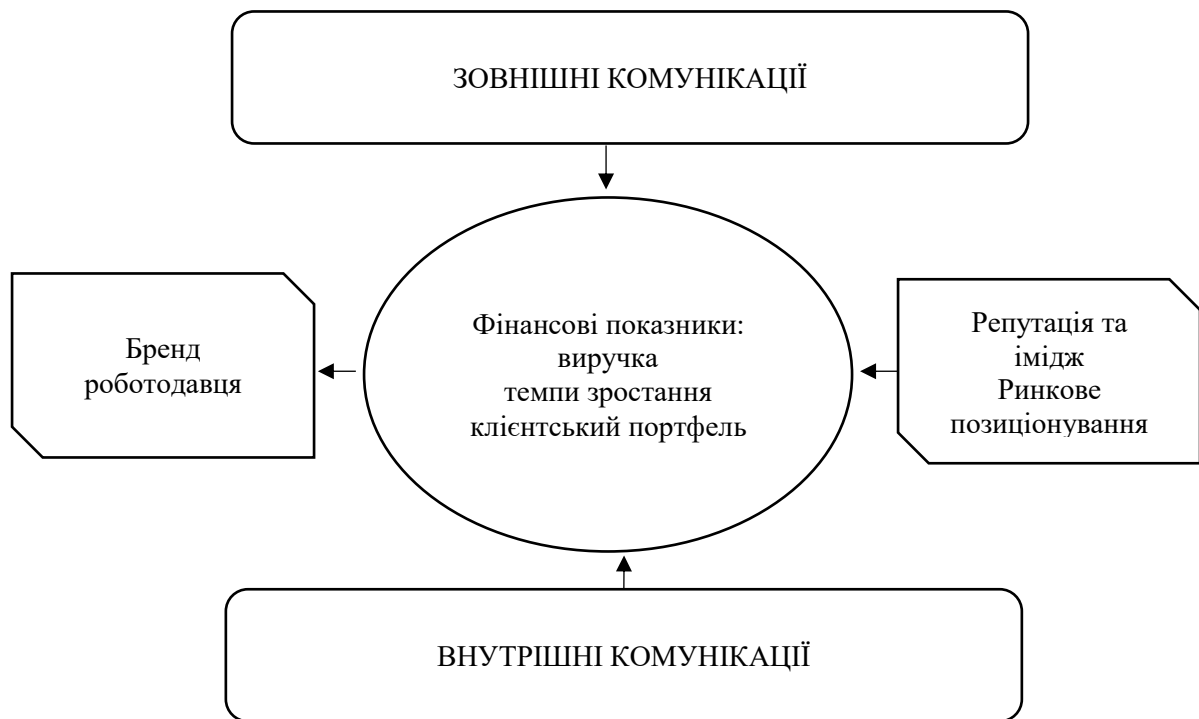
Динаміка виручки від реалізації послуг компанії *** за 2020-2024 рр.

Рік	Виручка від реалізації послуг, млн дол. США	Темпи зростання виручки, %
2020	150,0	
2021	230,0	53,3
2022	310,0	34,8
2023	465,7	50,2
2024	520,0	11,6



*Рис. 2.9 Схематичне зображення динаміки виручки від реалізації послуг компанії *** за 2020-2024 рр., , млн дол. США*

Фінансові та економічні показники компанії слугують важливим економічним фоном для формування та реалізації комунікативної політики. По-перше, стабільне зростання доходів та міжнародна експансія підсилюють зовнішню комунікацію компанії: наявність чітких фінансових показників підвищує довіру стейкхолдерів, сприяє зміцненню бренду роботодавця та партнера на глобальному ринку. У випадку ***, позитивні дані – як-от входження в Inc. 5000 – можуть використовуватись у PR-повідомленнях та маркетингових матеріалах, що підсилюють імідж технологічного лідера.



*Рис. 2.10 Екосистема комунікацій компанії *** та взаємовплив фінансових показників*

По-друге, внутрішня комунікативна політика виграє від прозорості фінансових результатів: працівники отримують підтвердження того, що компанія ефективно функціонує, що підвищує залученість, лояльність і корпоративну культуру. Наприклад, коли прибутковість і зростання компанії комунікуються працівникам, це створює умови для більш відкритих комунікацій, що сприяють ефективності внутрішніх каналів.

Взаємодія між фінансовими показниками та комунікативною політикою має двосторонній характер.

З одного боку, стійке економічне зростання створює ресурси для розбудови професійної системи комунікацій.

З іншого боку, ефективна комунікація забезпечує інформаційну підтримку стратегічних цілей бізнесу, сприяє залученню клієнтів і підвищує фінансову результативність.

У науковому контексті це відповідає концепції інтегрованих корпоративних комунікацій (Integrated Corporate Communications), згідно з якою фінансові результати є не лише наслідком операційної діяльності, а й індикатором ефективності комунікаційного управління.

Таким чином, фінансово-економічна динаміка компанії *** формує сприятливий контекст для розвитку її комунікативної політики. Високі темпи зростання виручки, стабільність клієнтської бази та міжнародна присутність дозволяють компанії інвестувати в побудову сильного бренду, розширення каналів комунікації та підтримку прозорості корпоративної культури. У свою чергу, ефективна комунікаційна політика сприяє посиленню репутаційного капіталу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії на глобальному ІТ-ринку.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОМПАНІЇ ***

3.1 Визначення ключових проблем і викликів у комунікативній політиці ***

Визначення ключових проблем і викликів у комунікативній політиці компанії *** потребує системного аналізу особливостей її діяльності в умовах сучасного інформаційного середовища. Як глобальна ІТ-компанія, що працює на висококонкурентному ринку аутсорсингових технологічних послуг, *** функціонує в просторі інтенсивної комунікаційної взаємодії з численними стейкхолдерами, серед яких клієнти, партнери, медіа, місцеві спільноти, працівники та потенційні кандидати. Саме різноманіття аудиторій, їх динамічно змінні очікування та інформаційна насиченість ринку зумовлюють появу комплексу проблем, що впливають на ефективність комунікативної політики компанії.

Одним із найсуттєвіших викликів постає необхідність формування послідовної та цілісної зовнішньої комунікації в умовах глобальної конкуренції. Оскільки більшість технологічних компаній пропонують схожий спектр послуг, виникає труднощі з виокремленням власної унікальної позиції на ринку, що ускладнює конструювання диференційованих повідомлень для різних цільових сегментів. Ця проблема посилюється потребою забезпечення узгодженості комунікацій у різних країнах, де присутня компанія, з урахуванням культурних, мовних та регуляторних особливостей. Додатковим фактором складності виступає необхідність постійного оновлення комунікаційних меседжів відповідно до технологічних і ринкових трендів, зокрема стрімкого розвитку штучного інтелекту, хмарних рішень та кібербезпеки.

Не менш важливими є виклики, пов'язані з управлінням репутацією в міжнародному середовищі. Компанія, що працює в українському контексті,

може зазнавати впливу зовнішніх геополітичних подій, які не залежить від її діяльності, але впливають на сприйняття бренду на глобальному рівні. У таких умовах комунікативна політика має виконувати не тільки інформаційну, а й стабілізаційну функцію, забезпечуючи довіру клієнтів і партнерів. До цього додається складність моніторингу медійного середовища через велику кількість платформ – від міжнародних ЗМІ до професійних сайтів і соціальних мереж, – що значно ускладнює контроль за інформаційним полем.

Проблематика внутрішніх комунікацій є не менш багатовимірною. Перехід IT-індустрії до гібридних і повністю віддалених моделей роботи створює потребу підтримувати високу залученість працівників та корпоративну єдність, незважаючи на географічну розпорошеність команд. Відсутність фізичної присутності та формальних механізмів повсякденної взаємодії породжує ризики зниження рівня ідентифікації з компанією, доступності інформації та своєчасності її поширення. Інформаційне перевантаження стає одним із ключових бар'єрів: надмірний потік повідомлень у різних каналах часто призводить до втрати релевантності та зниження ефективності внутрішньої комунікації.

Окрему групу проблем становлять виклики, пов'язані з брендом роботодавця. У період нестабільності ринку праці, високої мобільності фахівців та посиленої конкуренції за таланти корпоративний імідж стає критичним фактором успіху. Водночас підтримання його автентичності та відповідності реальному досвіду працівників є складним завданням, оскільки будь-які невідповідності між заявленими цінностями та фактичними практиками швидко стають видимими в соціальних мережах, на платформах відгуків чи в професійних спільнотах. Це створює ризики для формування довгострокової довіри до бренду *** як роботодавця.

Крім того, суттєвими є технологічні та процесні бар'єри. Використання великої кількості інструментів і каналів комунікації ускладнює створення

єдиного інформаційного простору, порушує цілісність комунікаційних потоків та обмежує можливість ефективної аналітики. Відсутність повністю інтегрованих систем оцінювання результативності комунікацій призводить до неможливості точно виміряти вплив комунікаційних рішень на поведінку аудиторій, на репутаційні показники або на бізнес-цілі компанії.

Важливим і неминучим аспектом є кризові комунікації. Компанія, що працює у сфері інформаційних технологій і при цьому перебуває у регіоні з потенційною небезпекою збройних загроз та кіберризиків, має бути готовою до оперативної й чітко структурованої комунікації в разі непередбачуваних подій. Виклики в цій сфері полягають як у швидкості реагування, так і в здатності забезпечити прозорість, точність і послідовність повідомлень, які спрямовані на збереження довіри клієнтів, партнерів і співробітників.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ключові проблеми комунікативної політики *** зумовлені поєднанням зовнішніх, внутрішніх, репутаційних, технологічних і кризових факторів. Їхнє комплексне опрацювання потребує стратегічного підходу, що враховуватиме динаміку глобального ринку, багаторівневість комунікаційних аудиторій та необхідність інтеграції сучасних інструментів аналізу й управління інформаційними потоками. Таким чином, комунікативна політика компанії має розвиватися як гнучка, адаптивна та науково обґрунтована система, здатна забезпечити довіру та стабільність у мінливому середовищі.

3.2 Напрями вдосконалення комунікативної стратегії в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та змін на ринку ІТ

У контексті цифрової трансформації, глобалізації та структурних зрушень на ринку ІТ вдосконалення комунікативної стратегії стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності організації. Сучасний інформаційний простір характеризується високою швидкістю циркуляції даних,

множинністю цифрових каналів, зростанням ролі алгоритмів у формуванні інформаційних потоків та кардинально зміненими очікуваннями аудиторій. За цих умов комунікативна стратегія вже не може розглядатися як набір окремих PR- або маркетингових активностей; натомість вона має перетворитися на інтегровану систему управління інформаційними взаємодіями, здатну забезпечувати організації стійку присутність у глобальному цифровому середовищі.

Одним із фундаментальних напрямів удосконалення комунікаційної стратегії є забезпечення її цифрової адаптивності. Сучасні IT-компанії функціонують у середовищі, де домінують цифрові платформи, а поведінка користувачів дедалі сильніше визначається логікою персоналізованих стрічок, рекомендаційних алгоритмів і інтерактивного контенту. Тому комунікаційна стратегія має ґрунтуватися на принципах омніканальності, коли різні цифрові канали – соціальні мережі, корпоративний сайт, email-маркетинг, професійні платформи, онлайн-спільноти – не просто співіснують, а взаємодіють між собою як єдина екосистема. Удосконалення стратегії вимагає переходу від лінійного поширення інформації до побудови цілісних комунікаційних маршрутів користувача, що забезпечують безшовність його досвіду та послідовність ключових меседжів компанії.

Ключову роль у підвищенні ефективності комунікативної стратегії відіграє використання даних. Умови цифрової трансформації відкривають можливості для застосування аналітики великих даних, інструментів соціального моніторингу, алгоритмів аналізу тональності, а також прогнозної аналітики. Це дозволяє не лише вимірювати показники охоплення, а й оцінювати реальну якість взаємодії, визначати настрої аудиторій, відстежувати зміни в репутаційному полі та своєчасно виявляти потенційні ризики. Удосконалення комунікативної стратегії вимагає переходу до моделі evidence-based communication, за якої рішення приймаються на підставі

систематизованих даних, а ефективність комунікацій оцінюється з позицій їх впливу на стратегічні бізнес-цілі.

В умовах глобальної конкуренції особливого значення набуває стратегічна репутаційна комунікація. Оскільки сучасні ІТ-компанії часто не мають унікальних технологічних переваг, конкурентна боротьба дедалі більше відбувається у сфері довіри, іміджу та публічної легітимності. Вдосконалення комунікативної стратегії має передбачати формування довготривалих стосунків із ключовими групами стейкхолдерів – клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками та професійною спільнотою. Для цього компанія повинна не лише поширювати інформацію, а й виступати активним учасником глобальних обговорень, демонструвати експертизу, брати участь у міжнародних форумах, ініціювати аналітичні звіти та дослідження. Такі дії підсилюють позицію компанії як компетентного та надійного партнера у міжнародному середовищі.

Зміни на ринку ІТ, зокрема циклічна нестабільність, ростуча конкуренція за таланти та зростаюча роль гнучкості, висувають нові вимоги до комунікацій із працівниками та кандидатами. Одним із важливих напрямів удосконалення стратегії стає розвиток автентичного employer branding. Компанії мають приділяти увагу відкритості комунікації, демонстрації реального внутрішнього досвіду, прозорості щодо процесів та можливостей кар'єрного зростання. З огляду на глобалізацію ринку праці необхідним є створення комунікаційних форматів, адаптованих до різних культурних контекстів, а також застосування персоналізованих підходів до взаємодії з різними групами фахівців.

Важливою складовою сучасної комунікативної стратегії є управління кризовими комунікаціями. В умовах геополітичної нестабільності, кіберзагроз, можливих перебоїв у роботі чи негативних інформаційних хвиль компанія повинна мати чітко прописані сценарії реагування, що передбачають оперативність, точність і багатоканальність. Вдосконалення цієї сфери потребує створення системи раннього виявлення інформаційних загроз, підготовки

внутрішніх команд, побудови прозорих каналів комунікації та інтеграції антикризових протоколів у загальну стратегічну модель.

Таблиця 3.1

Узагальнення напрямів удосконалення комунікативної стратегії ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та змін ринку

Напрямок удосконалення	Сутність напрямку	Ключові механізми реалізації	Очікуваний ефект
Цифрова адаптивність комунікацій	Перехід до інтегрованої, цифрово-орієнтованої моделі взаємодії з аудиторіями	Оmnіканальна стратегія; інтеграція сайтів, соцмереж, email, платформ; персоналізація контенту; автоматизація	Збільшення охоплення, підвищення залученості, формування цілісного цифрового досвіду
Аналітика та data-driven підхід	Використання даних для прийняття комунікаційних рішень	Моніторинг медіа; аналіз тональності; Big Data; прогнозна аналітика; KPI-комунікацій	Підвищення точності меседжів; мінімізація ризиків; об'єктивна оцінка ефективності
Глобальна репутаційна стратегія	Формування довіри та стійкого іміджу на міжнародних ринках	Участь у глобальних дискусіях; thought leadership; аналітичні звіти; партнерські комунікації	Підвищення впізнаваності; укріплення позицій компанії як експертної
Розвиток employer branding	Позиціонування компанії як прозорого та привабливого роботодавця	Автентичні історії фахівців; відкритість; кроскультурна адаптація HR-комунікацій; розвиток внутрішніх спільнот	Посилення залученості; зростання довіри; полегшення рекрутингу
Оптимізація внутрішніх комунікацій	Формування ефективного комунікаційного середовища для працівників	Єдиний інформаційний хаб; зменшення інформаційного шуму; стандартизовані канали; регулярний фідбек	Зростання продуктивності; покращення корпоративної культури

Продовження таблиці 3.1

Управління кризовими комунікаціями	Забезпечення готовності до інформаційних ризиків та швидких змін	Кризові протоколи; медіатренінг; система раннього виявлення загроз; багатоканальна комунікація	Зменшення репутаційних втрат; швидке відновлення довіри
Інновації у форматах контенту	Застосування нових форматів, адаптованих до цифрової екосистеми	Інтерактивний контент; відео; подкасти; AR/VR; адаптація під мобільні платформи	Підвищення інтересу аудиторій; покращення диференціації
Культурна та міжнародна адаптація комунікацій	Орієнтація на різноманіття глобальних аудиторій	Локалізація контенту; міжкультурні стандарти; адаптовані наративи	Посилення ефективності взаємодії на міжнародних ринках

З огляду на вищезгадані чинники, можна стверджувати, що напрями удосконалення комунікативної стратегії в сучасних умовах пов'язані з переходом від традиційного інструментального розуміння комунікацій до комплексної, інтегрованої та даноцентричної моделі. Така стратегія повинна бути здатною адаптуватися до швидких технологічних зрушень, забезпечувати глобальну послідовність і водночас враховувати локальні контексти, ефективно управляти репутацією та будувати тривалі відносини зі стейкхолдерами. Вона має функціонувати як елемент організаційної стійкості та як механізм формування стратегічних переваг компанії в умовах невизначеності та високого рівня конкуренції.

3.3 Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії ***

Підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії *** потребує переходу від фрагментарних тактичних дій до комплексної, науково обґрунтованої й довгострокової моделі комунікативного управління.

Практична трансформація має ґрунтуватися на поєднанні організаційних, технологічних, соціальних та бренд-орієнтованих рішень, що забезпечать формування цілісного інформаційного середовища всередині компанії й стійкої репутації назовні. Ключовим завданням є створення таких механізмів комунікації, які знижують інформаційну фрагментацію, підвищують прогнозованість взаємодії з аудиторіями, мінімізують ризики непорозумінь та забезпечують прозорість прийняття рішень.

Процес удосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії *** доцільно реалізовувати поетапно, застосовуючи поєднання організаційних, технологічних і стратегічних змін. Трьохетапна модель дозволяє поступово знижувати ризики трансформації, забезпечувати послідовність управлінських рішень і підтримувати контрольованість комунікативних потоків на всіх рівнях корпоративної системи.

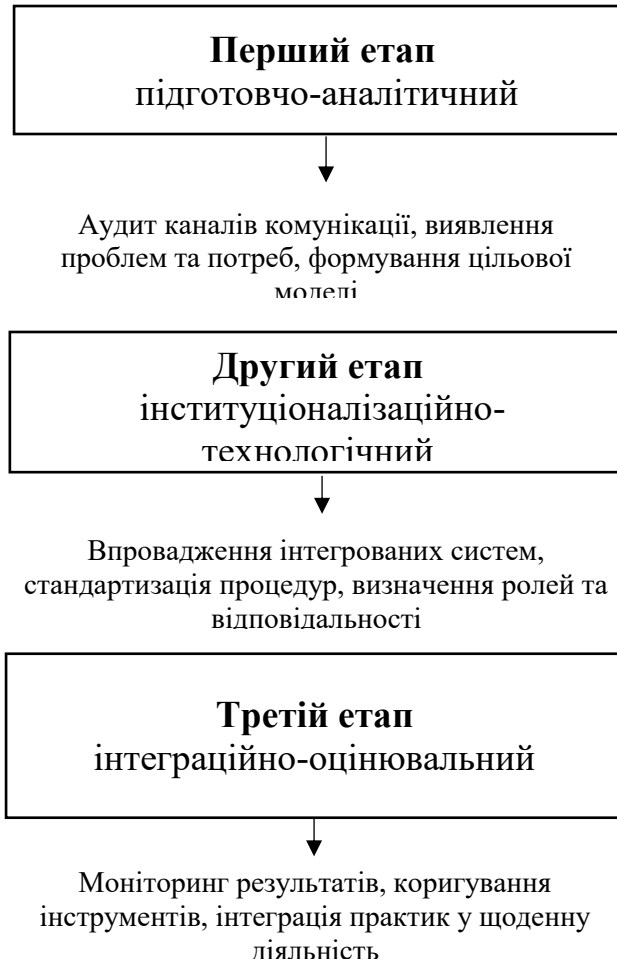


Рис. 3.1 Трьохетапна модель впровадження

Одним із практичних кроків є розвиток внутрішньокорпоративних каналів зв'язку, побудованих на принципах адаптивності, модульності та мікросервісного підходу. Ідеться не лише про оптимізацію наявних інструментів (Slack, Confluence, корпоративні дайджести), а про створення керованої інформаційної екосистеми, в якій контент подається диференційовано залежно від ролі співробітника, департаменту та рівня стратегічної залученості. Практичним інструментом може стати впровадження інтелектуального комунікаційного хаба – інтегрованої панелі з персоналізованими оновленнями, доступом до всіх сервісів, актуальними оголошеннями та автоматизованими нагадуваннями. Така система зменшує перевантаження каналів, мінімізує дублювання інформації та підвищує швидкість внутрішніх бізнес-процесів.

Для посилення внутрішньої згуртованості важливо вибудувати

стратегічно керовану модель діалогу між керівництвом і командами. Практичні рекомендації включають упровадження регулярних форматів зворотного зв'язку у двох площинах:

- вертикальній – коли співробітники отримують доступ до ясно структурованих оновлень від менеджменту;
- горизонтальній – коли команди мають можливість обмінюватися досвідом, презентувати ініціативи та пропонувати зміни.

Ефективним інструментом можуть стати квартальні Leadership Open Sessions, модеровані діалоги з топменеджментом та структуровані Employee Insight Reports, у яких агрегуються найважливіші запити та проблеми, що потребують управлінської реакції.

Щодо зовнішніх комунікацій, ключовим стає формування репутаційної системи із багатоканальною логікою присутності бренду. Йдеться не лише про класичні PR-активності, а про побудову програмного підходу до управління репутаційним капіталом. *** доцільно впровадити контентно-аналітичний цикл, у якому створення матеріалів (статей, досліджень, аналітики, експертних коментарів) спирається на систематичний моніторинг глобальних галузевих тенденцій, аналіз поведінки конкурентів, оцінку потреб клієнтів та прогнозування інформаційних ризиків.

Також важливо посилити чіткість позиціонування компанії як технологічного партнера, а не лише аутсорсинг-провайдера. Практичні рекомендації включають: розвиток власних аналітичних продуктів; підготовку white papers; створення тематичних серій (наприклад, «*** Tech Perspectives»); участь у міжнародних альянсах та експертних групах; а також формування програм співпраці з медіа та лідерами думок. Це дозволяє формувати бренд компетентності, який зміцнює довіру з боку клієнтів у різних регіонах.

Підвищення ефективності комунікацій із клієнтами можливе через впровадження структурованої системи Client Communication Intelligence, яка

включає картування контактних точок, оцінку рівня задоволеності, аналіз реакцій на комунікаційні імпульси та застосування стратегій персоналізованого інформування. Це створює передумови для формування довгострокових партнерств та зменшує ризик комунікаційних розривів під час складних проєктів.

Крім того, доцільно розробити систему кризового реагування нового покоління, що базується не лише на швидкості публічних реакцій, а на побудові стійких сценаріїв, симуляцій, ролей та трактувань для різних аудиторій. Практичним інструментом може бути створення Crisis Playbook 2.0 із алгоритмами дій, шаблонами комунікацій, структурою прийняття рішень і механізмами міждепартаментної координації.

Загалом запропоновані практичні рекомендації спрямовані на формування у *** інституціоналізованої моделі комунікативного менеджменту, яка працює не епізодично, а постійно й системно. Це дозволить знизити рівень ентропії у внутрішніх інформаційних потоках, забезпечити впізнаваність і структурованість зовнішніх меседжів, підвищити передбачуваність ділової взаємодії та загалом зміцнити конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку ІТ.

ВИСНОВКИ

У межах магістерського дослідження було всебічно розглянуто теоретичні засади, практичний стан та напрями вдосконалення управління комунікативною політикою ІТ-компанії в умовах цифровізації, глобалізації та трансформації сучасного ринку технологій. Отримані результати дозволили сформувати цілісне наукове уявлення про роль комунікацій у забезпеченні стратегічної стійкості, операційної ефективності та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу.

Перший розділ роботи дав можливість ґрунтовно проаналізувати сутність комунікативної політики підприємства як багаторівневої системи управління інформаційними потоками, спрямованої на формування оптимальної взаємодії між компанією та її ключовими стейкхолдерами. У ході дослідження було узагальнено, що сучасна комунікативна політика охоплює стратегічні, тактичні та операційні інструменти, які забезпечують цілісність корпоративного позиціонування, прозорість внутрішньої взаємодії та результативність зовнішнього іміджевого впливу. Особливо підкреслено значення цифрових каналів, інтегрованих медіаплатформ, систем аналітики та принципів етичної відповідальності, які стали ключовими елементами корпоративних комунікацій у ХХІ столітті.

У межах теоретичного блоку було розкрито специфіку комунікаційної діяльності в ІТ-сфері, що відрізняється високою швидкістю змін, мультикультурністю команд, гнучкими моделями управління (Agile/Scrum), домінуванням цифрових середовищ, проектною структурою роботи та підвищеною потребою в синхронізації інформації між розподіленими командами. Показано, що саме в ІТ-галузі комунікації стають критичним фактором ефективності проєктів, підтримки інноваційності, зниження операційних ризиків та формування довіри між замовниками й виконавцями.

Окремо проаналізовано сучасні моделі управління комунікаціями, що формуються під впливом глобалізації, цифровізації та зростання ролі даних.

Визначено, що ІТ-компанії дедалі частіше застосовують децентралізовані моделі комунікацій з автономією команд, гібридні системи цифрової координації, екосистемні підходи та моделі з акцентом на HR-брендинг та експертність. У дослідженні показано, що провідні технологічні корпорації (Google, Microsoft, Intel, SAP, Meta) демонструють тренд на інтеграцію комунікацій з аналітичними системами, розвиток відкритих платформ діалогу та стратегічну координацію внутрішніх і зовнішніх повідомлень на глобальному рівні.

Другий розділ присвячено прикладному аналізу компанії ***, що є одним із найбільших українських представників аутсорсингового та консалтингового ІТ-сектору. На основі комплексного огляду структури компанії, її історії, ринків діяльності, принципів корпоративної культури та бізнес-моделі було визначено ключові чинники, які впливають на формування її комунікативної політики. Розглянуто організаційну структуру управління комунікаціями, взаємодію між підрозділами, роль PR-, HR-, маркетингових та операційних команд, їхню інтегрованість у процес формування іміджу компанії.

У межах аналізу внутрішньої комунікації *** було виявлено як позитивні, так і проблемні аспекти. Серед сильних сторін – наявність сталих комунікаційних каналів, системна робота з корпоративною культурою, ефективні практики взаємодії в командах, регулярна комунікація керівництва. Разом з тим, виявлено виклики: перевантаження каналів, недостатня стандартизація повідомлень, потреба в посиленні інтегрованості внутрішнього порталу та розвитку зворотного зв'язку в багатокультурних командах.

У зовнішньому вимірі проаналізовано підходи *** до роботи з клієнтами, медіа, ринковими спільнотами та брендом роботодавця. Встановлено, що компанія знаходиться на етапі активного розвитку PR-стратегії, однак також стикається з потребою посилення позиціонування на глобальних ринках, розширення thought leadership-ініціатив та формування уніфікованої системи

репутаційної аналітики. Фінансово-економічні показники дозволили оцінити, як комунікації впливають на динаміку зростання компанії, її впізнаваність та стійкість до зовнішніх змін у галузі.

Третій розділ роботи був спрямований на розроблення практичних шляхів удосконалення управління комунікативною політикою ***. На основі проведеного аналізу запропоновано комплексний підхід до модернізації комунікаційної системи компанії, який включає:

- інтеграцію внутрішніх комунікаційних платформ у єдиний цифровий хаб;
- стандартизацію корпоративних повідомлень через оновлення меседж-архітектури;
- розвиток системи аналітики та KPI для оцінювання ефективності комунікацій;
- впровадження моделей двостороннього діалогу зі співробітниками;
- підсилення HR-бренду через контентну та експертну стратегію;
- посилення медіа-позиціонування та розширення присутності на глобальних ринках;
- впровадження crisis communication framework для швидкого реагування;
- підвищення прозорості та узгодженості корпоративної комунікації з бізнес-стратегією.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективна комунікативна політика в IT-компанії є не лише інструментом передачі інформації, а й стратегічним механізмом формування корпоративної ідентичності, підтримки інноваційності, зміцнення довіри та забезпечення конкурентоспроможності. У сучасному цифровому середовищі комунікації набувають системного, інтегрованого характеру й безпосередньо впливають на успішність компанії: від мотивованості працівників до ринкової впізнаваності та здатності будувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами.

Таким чином, розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані як практична основа для підвищення ефективності комунікативної політики *** та слугувати універсальними орієнтирами для інших ІТ-компаній, що працюють у середовищі швидких технологічних змін і прагнуть забезпечити стабільний, прозорий та гнучкий комунікаційний менеджмент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 70+ Latest Work Collaboration & Teamwork Statistics [2024]. URL : <https://jobera.com/teamwork-statistics/>
2. Argenti, P. A. Corporate Communication. Edition: 8th. 2023.
3. Chappal M. How to achieve effective communication in the workplace. (2021). URL: <https://friday.app/p/effective-workplace-communication>
4. Cornelissen, J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (6th ed.). London: Sage Publications. 2020. 336 p.
5. Emmanuelle Abensur. Internal and External Communications: How to Ensure Alignment. (2024). URL: <https://www.talkspirit.com/blog/internal-and-external-communications-how-to-ensure-alignment>
6. GitLab. The Remote Manifesto (офіційна політика компанії щодо комунікацій і роботи). <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/>
7. Growjo. The Fastest Growing Companies w/ Contacts & Emails. URL: https://growjo.com/?query=***
8. Marcos Lopez. Differences and relationship between internal and external communication in a company. (2025). URL: <https://www.sesamehr.com/blog/internal-communication/differences-and-relationship-between-internal-and-external-communication-in-a-company/>
9. McKinsey & Company “Unlocking Organizational Communication: Five Ways to Ignite Employee Engagement” (2024). URL: <https://www.mckinsey.com/locations/mckinsey-client-capabilities-network/our-work/strategic-and-change-communications/the-communications-exchange/unlocking-organizational-communication-five-ways-to-ignite-employee-engagement>
10. *** recognized on the 2023 Inc. 5000 list of the fastest-growing private companies in the U.S. (2024). URL: https://www.***.com/news/***-recognized-inc-5000-fastest-growing-companies-us-2023/

11. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation (Management on the Cutting Edge) Hardcover. // by Gerald C. Kane & 4 more. April 16, 2019. 280 p.

12. What Is Corporate Communications and Why It Is Vital for Business. (2025). URL: <https://miuc.org/what-is-corporate-communications-and-why-it-is-vital-for-business/>

13. What is corporate communications? (And how to build your strategy). (2024). URL: <https://www.frontify.com/en/guide/corporate-communications>

14. Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive Strategic Management in a Digital Business Environment. Baltic Journal of Economic Studies. 2022. Vol. 8(3). P. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>

15. Аксьонова О. В. Стратегії міжкультурної комунікації в умовах глобалізації / Аксьонова Оксана Валеріївна // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2025. Вип. 38. С. 316–330.

16. Андрійченко Ж.О., Близнюк Т.П., Майстренко О.В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>.

17. Андрощук, І., Пітел, Н., & Липчанський, В. (2025). КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ УНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ. Економіка та суспільство, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>

18. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

19. Вороненко А. Тренд – не тренд 2024: як комунікувати з командами в кризові часи? URL: <https://hurma.work/blog/trend-yak-komunikuvaty-z-komandamy-v-kryzovi-chasy/>

20. Грабовенко Н., Зикун Н. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТОК НОВИХ МЕДІАІНСТРУМЕНТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ. (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2>

21. Гуйва, О., Паламарчук, С., & Міщенко, В. (2025). УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-19>

22. Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О. Корпоративні комунікації: свіжий погляд: монографія [Текст] / Є. О. Загорулько, Д. О. Олтаржевський. К.: Арт Економі, 2023. 360 с.

23. Зеркаль А.В., Балабуха К.Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-843>

24. Зернецька, О. В. (2019). Глобальна комунікація і еволюція цінностей. *Еволюція цінностей в епоху глобалізації: збірник наукових праць/за заг. ред. ОВ Зернецької*, 5-12.

25. Іпполітова, І. Я. Диджиталізація бізнесу як дієвий інструмент комунікативної політики підприємства / І. Я. Іпполітова, І. С. Момотков, С. В. Прокопович // Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 131-138.

26. Кириченко С.О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. Агросвіт №23, 2020. С. 42-46. DOI: 10.32702/2306&6792.2020.23.42

27. Коваленко Н.В. Інноваційні аспекти цифрового маркетингу. Економіка та держава, 2023. № 4. 52–57 с.

28. Ковальов Б.Л., Павлик А.В., Федина С.М. Бізнес-комунікації. Суми: Сумський державний університет, 2020. 113 с.

29. Комунікативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.

30. Котлер, Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. К. : Науковий світ, 2022. 880 с.

31. Кузьменко О. У Forbes назвали 10 найбільших IT-компаній за вибором в Україні. (2024) URL: <https://dev.ua/news/naibilshi-it-kompanii-za-vytorhom-v-ukraini-1734593387>

32. Лавриненко, С., Зелінська, А., & Бездітко, О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство 2023, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.

33. Леоненко О. В. Управління цифровими комунікаціями бізнес-організації : бакалавр. диплом. робота : 073, Менеджмент / Леоненко Олександра Василівна ; наук. керівник Сагайдак М. П.; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2023. 58 с.

34. Ломачинська І. М., Якимюк Ю. П., Ломачинська Л. В. Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій. 3-тє вид., переробл. і доповн. К., 2020. 336 с.

35. Назаренко, С., & Матюшенко, Н. (2023). Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>.

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

37. Олтаржевський, Д., & Шуранов, М. (2025). Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації в основі кризи. Наукові записки інституту журналістики, 86(1), 95-107. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.8>

38. Офіційний сайт компанії ***. URL: https://www.***.com/expertise/

39. Портер М. Конкурентна перевага: методика досягнення високих

результатів: Наш формат, 2019. 624 с.

40. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами / Л. Л. Калініченко, В. В. Смачило, Д. В. Попович, О. В. Авдієвська // Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2. С. 7-14.

41. Седіков, Д., Мунтян, І., & Мужайло, В. (2024). ЕТИЧНІ НОРМИ ТА ПРИНЦИПИ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-139>

42. Слюсарєва Л.А., Смачило, В.В., Попович Д. В., Авдієвська О.В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. Економіка, управління та адміністрування, 2020. (2(92), С. 7–14. Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-7-14](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-7-14)

43. Сторінка компанії ***. в LinkedIn. URL: https://www.linkedin.com/company/***/

44. Сучасні комунікаційні стратегії: що нового. (2024) URL: <https://eba.com.ua/suchasni-komunikatsijni-strategiyi-shho-novogo/>

45. Сучасні суспільні комунікації: міжнародний досвід та українські реалії: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Лубни : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 320 с.

46. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107-114.

47. Холод Н. Сильний бренд: комунікації допомагають долати виклики війни. (2023) URL: <https://mind.ua/openmind/20253749-silnij-brend-komunikaciyi-dopomagayut-dolati-vikliki-vijni>

48. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник для вишів. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 211 с.

49. Ціх Г., Винник Т. Підприємницька комунікативна етика в умовах цифровізації: матер. міжнар. наук.-практ. конф. «Формування механізмів

забезпечення нової економічної стратегії». 2022. С. 53–55.

50. Шульгіна Л.М. Бізнес-комунікації. Київ:КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

51. Якимчук, М. Ю. Законодавче регулювання комунікативної політики в Україні / М. Ю. Якимчук // Соціологія права. 2021. № 3/4. С. 27-30.