

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Кравченка Івана Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему

Моделі корпоративних комунікацій міжнародних
корпорацій в умовах глобальних викликів

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

к.е.н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

К. СЛЮСАРЕНКО

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «12» січня 2026 р. № 6

Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

І. МАКСИМОВА

Ініціал, ПРИЗВИЩЕ

Кривий Ріг – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач І. МАКСИМОВА
кафедри
(підпис) (Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)
«20» січня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Кравченка Івана Ігоровича**

1. Тема роботи **Моделі корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів**

Керівник роботи Слюсаренко Катерина Володимирівна, к.е.н., доцент
затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 724-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «20» січня 2026 р.
3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об’єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні основи корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій
1.1. Поняття, сутність і роль корпоративних комунікацій
1.2. Еволюція та основні моделі корпоративних комунікацій
1.3. Особливості корпоративних комунікацій у міжнародних корпораціях
1.4. Вплив глобальних викликів на корпоративні комунікації міжнародних корпорацій
Розділ 2. Аналіз сучасних моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій
2.1. Підходи до оцінювання ефективності корпоративних комунікацій
2.2. Аналіз моделей комунікацій провідних міжнародних корпорацій
2.3. Вплив глобальних викликів на трансформацію комунікаційних стратегій міжнародних корпорацій
Розділ 3. Удосконалення моделей корпоративних комунікацій в умовах глобальних викликів
3.1. Принципи адаптації корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій
3.2. Розробка адаптивної моделі корпоративних комунікацій
3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження удосконаленої моделі
Об’єкт дослідження: процеси корпоративних комунікацій у діяльності міжнародних корпорацій.

Предмет дослідження: економічні та організаційні закономірності формування, функціонування та розвитку моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: дослідження моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій та обґрунтування напрямів їх трансформації в умовах глобальних викликів

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата)
1	Підготовка розділу 1	10.11.2025 р.	10.11.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	10.12.2025 р.	10.12.2025 р.
3	Підготовка розділу 3	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 07.01.2026 р.	07.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	20.01.2026 р.	Реєстраційний № 2 «20» січня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2026 р.	до 21.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

_____ К. СЛЮСАРЕНКО
(підпис) (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

_____ І. КРАВЧЕНКО
(підпис) (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Кравченко Іван Ігорович. Моделі корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів – Рукопис. Кваліфікаційна магістерська робота за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» – Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

103 стор., 11 табл., 106 літературних джерел.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні засади формування і розвитку моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів. Визначено сутність корпоративних комунікацій та їх роль у системі стратегічного управління, забезпечення стійкості, репутаційної безпеки й конкурентоспроможності міжнародних компаній у сучасному глобалізованому середовищі. Узагальнено наукові підходи до трактування корпоративних комунікацій та окреслено їх місце в системі управління міжнародною економічною діяльністю.

Проаналізовано еволюцію основних моделей корпоративних комунікацій, зокрема прес-агентську, публічної інформації, двосторонню асиметричну та двосторонню симетричну моделі, а також інтегровані цифрові комунікаційні підходи. Окреслено особливості їх застосування в міжнародному середовищі з урахуванням міжкультурних відмінностей і структури стейкхолдерів.

Особливу увагу приділено цифровізації, впровадженню технологій штучного інтелекту, кризовим комунікаціям, ризикам дезінформації та грінвошингу, а також зростанню ролі ESG-комунікацій. Проаналізовано регуляторні вимоги до корпоративних комунікацій у сфері захисту персональних даних, нефінансової звітності та управління ризиками, а також обґрунтовано напрями вдосконалення моделей корпоративних комунікацій з метою підвищення прозорості та довіри з боку зацікавлених сторін.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності міжнародних корпорацій та підприємств, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, з метою удосконалення комунікаційних стратегій, управління репутаційними ризиками та розвитку ESG-комунікацій.

Ключові слова: корпоративні комунікації, міжнародні корпорації, моделі комунікацій, глобальні виклики, цифровізація, кризові комунікації, ESG-комунікації, штучний інтелект, репутаційна стійкість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	10
1.1. Поняття, сутність і роль корпоративних комунікацій.....	10
1.2. Еволюція та основні моделі корпоративних комунікацій.....	14
1.3. Особливості корпоративних комунікацій у міжнародних корпораціях...	22
1.4. Вплив глобальних викликів на корпоративні комунікації міжнародних корпорацій.....	26
Висновки до розділу.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	37
2.1. Підходи до оцінювання ефективності корпоративних комунікацій.....	37
2.2. Аналіз моделей комунікацій провідних міжнародних корпорацій.....	42
2.3. Вплив глобальних викликів на трансформацію комунікаційних стратегій міжнародних корпорацій.....	60
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	70
3.1. Принципи адаптації корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій.....	70
3.2. Розробка адаптивної моделі корпоративних комунікацій.....	79
3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження удосконаленої моделі.....	84
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Сучасні міжнародні корпорації здійснюють свою діяльність в умовах зростаючої глобальної нестабільності, що проявляється у посиленні економічних, політичних, соціальних та технологічних викликів. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, пандемічні та воєнні кризи, кліматичні загрози, а також підвищення вимог суспільства до прозорості й соціальної відповідальності бізнесу суттєво змінюють підходи до управління міжнародною економічною діяльністю. За таких умов особливого значення набувають корпоративні комунікації, які дедалі частіше розглядаються не лише як інструмент інформування, а як стратегічний ресурс забезпечення стабільності, довіри та конкурентоспроможності міжнародних корпорацій.

Проблема, що потребує вирішення, полягає у невідповідності традиційних моделей корпоративних комунікацій вимогам сучасного глобального середовища. Під традиційними моделями, у контексті міжнародних корпорацій, слід розуміти лінійні та інформативно-орієнтовані підходи, а також моделі, що фокусуються переважно на інтересах акціонерів, ігноруючи широку групу стейкхолдерів. Односторонні та фрагментовані комунікаційні підходи виявляються недостатньо ефективними в умовах високої інформаційної відкритості, активної участі зацікавлених сторін та зростання репутаційних ризиків. Міжнародні корпорації змушені адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових умов, поєднуючи глобальну уніфікацію з локальною специфікою, використовуючи цифрові інструменти, кризові комунікації та принципи сталого розвитку. Відсутність системного підходу до вибору та застосування моделей корпоративних комунікацій ускладнює ефективне управління репутацією та взаємодією зі стейкхолдерами.

Незважаючи на значний доробок, стрімка зміна глобального ландшафту створює нові прогалини, що потребують дослідження. У працях вітчизняних і зарубіжних учених розглядаються теоретичні основи корпоративних

комунікацій, моделі взаємодії з громадськістю, інтегровані маркетингові комунікації, кризові та репутаційні стратегії. Значний внесок у розвиток теорії корпоративних комунікацій зробили Дж. Груніг, Т. Хант, Дж. Корнеліссен, К. ван Ріл, Ч. Фомбрюн та інші науковці. Водночас питання трансформації моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів, зокрема з урахуванням цифровізації, ризиків грінвошингу та нових регуляторних вимог, потребують подальшого узагальнення та системного аналізу, що зумовлює актуальність даного дослідження. Окремим суттєвим викликом для корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій є стрімке впровадження технологій штучного інтелекту, що, з одного боку, розширює можливості аналізу та управління інформаційними потоками, а з іншого загострює проблеми етичності, достовірності контенту, поширення дипфейків та відповідальності за автоматизовані комунікаційні повідомлення.

Актуальність обраної теми визначається необхідністю розроблення ефективних моделей корпоративних комунікацій, здатних забезпечити стійкий розвиток міжнародних корпорацій у мінливому глобальному середовищі. Для підприємств, організацій та установ, що здійснюють міжнародну економічну діяльність або залучені до неї, корпоративні комунікації є важливим інструментом управління репутацією, мінімізації кризових ризиків, формування довіри інвесторів, партнерів і споживачів. Критичний аналіз сучасних моделей корпоративних комунікацій та визначення напрямів їх удосконалення дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і відповідність діяльності компаній глобальним стандартам сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій та обґрунтування напрямів їх трансформації в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність і роль корпоративних комунікацій у системі управління міжнародними корпораціями;
- проаналізувати основні теоретичні моделі корпоративних комунікацій та їх еволюцію;
- дослідити особливості застосування моделей корпоративних комунікацій у міжнародному середовищі;
- визначити вплив глобальних викликів на розвиток корпоративних комунікацій;
- охарактеризувати роль цифрових технологій, кризових та ESG-комунікацій у діяльності міжнародних корпорацій;
- обґрунтувати напрями вдосконалення моделей корпоративних комунікацій з урахуванням сучасних глобальних тенденцій.

Об'єктом дослідження є процеси корпоративних комунікацій у діяльності міжнародних корпорацій.

Предметом дослідження є економічні та організаційні закономірності формування, функціонування та розвитку моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, узагальнення та моделювання, що забезпечують комплексний розгляд проблематики корпоративних комунікацій.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності підприємств, організацій та установ, що здійснюють міжнародну економічну діяльність або залучені до неї. Особливо цінними вони можуть бути для міжнародних корпорацій логістичного та транспортно-мобільного секторів, агропродовольчих компаній, а також глобальних виробників товарів масового споживання та інноваційно орієнтованих корпорацій з високим рівнем

публічної видимості. В свою чергу, матеріали дослідження можуть становити користь для українських підприємств, що виходять на міжнародні ринки. Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення корпоративних комунікаційних стратегій, управління репутаційними ризиками та розвитку ESG-комунікацій.

Результати та основні положення даної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію та були представлені у вигляді тез доповідей за темою: «Трансформація моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних криз». Тези були представлені у матеріалах наукової конференції «Стійкий розвиток: наука, технології та суспільство» у категорії «Соціальні науки» та опубліковані в електронному збірнику конференцій на платформі «Молодий вчений» за однойменною назвою теми конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Поняття, сутність і роль корпоративних комунікацій

Корпоративні комунікації є одним з основних компонентів управлінської діяльності міжнародних корпорацій і важливим засобом формування їх стратегічного потенціалу. Вони визначають здатність організації забезпечувати стабільність, надійність репутації та конкурентоспроможність в епоху глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої взаємозалежності світових ринків.

Визначення корпоративних комунікацій у науковому дискурсі охоплює не тільки процес обміну інформацією, але й управління корпоративною культурою, брендом, репутацією, соціальною відповідальністю та взаємодією із зацікавленими сторонами.

Крім того, важливо окреслити межі поняття: корпоративні комунікації поєднують елементи PR, маркетингу та стратегічних комунікацій, але не є ідентичними їм. Вони виконують роль системного управління всіма інформаційними потоками організації. Якщо PR зосереджений на формуванні позитивного іміджу та управлінні репутацією серед зовнішніх аудиторій, а маркетингові комунікації забезпечують просування продуктів і послуг, то стратегічні комунікації об'єднують різні види комунікацій в єдину систему, спрямовану на досягнення довгострокових бізнес-цілей. Корпоративні комунікації мають ширший обсяг, поєднуючи внутрішні та зовнішні комунікації, відносини з інвесторами, кризове управління та формування довіри, тим самим стаючи головним механізмом стратегічного управління.

Розвиток корпоративних комунікацій відображає зміни в підходах до управління та зростання ролі нематеріальних активів. На початкових етапах комунікації в основному розуміється як інформування акціонерів та передача управлінських рішень від керівництва до співробітників. З посиленням ринкової конкуренції, вплив громадськості та ЗМІ посилюється, і корпоративні комунікації почали включати набагато ширший спектр діяльності. Класичні дослідження Дж. Груніга та Т. Ханта окреслили корпоративні комунікації як комплексну систему створення взаємовигідних відносин між організацією та її аудиторією [1].

Важливою віхою стало впровадження концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), яка сприяла інтеграції комунікаційних потоків всередині організації та формуванню єдиної стратегії бренду. ІМК стали каталізатором розвитку інтегрованих корпоративних комунікацій, в яких маркетинг, PR та стратегічні повідомлення працюють разом як єдине ціле. У сучасних міжнародних корпораціях такий підхід дозволяє ефективно поєднувати внутрішні та зовнішні комунікації, забезпечуючи стратегічну узгодженість, стабільність бренду та конкурентну перевагу на світовому ринку.

Роль і значення корпоративних комунікацій полягають у стратегічному управлінні компанією, підтримці стійкості репутації, створенні корпоративної ідентичності та іміджу, а також у забезпеченні соціальної легітимності. Вони утворюють координаційний центр, який узгоджує цінності та дії компанії з очікуваннями ринку та суспільства [2]. Ефективна комунікація допомагає будувати довіру серед зацікавлених сторін, підвищує інвестиційну привабливість компанії та сприяє адаптації до кризових ситуацій [2]. Це має особливе значення для міжнародних корпорацій, які мають узгоджувати глобальну стратегію з місцевими культурними особливостями [3].

Основні функції корпоративних комунікацій забезпечують всебічний спектр робіт із внутрішніми і зовнішніми комунікаціями, взаємодією із

стейкхолдерами, кризові та цифрові комунікації, маркетингові комунікації, управління корпоративною культурою і репутацією. Корпоративні комунікації виконують наступні функції в стратегічному управлінні:

- Підтримка корпоративної культури і цінностей. Вони допомагають бути послідовними при донесенні основних повідомлень, формують стандарти поведінки та підсилюють згуртованість команди;
- Репутаційне та брендове позиціонування. За допомогою комунікацій корпорація розкриває як свої цінності, так і свої досягнення, тим самим зміцнюючи свій імідж на світовому ринку;
- Сприяння процесам змін і трансформацій. Їх функція полягає в тому, щоб пояснювати персоналу мотиви змін, зменшувати їх опір, допомагати швидше приймати інновації і адаптуватися до нових бізнес-моделей [5];
- Зокрема, вони беруть участь в кризовому управлінні та забезпечують своєчасні, відкриті і добре продумані комунікаційні стратегії під час криз, що в свою чергу допомагає уникнути істотних репутаційних втрат.

Інтегрована модель корпоративних комунікацій передбачає наявність цих функцій, які об'єднують різні сфери роботи компанії (PR, маркетинг, корпоративне управління) та забезпечують ефективне виконання стратегічних цілей. Сукупність функцій, що виконуються в межах наведеного переліку, робить корпоративні комунікації не допоміжною, а центральною управлінською функцією сучасних міжнародних корпорацій.

Приклади комунікаційних ролей включають: координатора внутрішньої комунікації, менеджера з відносин з інвесторами, фахівця з управління репутацією та кризового комунікатора, які координують діяльність компанії на різних рівнях і в різних сферах. Їх наявність в штаті компанії дозволяє підприємству:

- координувати роботу глобальних команд з урахуванням культурних та регіональних особливостей;
- формувати стабільні та якісні відносини із зацікавленими сторонами в різних країнах;
- інтегрувати корпоративні повідомлення та комунікації бренду на міжнародному рівні;
- підвищити стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів, включаючи економічні, політичні та соціальні ризики.

Як результат, корпоративні комунікації виступають фундаментальним інструментом стратегічного управління для міжнародних корпорацій, що забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх комунікативних процесів та формування єдиного корпоративного іміджу. Вони охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи управління репутацією, внутрішні комунікації, кризові та цифрові процеси, взаємодію із зацікавленими сторонами та маркетингову діяльність. Все вищевикладене підтверджує їх системний та інтегрований характер [6].

Корпоративні комунікації виступають координаційним центром, який узгоджує цінності та дії організації з очікуваннями ринку, громадськості та інвесторів. Вони формують довіру та соціальну легітимність бренду. Їх стратегічна цінність проявляється у підвищенні стійкості корпорації до криз, підтримці корпоративної культури, а також у залученості до процесів змін і трансформацій, які сприяють швидшій адаптації до глобальних викликів та інновацій [7].

Отже, корпоративні комунікації є не просто допоміжним інструментом, а стратегічним ресурсом, що визначає ефективність управління, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх міжнародних корпорацій у глобалізованій економіці. Їхня інтегрована функція дозволяє досягти балансу між внутрішньою єдністю організації та зовнішньою ефективністю взаємодії із

зацікавленими сторонами. Таким чином, вони створюють основу для сталого розвитку та стратегічної адаптації до швидкозмінних ринкових умов.

1.2. Еволюція та основні моделі корпоративних комунікацій

Корпоративні комунікації вважаються основою стратегічного управління міжнародними корпораціями. Це пов'язано з тим, що саме через систему комунікаційних моделей організація встановлює відносини зі своїми основними аудиторіями, формує репутацію, забезпечує прозорість своєї діяльності та адаптується до глобальних викликів. Теоретичні моделі корпоративних комунікацій є не лише засобами передачі інформації - вони відображають доктрину управління компанією, погляди на побудову довіри, способи реагування на загрози та механізми взаємодії із зацікавленими сторонами.

Дослідження Корнелсена вказують на те, що методи комунікацій змінюються відповідно до етапів розвитку суспільства, зростання важливості інформаційних технологій та глобалізації економіки [8].

Перша комплексна системна класифікація моделей корпоративних комунікацій була історично представлена Дж. Грунігом і Т. Хантом у їхній книзі «Управління зв'язками з громадськістю» (1984) [9], яка стала основою для подальших теоретичних і практичних розробок. Ця класифікація включає чотири основні моделі: прес-агентська, публічної інформації, двостороння асиметрична комунікація та двостороння симетрична комунікація. Їх часто називають «класичними моделями», оскільки вони заклали основи для розуміння того, як компанії взаємодіють із суспільством.

Перша модель - прес-агентська, передбачає односторонню комунікацію, спрямовану на створення інтересу громадськості, найвищого рівня уваги та сприяння підвищення іміджу компанії. Вона базується на емоційному впливі та

іноді допускає маніпулятивні елементи. Ця модель була характерною рисою раннього етапу розвитку корпоративних комунікацій у США наприкінці 19 століття, коли головна мета полягала у приверненні уваги, а не в інформуванні. Також зазначається, що сучасні міжнародні корпорації рідше використовують цю модель у чистому вигляді, хоча її компоненти залишаються актуальними для рекламних стратегій, взаємодії із ЗМІ та розробки гучних PR-заходів [10].

Модель публічної інформації, що з'явилася пізніше, зосереджена на односторонньому, але правдивому поширенні інформації. Тут основною функцією моделі є забезпечення відкритості та стійкості комунікацій. Ця модель активно використовується урядовими установами, великими міжнародними корпораціями та організаціями, які прагнуть підтримувати довіру за допомогою офіційних заяв, прес-релізів та регулярних інформаційних звітів. К. Катліп, А. Центр та Г. Брум у своїй праці «Ефективні публічні відносини» (2006) [11] підкреслюють, що модель публічної інформації має особливе значення під час криз, коли компанії змушені швидко, точно та відповідально інформувати громадськість.

Більш сучасними та стратегічними є моделі двосторонніх комунікацій. Двостороння асиметрична модель припускає використання досліджень громадської думки задля формування бажаної поведінки цільових аудиторій. Комунікація за цим зразком відбувається у двох напрямках, однак її основна мета - переконання. Вона широко застосовується у маркетингових кампаніях, політичному консультуванні, корпоративному лобіюванні. У міжнародній практиці яскравим прикладом цього підходу є діяльність корпорацій Meta та Coca-Cola, які активно використовують аналітику великих даних для побудови таргетованих рекламних повідомлень і формування споживчих переваг. Зокрема, Meta систематично тестує реакції різних аудиторій на комунікаційні меседжі, коригуючи контент для досягнення максимального впливу, тоді як Coca-Cola адаптує рекламні кампанії на основі поведінкових досліджень,

спрямованих на стимулювання певних моделей купівельної активності. Міжнародні корпорації, особливо у сферах фармацевтики та високих технологій, активно користуються цією моделлю для вивчення споживчої поведінки та пристосування повідомлень до потреб ринку [12].

Четверта модель - двостороння симетрична, визнається найетичнішим і технологічним підходом. Модель побудована на діалозі, партнерстві і взаємному врахуванні інтересів. Саме цей приклад лежить в основі теорії, яку Грюніг детально розкрив у наступних працях [13]. Міжнародні корпорації, взаємодіючи з різними культурними середовищами, віддають перевагу двосторонній симетричній комунікації, оскільки це сприяє довірі, зниженню конфліктів і насиченню репутаційного капіталу. Так, Patagonia привертає увагу споживачів і населення до обговорення соціальних та екологічних ініціатив, змінюючи політику компанії відповідно до отриманого відгуку. ІКЕА також дотримується такого підходу, відкриваючи консультації з клієнтами і громадами при запуску нових продуктів або ініціатив стійкого розвитку.

Наведена таблиця 1.1. ілюструє, як змінились моделі корпоративних комунікацій від односторонніх до двосторонніх, показуючи, як різні підходи впливають на ефективність взаємодії з аудиторіями та формуванні репутації. Прес-агентська та модель публічної інформації зумовлюють лише базовий рівень інформування і публічного образу, а двосторонні моделі надають можливість не тільки впливати на поведінку аудиторій, але і вести діалог, будувати партнерство, відстоювати довгострокові відносини. Зокрема, використання двосторонніх асиметричних і симетричних комунікацій в міжнародних корпораціях є свідченням того, що вибір моделі несе пряму залежність від стратегічного управління: він визначає способи інтеграції PR, маркетингу, брендингу, внутрішніх комунікацій і соціальної відповідальності, а також рівень готовності компанії до кризових ситуацій та її здатність до формування стійкої репутації в культурно різноманітному середовищі.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця моделей корпоративних комунікацій

Модель комунікації	Тип комунікації	Ступінь етичності	Цілі	Інструменти	Сфери застосування
1	2	3	4	5	6
Прес-агентська	Односпрямовано	Низький	Повернення уваги, формування іміджу	PR-акції, прес-релізи, реклама, публічні події	Ранній етап розвитку комунікацій, рекламні кампанії, медіа-стратегії
Модель публічної інформації	Односпрямована	Середній	Інформування, підтримка довіри	Прес-релізи, офіційні заяви, звіти, сайти	Державні установи, великі корпорації, кризові комунікації
Двостороння асиметрична	Двостороння	Середній	Переконання аудиторії, формування поведінки	Дослідження громадської думки, таргетовані повідомлення, аналітика даних	Маркетингові кампанії, політичне консультування, корпоративне лобіювання (Meta, Coca-Cola)
Двостороння симетрична	Двостороння	Високий	Діалог, партнерство, взаємне врахування інтересів	Опитування, консультації, зворотний зв'язок, інтегровані комунікації	Стратегічні управлінські комунікації, соціальні та екологічні ініціативи (Patagonia, IKEA)

Примітка. Джерело: розроблено автором

Незважаючи на класичні зразки 2000-2020-х років, з'явилися нові концепції, пов'язані з інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМС). У своїй книзі «Інтегровані маркетингові комунікації» (2004) [14] Д. Шульц і П. Кітчен першими детально описали метод, за допомогою якого компанія організовує всі свої комунікаційні інструменти: PR, брендинг, рекламу,

внутрішню комунікацію, КСВ в одну цілісну систему. Цей метод є особливо цінним для глобальних корпорацій, де необхідно одночасно підтримувати світову уніфікованість бренду та забезпечувати локальну адаптацію до окремих національних ринків.

В корпоративній літературі значний акцент робиться на схемах цифрових комунікацій. С. ван Ріел і К. Фомбрун у своїй праці «Основи корпоративних комунікацій» (2004) [15] демонструють ідею корпоративного цифрового середовища, в якому компанія управляє відносинами за допомогою мультиплатформних мереж, соціальних медіа, аналітики та онлайн-комунікації із зацікавленими сторонами. Сучасні глобальні корпорації створюють власні «медіа-хаби» - централізовані комунікаційні пункти, які відповідають за моніторинг, кризові ситуації, репутацію та роботу з контентом [16].

Також важливе значення набула модель комунікації, яку пояснює Р. Фріман у своїх працях [17]. Вона підкреслює, що корпорації взаємодіють не тільки з клієнтами, а й з інвесторами, постачальниками, громадськими організаціями, урядами, місцевими громадами та працівниками. Такий підхід стає викликом в часи світових потрясінь: воєн, політичних потрясінь, порушень логістичних маршрутів.

Отже, можна сказати, що сьогодні корпоративні комунікації - це розгалужена мережа, що поєднує в собі наукові перспективи, гібридні інструменти та цифрові технології. Використання таких моделей свідчить про здатність глобальних корпорацій реагувати на виклики глобалізованого світу, бути стійкими, будувати довіру та продуктивно взаємодіяти з різними групами зацікавлених сторін.

Окрім класичних та інтегрованих схем, сучасні світові корпорації все частіше використовують методи міжкультурної комунікації, які враховують відмінності в національних цінностях, стилях управління, мовних нюансах та

соціальних нормах. Наприклад, дослідження Хофстеде [18] і Тромпенаарса [19] показують, що адекватна комунікація в міжнародному середовищі неможлива без урахування культурних відмінностей. Манера ведення переговорів в Японії відрізняється від прямолінійного американського методу, а схильність до ризику в німецьких і шведських компаніях істотно позначається на формах комунікації. Впровадження таких моделей дозволяє світовим корпораціям не тільки уникнути непорозумінь, але й створити глобально сильні бренди, що відповідають місцевим очікуванням.

Першорядну роль у сучасних корпоративних комунікаціях грають цифрові платформи та технології штучного інтелекту, які дають можливість не лише спрощувати взаємодію з аудиторіями, але й прогнозувати відгуки покупців, аналізувати великі обсяги даних для своєчасного прийняття рішень. Наприклад, компанії Google та Microsoft активно застосовують AI-аналітику для соціального моніторингу, визначення потенційних загроз репутації та підсилення персоналізованих повідомлень різним групам стейкхолдерів [20]. Таким чином, виникає можливість поєднувати традиційні схеми з цифровими засобами, одночасно підвищуючи точність і швидкість комунікаційних процесів.

ESG-комунікації (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) - є реакцією на глобальні світові виклики. За даними McKinsey та KPMG (2020-2022) [21], продуктивна ESG-комунікація сприяє зміцненню довіри інвесторів, підвищенню лояльності споживачів та формуванню позитивного іміджу у світової спільноти. Корпорації все частіше використовують публічні звіти, соціальні мережі та інтерактивні платформи для демонстрації прогресу у напрямку сталого розвитку та соціальних заходах. Таким чином, вони закладають ці дані у стратегічні корпоративні комунікації.

Зокрема, варто підкреслити, що сучасні схеми корпоративних комунікацій повинні передбачати готовність до кризових ситуацій. Глобальні

виклики: пандемії, політичні конфлікти, економічні обмеження, кіберзагрози, змушують корпорації створювати комплексні механізми швидкого реагування, інтегруючи класичні PR-підходи, цифрові платформи та симетричні моделі взаємодії. Наприклад, компанія Boeing після трагедії з літаком 737 MAX не тільки оперативно проінформував регуляторні органи та авіакомпанії, але й організував масштабні внутрішні та зовнішні комунікації з пасажирями та ЗМІ, щоб відновити довіру до бренду. Корпорація Toyota, під час масового відкликання автомобілів у 2010 році, активно використовувала двосторонню комунікацію: компанія не обмежилась офіційними заявами, а створила прямі канали для обговорення з клієнтами, забезпечила прозорі механізми компенсації та навчання персоналу, що дозволило пом'якшити негативний вплив на репутацію та підтримати лояльність клієнтів. Під час кризи Galaxy Note 7 у 2016-2017 роках, Samsung швидко організувала зворотний зв'язок із споживачами, ЗМІ та регуляторними органами, поєднавши онлайн-платформи, соціальні мережі та гарячі лінії, що дозволило контролювати інформаційний потік, запобігти паніці та зберегти репутаційний капітал.

Науковці Кумбс, Ульмер, Селноу та Зігер підкреслюють, що здатність адаптувати схеми комунікації до конкретної кризової ситуації є ключовим фактором успішного управління репутацією та стабільності бізнесу на глобальному рівні [22]. Таким чином, моделі кризової комунікації стають не тільки засобом швидкого реагування, але й критичним елементом формування довіри, стійкості та стратегічної репутації міжнародних корпорацій.

Отже, перехід моделей комунікації від прес-агентської та публічної інформації до двосторонньо-асиметричного та симетричного підходів по суті відображає поступовий зсув «в один крок» від простого надсилання повідомлень до складного, етичного та аналітично обґрунтованого управління процесом взаємодії з аудиторією.

Двостороння асиметрична модель, яка базується на вивченні громадської думки та поведінки аудиторії, надає компаніям засоби для активного впливу на вибір споживачів, не обов'язково надаючи перше місце взаємному діалогу. До прикладу, компанії Meta та Coca-Cola широко використовують аналітику великих даних для формування цільових рекламних повідомлень та моделювання поведінки клієнтів, та адаптують свої комунікаційні стратегії до очікувань місцевого ринку. Така стратегія виявляється дуже ефективною в маркетингових компаніях, а також у політичному консалтингу, але водночас вона вимагає особливої уваги до етичних меж маніпуляцій та прозорості комунікацій.

В свою чергу, двостороння симетрична модель більше зосереджена на діалозі, партнерстві та взаємному врахуванні інтересів, що робить її найкращою для розвитку репутації та загальної корпоративної стійкості в довгостроковій перспективі. Компанії Patagonia та IKEA є прикладами компаній, які залучають споживачів та місцеві громади до процесів прийняття рішень та обговорень соціальних та екологічних ініціатив. Вони змінюють свою внутрішню політику на основі зворотного зв'язку. Такий підхід доводить, що симетричні комунікації є чудовим інструментом для побудови довіри в мультикультурному середовищі.

Важливо підкреслити, що вибір моделі комунікацій має прямий вплив на корпоративне управління. Переходячи до симетричних підходів, корпорації інтегрують комунікації у своє стратегічне планування, таким чином сприяючи поєднанню PR, маркетингу, брендингу, внутрішніх комунікацій та діяльності у сфері КСВ. Така стратегія дозволяє їм, з одного боку, зберегти глобальну ідентичність бренду, а з іншого локалізувати повідомлення для різних культурних контекстів, що особливо важливо для міжнародних ринків. Дослідження Хофстеде (2001) [23] та Тромпенаарса (1993) [24] показують, що

ефективність корпоративних комунікацій у різних країнах залежить від розуміння національних цінностей, стилів управління та соціальних норм.

Таким чином, функціональна система корпоративних комунікацій є основним інструментом стратегічного управління, що забезпечує конкурентоспроможність, стійкість та стабільність репутації міжнародних корпорацій у сучасному світі.

1.3. Особливості корпоративних комунікацій у міжнародних корпораціях

Корпоративна комунікація міжнародних корпорацій має певні особливості, що відрізняють її від національних корпорацій і впливають на спосіб комунікації з глобальною аудиторією. Перша і головна відмінність полягає в розмірі та географічній поширеності компаній, що ускладнює донесення комунікаційних повідомлень до аудиторії. Крім того, транснаціональні корпорації працюють на десятках ринків, що характеризуються різними мовами, культурами та правовими системами, що також ускладнює глобальну комунікацію [25].

Серед найважливіших аспектів комунікацій корпорацій є:

- Масштаб та географічна різноманітність, які вимагають стратегії, що має бути централізованою і водночас локалізованою;
- Різноманітність зацікавлених сторін, від регуляторних органів і міжнародних організацій до місцевих громад;
- Управління глобальною репутацією, яка є вразливою до криз та скандалів у будь-якій точці світу;
- Міжкультурна компетентність менеджерів та фахівців з PR;
- Використання цифрових інструментів;
- Інтеграція ESG-комунікацій на глобальному та місцевому рівнях.

Різноманітність та розмір також мають значення, оскільки компанія має управляти комунікаціями всередині своєї організації та одночасно з точки зору глобального охоплення. Міжнародна компанія повинна забезпечити прозорість, єдиний підхід до ведення бізнесу та безперебійний обмін інформацією між штаб-квартирою та регіональними офісами. Наприклад, компанії Siemens вдалося створити єдину систему комунікацій під назвою «Siemens One Communications», яка інтегрує внутрішні повідомлення, глобальні проекти та корпоративні повідомлення і є доступною для всіх співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження [26].

Проте міжнародна компанія також повинна враховувати вплив місцевих громад, відповідних урядів інших країн, глобальних інституцій, інвесторів та світових ЗМІ. Можна вивести, що аудиторія є складною, і повідомлення має бути диференційованим відповідно до контексту відповідних регіонів. Наприклад, звіт про принципи соціальної відповідальності корпорації може бути добре сприйнятий в Європі, але може мати інші результати в Африці чи азійських країнах через відмінності в їхній культурі та економічних інтересах.

З іншого боку, різноманітність зацікавлених сторін також представлена в правовій базі, що передбачає обмеження для різних країн. Процес комунікації також вимагає узгодження з законами, що регулюють публічність, фінансову інформацію, конфіденційність даних та працю [27]. Це свідчить про необхідність наявності спеціального персоналу, який взаємодіє з юристами та фахівцями з комунікацій, які, в свою чергу, інтегрують правові рамки з комунікаційними програмами для організацій.

Управління репутацією в усьому світі є дуже делікатною діловою операцією для будь-якої глобальної корпорації, оскільки може бути пов'язане з різними інцидентами та ситуаціями по всьому світу, які можуть миттєво вплинути на глобальну репутацію корпорації. Наприклад, у 2015 році дизельний скандал Volkswagen у США миттєво поширився на Європу та

азійські країни, змусивши корпорацію глобально змінювати комунікації в різних країнах по всьому світу [28].

Зокрема, виклики мультикультурного середовища постійно змушують бренд-менеджерів бути насторожі по всьому світу. Міжнародні компанії навчають комунікаційних і PR менеджерів бути в курсі культурних особливостей регіону, моделей ведення діалогів, звичок ділового етикету та особливостей сприйняття інформації [29]. Наприклад, компанії Unilever і Nestle наймають регіональні команди для управління місцевою рекламою та PR-діяльністю відповідно до норм відповідної культури, дотримуючись загальної стратегії бренду [30].

Також існують особливості цифрової трансформації комунікацій в міжнародних корпораціях. Штучний інтелект та соціальні мережі застосовуються для: моніторингу громадської думки, прогнозуванні складних ситуацій та зверненні до різних аудиторій [31]. Особливістю також є необхідність адаптації цих технологій до різних правових та культурних умов, таких як різні версії мови в соціальних мережах, культурні коди та політика конфіденційності.

Іншим ключовим фактором є участь зацікавлених сторін компаній у глобальній звітності ESG. Організації повинні доводити свою відповідальність, враховуючи погляди різних країн на екологічні, соціальні та управлінські заходи щодо стратегій і планів ESG [32]. Наприклад, Nestle має загальну звітність ESG, але кожен регіон отримує індивідуальну версію з місцевими описами та досягненнями, задля того, щоб якісно донести повідомлення до різних типів аудиторії.

Всі ці характеристики формують особливий підхід до комунікацій у глобальних корпораціях і дозволяють організаціям успішно взаємодіяти з

глобальною спільнотою, зберігати її довіру та залишатися конкурентоспроможними.

Компанія Google є гарним прикладом з високим ступенем глобальної комунікаційної інтеграції. Google працює у понад 50 країнах світу та використовує різні комунікаційні стратегії щодо взаємодії зі споживачами та регуляторною системою. Наприклад, у європейському регіоні Google стурбована безпекою даних та дотриманням принципів захисту даних GDPR [33]. Водночас, на азійських ринках компанія стурбована адаптацією продуктів та маркетингових кампаній відповідно до очікувань клієнтів.

Прикладом компанії, яка інтегрує ESG-комунікацію у свої універсальні принципи, є Unilever. Компанія публікує щорічні звіти про свою ESG-ефективність у всьому світі, але кожному філіалу надається індивідуальний звіт, що охоплює власні досягнення на основі їхньої діяльності в регіоні [34]. Наприклад, у Бразилії вони зосереджуються на сталому сільському господарстві, у Європі - на зменшенні вуглецевого сліду, а в Азії - на програмах залучення місцевих громад.

Ці випадки демонструють, які риси корпоративної комунікації можна прослідкувати в міжнародних корпораціях:

- Адаптація повідомлень відповідно до культурних, мовних та правових потреб цільових ринків;
- Інтеграція внутрішньої комунікації для забезпечення узгодженості та актуальної інформації для всіх відділів;
- Включення інтеграції ESG та соціальної відповідальності в діяльність, узгоджену з місцевими ініціативами;
- Врегулювання глобальних кризових ситуацій, координація для мінімізації негативного впливу на бренд.

Таким чином, з'являється унікальний підхід, розроблений міжнародними корпораціями у сфері корпоративних комунікацій, що включає елементи глобальної доктрини та адаптації, цифрові технології, ESG-орієнтовані цілі та активні дії в кризовому управлінні одночасно в кількох країнах. Зазначений підхід визначає корпоративну конкуренцію, довіру та безпеку в глобальному середовищі.

Отже, корпоративні комунікації в міжнародних корпораціях вирізняються унікальними особливостями, які впливають на ефективність взаємодії з глобальними зацікавленими сторонами:

- висока географічна розгалуженість;
- неоднорідність аудиторії;
- необхідність координації корпоративних комунікацій та управління глобальною репутацією.

Підприємства змушені застосовувати централізовані та локалізовані комунікації, що враховують культурний та мовний фон, вимоги регулювання та законодавства для кожного ринку, активно вдаватися до цифрових технологій для прогнозування криз та налаштування комунікацій, а також поєднувати практики ESG для демонстрації довіри та позитивної глобальної репутації. Такий цілісний підхід дозволяє міжнародним корпораціям ефективно взаємодіяти з глобальними зацікавленими сторонами, забезпечувати конкурентні переваги, стабільність та глобальну репутаційну безпеку.

1.4. Вплив глобальних викликів на корпоративні комунікації міжнародних корпорацій

Міжнародні корпорації функціонують в умовах безпрецедентного рівня динаміки між економічними, політичними, технологічними та суспільними процесами, які диктують нові рамки для комунікаційної стратегії. Глобальні

виклики 2020-2025 років підвищили планку точності, своєчасності та прозорості в інформаційних потоках. Тим самим, вони змінили парадигму корпоративних комунікацій, сприймаючи їх як допоміжне завдання.

Серед основних рушійних сил ефективного комунікаційного процесу на 2020-2025 роки можна назвати:

- Цифровізація внутрішніх та зовнішніх комунікацій - впровадження корпоративних платформ для внутрішньої та зовнішньої комунікації, автоматизованих систем обміну даними, онлайн-зустрічей та інтерактивних платформ;
- Застосування соціального прослуховування, аналізу настроїв та інформаційних панелей у режимі реального часу для моніторингу аудиторії;
- Міжкультурні відмінності - різна вразливість до дій кризового менеджменту в різних частинах світу, що вимагає локалізації повідомлень з урахуванням соціально-культурних факторів;
- Роль штучного інтелекту та дезінформації - моніторинг репутаційних ризиків за допомогою автоматизованих систем, прогнозування інформаційних сплесків, відстеження джерела дезінформації та моделювання реакції аудиторії;
- ESG-комунікації та ризик грінвошингу - зосередження уваги на суспільстві та екологічних проблемах, а також підвищена стурбованість щодо підзвітності ESG-індикаторів та комунікації результатів ініціатив;
- Нормативні та стандартизовані вимоги - GDPR, CSRD та стандарти міжнародної безпеки, кібербезпеки та управління ризиками;
- Кризовий менеджмент, SCCT, компенсація, емпатія, превентивна комунікація.

Слід зазначити, що теорія ситуаційної кризової комунікації (SCCT) є однією з ключових теорій, що описують поведінку корпорацій у контексті

кризових комунікацій. Цю теорію розробив Т. Кумбс [35]. Основний її принцип полягає в тому, що тип комунікації слід обирати з урахуванням типу кризи, а також розподілу відповідальності всередині компанії. Наприклад, тип кризової комунікації має бути різним, якщо криза спричинена етичною помилкою або стихійним лихом.

Актуальність SCCT зросла в останні роки, оскільки сучасні кризові тенденції стають дедалі складнішими та взаємопов'язаними. Це пояснюється тим, що в сучасному світі вони відбуваються одночасно в декількох країнах, швидко поширюються завдяки технологіям і створюють сильний суспільний попит на інформацію. Таким чином, міжнародні корпорації покладаються на SCCT, оскільки вона виступає їхнім орієнтиром на початкових стадіях кризи після її початку. Застосування теорії кризової комунікації допомагає компаніям:

- швидко оцінити масштаби шкоди, завданої репутації;
- визначити, яка форма реакції очікується від конкретної аудиторії (вибачення, пояснення, визнання відповідальності, компенсація чи просто інформаційне оголошення);
- створити необхідну емпатію та делікатність у текстах;
- визначити та дотримуватися балансу між реактивними комунікаціями (після кризи) та превентивними комунікаціями (коли є потреба в попередженні до кризи).

Сучасні корпорації модернізують SCCT, використовуючи технології онлайн-моніторингу, які дозволяють відстежувати емоції аудиторії в режимі реального часу, враховуючи регіональні відмінності на ринках, а також запобігаючи помилкам у комунікації в мультикультурному середовищі.

Пандемія COVID-19 стала першим глобальним викликом такого роду, який змусив компанії швидко адаптувати свої корпоративні комунікації. Дистанційна робота ускладнила внутрішню комунікацію: соціальна ізоляція

перешкоджала координації між відділами та уповільнювала прийняття рішень. Компанії використовували єдині внутрішньо корпоративні платформи, регулярні віртуальні брифінги, панелі швидкого реагування, які забезпечували швидкий потік критично важливої інформації або взаємодії між відділами, та автоматизовані системи обміну даними для подолання таких бар'єрів. Пандемія також виявила сильні міжкультурні відмінності у сприйнятті кризових заходів. Наприклад, в азійських країнах, таких як Південна Корея та Японія, населення продемонструвало високу готовність дотримуватися дистанційного графіку роботи та санітарних заходів завдяки своїй колективістській культурі та довірі до державних установ [36]. Водночас у багатьох європейських країнах, таких як Франція та Італія, індивідуалістичні цінності та підвищена увага до особистих прав вимагали більш детальної та переконливої комунікації. Компанії забезпечували прийняття правил безпеки та дистанційної роботи за допомогою онлайн-опитування, регулярних вебінарів та локалізованих повідомлень [37].

Зовнішні комунікації також були радикально оцифровані. Онлайн-заходи, соціальні мережі, інтерактивні веб-платформи та корпоративні чати перетворилися на основні канали взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю. З метою кращого розуміння реакції аудиторії компанії активно впроваджували інструменти соціального моніторингу, відстежуючи згадки брендів та теми в ЗМІ, а також оцінюючи настрої аудиторії за допомогою аналізу настроїв, а інформаційні панелі в режимі реального часу чітко відображають ключові показники та реакцію зацікавлених сторін. Все це дозволило компаніям дуже швидко адаптувати повідомлення до очікувань клієнтів та партнерів [38].

З 2022 року роль штучного інтелекту (ШІ) почала вносити серйозні зміни в підходи до управління корпоративними комунікаціями. Сучасні алгоритми аналізу великих даних дозволяють автоматизувати моніторинг репутаційних ризиків, прогнозувати сплески інформації, знаходити джерела дезінформації та

моделювати сценарії поведінки аудиторій. Впровадження ІІІ дозволяє відділам комунікацій оперативно реагувати на кризові ситуації, підтримувати узгодженість та точність корпоративних повідомлень, а також мінімізувати вплив людського фактора на прийняття рішень.

Проблема дезінформації стала особливо актуальною. Вона може суттєво впливати на репутацію міжнародних корпорацій та формувати хибні уявлення серед споживачів, інвесторів та партнерів. ІІІ відстежує потенційно деструктивний контент у режимі реального часу, аналізує його джерела, оцінює масштаби поширення та ймовірний вплив на різні сегменти аудиторії [39]. Це дозволяє компаніям вживати превентивних заходів, формувати швидкі та обґрунтовані відповіді, а також розробляти стратегії нейтралізації дезінформаційних атак.

Глобальні потрясіння 2020-2025 років суттєво підвищили роль ESG-комунікацій. Це стало особливо гострим у трьох основних викликах:

- енергетична криза, яка змусила бізнес зосередитися на ресурсоефективності;
- кліматичні ризики, які стимулюють конкретні заходи щодо скорочення викидів та покращення адаптації;
- військовий конфлікт в Україні, який посилив попит на соціальну відповідальність, підтримку громади та захист працівників.

Сучасні компанії активно повідомляють про свої зусилля в галузі ESG, контролюють їхню ефективність за допомогою цифрових інструментів та надають відкриті платформи для взаємодії із зацікавленими сторонами. Серед компаній, які активно використовують ESG-комунікації, нерідко можна зустріти концепцію грінвошингу, яка набуває особливої актуальності. Це концепція про практику, коли організація декларує свою екологічну чи соціальну відповідальність без належного підтвердження відповідними

реальними діями чи даними. Комунікації, створені в такому ключі, створюють лише видимість відповідальності та не відповідають фактичним умовам, що може призвести до репутаційних втрат, зниженню довіри серед інвесторів, партнерів та споживачів, а також фінансових та правових наслідків у разі порушення нормативних вимог. Сучасні міжнародні корпорації реагують на такі ризики комплексно, інтегруючи цифрові інструменти ESG-аудиту, завдяки яким існує можливість автоматизованого відстеження та перевірки ключових екологічних та соціальних показників [40]. Зокрема, системи самоперевірки підтверджують достовірність заяв компанії, а платформи відкритих даних забезпечують доступ до інформації для громадськості та зацікавлених сторін. Регулярне та структуроване повідомлення результатів ESG-ініціатив у вигляді звітів, інфографіки або онлайн-платформ дозволяє демонструвати реальні досягнення, а не декларативні наміри, тим самим мінімізуючи ризики грінвошингу та зміцнюючи довіру до компанії як соціально відповідальної та екологічно відповідальної організації. Сучасні ESG-комунікації формуються під тиском очікувань громадськості та зацікавлених сторін, а також відповідно до вимог законодавчих та міжнародних стандартів, що регулюють прозорість, підзвітність та безпеку корпоративної діяльності.

Норми GDPR встановлюють суворі правила обробки та захисту персональних даних, що забезпечують дотримання прав співробітників та клієнтів і мінімізують ризики витоку конфіденційної інформації [41]. Норми CSRD, в свою чергу, встановлюють вимоги до комплексної та перевіреної звітності компаній щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів їхньої діяльності, включаючи методології оцінки викидів, впливу на громади та заходи сталого розвитку [42]. Водночас, дотримання міжнародних стандартів управління ризиками, безпеки та кібербезпеки дозволяє організації ефективно керувати потенційними загрозами для персоналу, навколишнього середовища та інформаційних систем. Комплексне впровадження всіх вищезазначених

регуляторних вимог примножує довіру до компанії серед інвесторів, партнерів та громадськості в цілому.

Міжнародні геополітичні конфлікти останніх років значною мірою вплинули на комунікаційну тактику в глобальних компаніях. Зокрема, після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році, компаніям стало необхідно протягом відносно короткого періоду часу скоригувати процеси забезпечення безпеки, внутрішньої комунікації та публічного представництва. Цей процес передбачав пошук сучасних рішень у світі комерції, поєднання їх з концепцією гуманності, на основі якої сформувалася нова норма корпоративної поведінки в кризових ситуаціях [43]. Відділи комунікацій потрапили в ситуацію постійних змін, де вони могли надавати психологічну та інформаційну підтримку співробітникам, організовувати переміщення персоналу компанії з окупованих територій та з самої Росії, звітувати про стратегічні рішення компанії щодо перебування на важливих ринках, а також активно сприяти реалізації благодійних та соціальних програм.

У цьому контексті можна визначити, що теорія кризової комунікації має величезне практичне значення. Корпорації виявили стратегії компенсації, емпатії та проактивної комунікації ефективними для збереження довіри зацікавлених сторін та запобігання будь-якому дефіциту репутації. Таким чином, можна стверджувати, що геополітична нестабільність підвищує складність ділових комунікацій. Використання теорії кризової комунікації ефективно допомагає корпораціям швидко оцінювати ризики та відповідно реагувати, щоб зберегти свою репутацію в несприятливих глобальних умовах [44].

Хоча підходи різних глобальних корпорацій відрізняються у прийнятті необхідних стратегій бізнес-комунікацій підчас глобальних викликів та поєднанні стратегічних повідомлень з управлінськими рішеннями. Компанія

FlixBus відома своєю значною онлайн-інтеграцією бізнес-комунікацій, що допомагає їй миттєво спілкуватися з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами щоразу, коли виникає геополітична нестабільність. У 2024 році компанія офіційно оголосила про припинення ділової діяльності в Росії та Китаї. Про це було детально заявлено під час різних публічних інтерв'ю з керівництвом самої фірми [45].

Компанія DHL інтегрує бізнес-операції та звітність ESG. В рамках ініціативи GoGreen як у Європі, так і в Азії, DHL застосовує низьковуглецеву логістику та створює звіти, що документують досягнення у скороченні викидів. Дані досягнення включено до методів звітності та доступно через інформацію про облікові записи клієнтів [46].

У зв'язку з початком війни в Україні, компанія MHP SE діяла відповідно до соціально відповідальної стратегії, яка полягає в наданні медичної, психологічної та юридичної підтримки військовослужбовцям, а також висвітленні цих дій у відкритих джерелах, що підвищило довіру зацікавлених сторін [47].

З іншого боку, підхід компанії Tesla до кризових комунікацій має стрімкий характер. Показники репутації Tesla у 2025 році показали суттєве зниження. Це пояснюється відсутністю стабільності в публічних комунікаціях та відсутністю акценту на соціальній відповідальності та етиці [48].

Компанія Nestlé просуває ефективну модель сталої бізнес-комунікації, тому публікує динамічні звіти ESG та використовує глобальні медіа-кампанії, пов'язані зі сталим виробництвом та безпекою споживчих товарів. Таким чином компанія покращує свій імідж та враховує вимоги споживачів та урядів [49].

Отже, виклики, з якими стикається світова спільнота з 2020 по 2025 рік, довели, що корпоративні комунікації багатонаціональних компаній є важливим інструментом для управління репутацією та комунікаціями із зацікавленими

сторонами. Зокрема, технології та інтернет-мережа працюють як ефективні інструменти та платформи, що дозволяють швидко коригувати повідомлення залежно від змін всередині та зовні компанії, а також з урахуванням міжкультурних відмінностей.

Зростаюча роль штучного інтелекту сприяє автоматизації моніторингу репутаційних ризиків з точки зору прогнозування інформаційних сплесків та протидії дезінформації. Від COVID-19 до війни в Україні, всі ці приклади ілюструють, що, окрім локалізації повідомлень, цифрова координація та соціальна відповідальність вже стали основним ресурсом для підтримки довіри аудиторії.

ESG-комунікації, підтримка регуляторних вимог GDPR та CSRD, а також прозора звітність зменшують ризики грінвошингу, одночасно зміцнюючи довіру зацікавлених сторін. Випадки FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé доводять, що ефективне поєднання стратегічних повідомлень з відповідними цифровими інструментами та реальними діями формує основу сучасних корпоративних комунікацій в ситуації глобальної турбулентності.

Можна зробити висновок, що ефективне управління комунікаціями в контексті глобальних криз можливе завдяки впровадженню синергії кризових стратегій з цифровими технологіями. Дані в режимі реального часу, автоматизовані системи моніторингу та аналітики дозволяють компаніям оперативно оцінювати загрози, реагувати на неочікувані події та забезпечувати узгодженість повідомлень навіть у мультикультурному середовищі.

Глобальна нестабільність призвела до розуміння, що репутація стала найуразливішим активом, тоді як роль прозорості та відкритості є ключовим фактором довіри зацікавлених сторін. Пандемія, воєнні дії в Україні та перебої в глобальних ланцюгах поставок довели важливість локалізації повідомлень,

швидкого обміну інформацією та управління операційними ризиками з точки зору безперервності бізнесу.

Більше того, нові загрози інформації, такі як дезінформація, дипфейковий контент та інформаційна війна, змусили компанії інтегрувати превентивні цифрові інструменти, які відстежують потенційно шкідливий контент, щоб мати змогу вжити належних заходів до погіршення кризової ситуації.

Отже, міжнародні корпорації сьогодні інтегрують кризові комунікації, цифрову аналітику, міжкультурну адаптацію та прозору соціальну відповідальність у свою діяльність. Це не лише дозволяє швидко реагувати на всі виклики, але й гарантує стійкість бізнесу та захист його репутації, зберігаючи довіру зацікавлених сторін у мінливих глобальних умовах.

Висновки до розділу 1

Перший розділ є теоретичною та методологічною основою дослідження трансформації моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій у сучасному глобальному середовищі. Здійснений аналіз наукових підходів дозволив нам узагальнити ключові погляди на роль корпоративних комунікацій у системі управління міжнародною корпорацією.

Корпоративні комунікації розглядаються як цілісна система корпоративних взаємодій із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Для транснаціональних корпорацій корпоративні комунікації відіграють здебільшого інформаційну роль, однак, в свою чергу вони також здійснюють: координацію, адаптацію та легітимізацію, що стосуються узгодження корпоративної діяльності між різними країнами та культурами.

Узагальнення процесу розробки моделей корпоративних комунікацій дозволяє простежити перехід від односторонніх інформаційних методів комунікації до двосторонніх методів інформаційного діалогу та зворотного

зв'язку. У сучасних умовах, інтеграція елементів традиційних комунікаційних моделей із сучасними технологічними можливостями теорією зацікавлених сторін стала основою міжнародних корпоративних комунікацій.

Важливо також звернути увагу на особливості корпоративних комунікацій глобальних корпорацій, враховуючи багаторівневу структуру управління, міжкультурні особливості, локальні нормативні акти та зростаючі вимоги до корпоративної прозорості та корпоративної етики. Успіх процесу корпоративних комунікацій суттєво пов'язаний з гнучкістю адаптації глобальних стратегій корпоративних комунікацій до місцевих умов без шкоди для корпоративної стратегії.

Узагальнений вплив викликів періоду 2020-2025 років, насамперед пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, нестабільності енергетичного сектору та соціально-економічної кризи, вказує на посилення ролі цифровізації, ESG-комунікацій, управління кризою та етичної ролі компанії у відносинах з громадськістю. Однак, теоретичний аналіз теми також виявляє відсутність систематизації в таких аспектах: адаптація традиційних моделей корпоративних комунікацій в умовах тотальної цифровізації, поширення технологій штучного інтелекту та зростання репутаційного ризику. Вищезазначені узагальнення закладають основу для концептуальної основи наступних розділів дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

2.1. Підходи до оцінювання ефективності корпоративних комунікацій

Вимірювання та управління ефективністю корпоративних комунікацій у міжнародних компаніях є дуже важливим компонентом стратегічного управління, що дозволяє оцінювати досягнення комунікаційної діяльності, вплив комунікаційних зусиль на імідж компанії, діяльність клієнтів та зацікавлених сторін, а також досягнення комерційних цілей [50].

Сучасні тенденції у вимірюванні ефективності та управлінні корпоративними комунікаціями базуються на принципах інтегрованих вимірювань, коли комунікаційна діяльність розглядається як частина комерційної доктрини, а не як окрема діяльність [51]. Найпоширенішою методологічною основою вимірювання ефективності є послідовний процес аналізу: формування комунікаційних цілей, вибір показників, пов'язаних з цілями, даними, а також остаточний аналіз результатів та оцінка їх ефекту та реалізації. Основи застосування цього принципу передбачають чітке розмежування рівнів ефективності комунікаційної діяльності: outputs, outtakes, outcomes та impact, що дозволяє формально розрахувати медіаактивність та дати загальну оцінку впливу ефективної комунікаційної діяльності на аудиторію, зацікавлені сторони та бізнес-цілі компанії [52].

В рамках оцінювання програми Go Green, DHL, окрім показників впровадження рішень, також оцінює лояльність клієнтів та партнерів до корпоративних ініціатив, пов'язаних зі сталим розвитком, на рівні їхньої довіри [53]. Для систематизації підходів до вимірювання ефективності корпоративної комунікаційної діяльності, рекомендується запровадити сувору ієрархію

вимірювань та розрізняти чотири рівні вимірювання ефективності корпоративної комунікаційної діяльності. Кожен із зазначених рівнів відповідає окремому процесу перетворення комунікаційної діяльності та цінність для аудиторії, зацікавлених сторін та компанії в цілому. Наведений вище опис рівнів разом із прикладами їх застосування на основі діяльності міжнародних компаній, розміщено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні оцінки комунікацій за АМЕС

Рівень	Зміст	Типові показники	Приклади вимірювання в міжнародних корпораціях
1	2	3	4
Outputs	Безпосередні результати комунікаційної активності	Кількість публікацій, згадок у медіа, охоплення, покази, перегляди	DHL вимірює кількість ESG-публікацій та охоплення кампаній GoGreen у міжнародних медіа
Outtakes	Зміни у знаннях, усвідомленні або ставленні аудиторії	Рівень обізнаності, розуміння меседжів, первинна довіра	FlixBus аналізує зміну сприйняття бренду та позиції компанії через опитування клієнтів після публічних заяв
Outcomes	Поведінкові зміни цільових аудиторій	Намір до співпраці, участь у програмах, повторні покупки, підтримка ініціати	Nestlé відстежує зростання використання сталих продуктів після ESG-комунікацій
Impact	Довгостроковий вплив на бізнес, репутацію та стейкхолдерів	Рівень довіри, репутаційні індекси, фінансові показники, партнерська лояльність	МХП оцінює вплив соціальних комунікацій на довіру ветеранів і громад та стабільність партнерських відносин

Примітка. Джерело: розроблене автором

Важливою методологічною основою для АМЕС є Барселонські принципи 3.0., які мали великий вплив на оцінку корпоративних комунікацій

міжнародних корпорацій [54]. Вони заявляють про відхилення методологічного підходу AVE як неналежного методу оцінки та підкреслюють важливість провідних підходів до якісного аналізу. Вони підтверджують важливість оцінки справжньої цінності та ефектів комунікацій, а не лише їхньої видимості. Метод оцінювання використовує як числові, так і описові фактори. Числовими факторами є висвітлення в ЗМІ, частка згадувань, показники залученості у віртуальних мережах, відвідування веб-сайтів, кліки та перегляди відео. Іншими описовими факторами є оцінка медіа-тону, зміна бачення бренду, аналіз настроїв, методи опитування та групові дискусії [55]. Наприклад, FlixBus у 2024 році зосередилась на зміні бачення бренду під час оголошення позиції компанії щодо ситуації з війною в Україні. Вона використала методи оцінки соціальних мереж та опитування клієнтів [56]. Старі методи оцінки PR-зусиль, зокрема AVE або еквівалент рекламної вартості, де цінність PR-зусиль вимірюється фактичною ціною рекламних витрат, нині вважаються неефективними, оскільки немає вимірювання впливу повідомлення або впливу на зміну поведінки аудиторії [57].

Tesla, з її високим технологічним потенціалом, але поганою управлінською комунікацією та відсутністю зосередженості на соціальній відповідальності, у 2025 році продемонструвала зниження своєї репутації через погану комунікацію керівництва та відсутність зосередженості на соціальній відповідальності компанії. Експерти відзначили необхідність цілісного підходу щодо бізнес-процесів та реакції зацікавлених сторін на комунікаційні зусилля компанії [58].

Варто наголосити, що зваження комунікацій також тісно пов'язане з цифровою статистикою. Застосування програм веб та соціальної статистики, включаючи спостереження у дійсному часі та аналіз настроїв, дає змогу компаніям миттєво реагувати на критичні події та визначати дієвість повідомлень.

Nestlé, приміром, у своїх ESG-звітах 2024 року демонструє поєднання digital-статистики для контролю відгуків покупців на заходи щодо сталого виробництва та безпеки товарів [59]. Це забезпечує не лише моніторинг відгуків покупців, але й коригування комунікаційної доктрини безпосередньо після проведення аналізу.

Суть оцінки бізнес-комунікацій у глобальних компаніях полягає в поєднанні бізнес-комунікацій з комерційними цілями та плануванням зацікавлених сторін. У 2024-2025 роках МНР SE, запускаючи соціально орієнтовані програми бізнес-комунікацій для військовослужбовців та ветеранів через МНР Nearby, відзначила не лише охоплення цільової аудиторії, але й зміну рівня довіри та задоволеності одержувачів послуг [60].

Для DHL ефективність їхніх ESG-програм оцінюється за допомогою опитувань партнерів, згадок у ЗМІ та внутрішніх ключових показників ефективності, що забезпечує відчуття відкритості та поваги до бренду.

При створенні бізнес-комунікацій методи вимірювання їхньої ефективності також стрімко урізноманітнилися, від простого кількісного підходу, заснованого на виявленні присутності в ЗМІ, до складної методології, пов'язаної з вимірюванням парадигм для визначення тенденцій поведінки, репутації та бізнес-результатів.

Беручи до уваги вищезазначений аспект, нами було проведено порівняльний аналіз міжнародних компаній, що базується переважно на основних моделях вимірювання бізнес-комунікацій, ґрунтуючись, головним чином, на їхніх нормах, методах, інструментах та аналітичних обмеженнях. Інтерпретація вищезазначених моделей наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна таблиця моделей оцінки корпоративних комунікацій

Модель/підхід	Методологічна основа	Основний фокус оцінки	Типи показників	Обмеження/недоліки
1	2	3	4	5
AVE (Advertising Value Equivalent)	Еквівалент рекламної вартості	Медійна видимість	Вартість публікацій у грошовому еквіваленті	Не враховує тональність, сприйняття та поведінку аудиторії
Media Metrics Model	Контент та медіа аналіз	Кількість і якість медіа покриття	Охоплення, частка згадок, тональність	Обмежений зв'язок із бізнес-результатами
Outputs-Outtakes-Outcomes Model	Комунікаційна логіка впливу	Зміни від повідомлення до поведінки	Кількісні та якісні показники	Потребує комплексних досліджень
AMEC Integrated Evaluation Framework	Системний, стратегічний підхід	Повний цикл від цілей до impact	KPI, опитування, digital-аналітика	Вимагає ресурсів і міжвіддільної координації
ESG / Stakeholder Value Model	Сталий розвиток і стейкхолдерська теорія	Довіра, репутація, соціальна цінність	Репутаційні індекси, ESG-метрики	Складність кількісної оцінки

Примітка. Джерело: Розроблене автором

Таким чином, сучасні способи оцінки ефективності корпоративних комунікацій міжнародних компаній базуються на системній методології, виходячи за рамки фіксації медіаактивності, зосереджуючись на вимірюванні реальної цінності комунікацій. Основним методологічним орієнтиром у цьому процесі є Інтегрована система оцінки АМЕС, у поєднанні з принципами Барселона 3.0, вона дозволяє відійти від застарілих моделей, таких як AVE, та

оцінювати комунікації крізь призму впливу на аудиторії, зацікавлені сторони та бізнес-показники.

Тим часом, результати оцінки корпоративних комунікацій все тісніше інтегруються з бізнес-цілями та стратегіями ESG/CSR, що дозволяє оцінювати комунікації не лише як інформаційний інструмент, але й як фактор формування довіри, лояльності та сталості взаємодії із зацікавленими сторонами. Залучення цифрової аналітики та інструментів моніторингу в режимі реального часу забезпечує адаптивність комунікаційних стратегій у складному глобальному середовищі.

Отже, Інтегровану систему оцінки АМЕС у поєднанні з Барселонськими принципами 3.0 можна вважати найбільш обґрунтованою моделлю оцінки корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій, оскільки вона забезпечує систематичний взаємозв'язок комунікаційних цілей, показників ефективності та стратегічних результатів діяльності організації. Зосередження уваги на послідовному вимірюванні outputs, outtakes, outcomes та impact, дозволяє не лише підвищити ефективність комунікаційних стратегій, але й використовувати результати оцінювання як основу для управлінських рішень, спрямованих на довгострокову репутаційну стійкість та зміцнення довіри зацікавлених сторін.

2.2. Аналіз моделей комунікацій провідних міжнародних корпорацій

Ми детально проаналізували комунікаційні моделі п'яти обраних міжнародних компаній: FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé, з метою з'ясувати, які принципи комунікації вони використовують, як вони організовують контакт із зацікавленими сторонами та громадою, як комунікації поєднуються з виробничою та соціальною діяльністю, які облікові системи чи показники використовуються для демонстрації відкритості, підзвітності та ефективності. В рамках цієї роботи ми зосетрились на конкретних

інструментах, формах звітності, публічних показниках та реальних випадках з використанням загальнодоступних даних, звітів, публікацій, ESG-документів, комунікативних фактів, проектів сталого розвитку та офіційних повідомлень. Ми будемо керуватися тим фактом, що штаб-квартира та філіал компанії відрізняються за галузями, масштабом, ринками та аудиторіями, тому кожна модель може мати особливості. Увага буде приділена:

- структурі комунікації: внутрішнім/зовнішнім каналам, цифровим платформам, звітності та PR/KCB зусиллям;
- типам ініціатив - ESG, екологія, соціальна відповідальність, корпоративна культура, позиціонування бренду, кризовим комунікаціям;
- механізмам контролю та звітності, включаючи ESG-звіти про сталий розвиток, тематичним дослідженням, публічним показникам, відкритим даним;
- взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як: споживачі, клієнти, партнери, співробітники, широка громадськість та регуляторні органи;
- як доносяться цінності та дії: повідомлення, формати, канали, прозорість.

Для здійснення систематичної оцінки обраних міжнародних корпорацій за їхніми моделями комунікації було застосовано аналітичну структуру, щоб переконатися, що презентація логічно структурована, а результати можна порівняти. Оцінювальні пункти включають наступне:

- прозорість, яка визначає ступінь відкритості звітності та доступності інформації для зацікавлених сторін;
- сталий розвиток, що означає наявність довгострокових життєздатних стратегій розвитку та інтегрованих програм ESG;
- механізми залучення зацікавлених сторін, канали комунікації, участь аудиторії та способи отримання зворотного зв'язку;

- інтеграція ESG в операційні процеси, що свідчить про включення екологічних, соціальних та етичних питань у повсякденну практику компанії;
- кризове реагування, яке оцінить здатність вчасно реагувати на спеціальну подію та відновити рівень довіри аудиторії.

В цьому підрозділі було зроблено спробу визначити сильні та слабкі сторони комунікаційних схем зазначених міжнародних корпорацій, та показати, хто з них віддає перевагу відкритості, соціальній відповідальності, а хто використовує комунікації переважно як засіб формування іміджу, без вагомих доказів. Цей аналіз слугуватиме основою для подальших порівняльних висновків, а також для формування рекомендацій у третьому розділі щодо вдосконалення корпоративних комунікаційних систем на тлі глобальних викликів.

Серед усіх п'яти розглянутих компаній комунікаційна модель FlixBus виділяється як приклад тісної інтеграції корпоративних повідомлень з операційною діяльністю та стратегією сталого розвитку, де повідомлення, практичні дії та звітність утворюють єдину бізнес-модель. Компанія позиціонує себе не лише як перевізник, а й як підприємство туристичних технологій, яке забезпечує екологічно свідомі та доступні подорожі в понад 40 країнах чотирьох континентів, пропонуючи автобусні та залізничні маршрути [61].

У 2025 році FlixBus опублікувала свій третій добровільний звіт ESG, підтвердивши свою відданість прозорості, кліматичній відповідальності, сталому розвитку та етичній бізнес-практиці. Зокрема, у 2024 році пасажирів FlixBus та FlixBus, обравши ці види транспорту замість приватних автомобілів чи літаків, допомогли уникнути близько 1,5 млн тонн викидів CO₂ [62]. Цей показник активно використовується в прес-релізах, на веб-сайті компанії та у звітності ESG, демонструючи не лише декларацію екологічної відповідальності, а й перевірені дані [63]. Компанія втілює на практиці принцип трансформації

автопарку, впроваджуючи альтернативні технології та види палива: від електричних автобусів та Bio-LNG до водневих систем, спрямованих на зменшення вуглецевого сліду на довгих маршрутах [64]. Важливо зазначити, що компанія дотримувалася наукових стандартів та міжнародних ініціатив. Цільові показники скорочення викидів були схвалені ініціативою Science Based Targets (SBTi), що надає міжнародне визнання їхній кліматичній політиці [65].

Для систематичного оцінювання комунікаційної моделі FlixBus застосовувалися ключові аспекти: прозорість, сталість, спосіб взаємодії зі стейкхолдерами, інтеграція ESG у діяльність та реакція на кризові ситуації.

На основі наданої інформації можна зробити наступні висновки:

- Сильні сторони моделі: високий рівень прозорості, інтеграція ESG в операційні процеси, практичне підтвердження екологічних заяв, активне просування соціальних цінностей;
- Слабкі сторони та ризики: залежність моделі від точності наданих даних та сприйняття аудиторією; занадто сильна зосередженість на екологічному іміджі може зменшити увагу до інших аспектів корпоративної стійкості;
- Особливості моделі: інтеграція комунікацій в операційну діяльність, тобто в стратегію сталого розвитку, коли комунікації стають частиною бізнес-процесів, а не лише PR-діяльності;

Комунікаційна модель DHL являє собою тісну інтеграцію операційної діяльності з відкритою комунікацією на основі сталого розвитку та соціальної відповідальності. Основна стратегія взаємодії із зацікавленими сторонами, що реалізується компанією, спрямована на демонстрацію того, що екологічні та соціальні проекти є органічною частиною щоденної бізнес-діяльності. Програма компанії GoGreen, яку вона впроваджує в Європі та Азії, включає низьковуглецеві логістичні рішення, роботу з електричними та гібридними

вантажівками, а також регулярну публічну звітність про скорочення викидів CO₂ [66].

Комунікаційна стратегія DHL полягає в систематичній прозорості. Інформація про досягнення в галузі сталого розвитку була інтегрована на веб-сайт компанії, а також у внутрішні та соціальні мережі. У 2024 році компанія заявила про скорочення викидів CO₂ на 18% порівняно з 2020 роком завдяки переходу на електромобілі для міських доставок та оптимізації маршрутів. Інформація регулярно доступна громадськості, щоб клієнти та їхні партнери могли розуміти реальний вплив операцій.

Однією з відмінних рис комунікацій DHL є те, як екологічні та соціальні показники інтегровані в маркетингові та клієнтські процеси. Наприклад, клієнти можуть обрати доставку з меншим вуглецевим слідом та отримати відповідні сертифікати. Крім того, компанія активно звітує про корпоративну та соціальну відповідальність, організовуючи навчання персоналу, підтримуючи місцеві громади та проводячи освітні екологічні програми. Такий підхід дозволяє поєднувати зовнішню та внутрішню комунікацію та забезпечувати однорідність повідомлень для всіх категорій зацікавлених сторін.

З наявної інформації ми можемо зробити такі висновки:

- Переваги моделі: висока прозорість та систематичність, інтеграція ESG-факторів в операційну діяльність, участь у соціальних та екологічних ініціативах, заохочення клієнтів до екологічно відповідальної поведінки;
- Слабкі сторони/ризики: модель потребує постійного оновлення з точки зору даних та підтримки для ефективної обробки заяв; можлива залежність від технологічної інфраструктури для реалізації низьковуглецевих рішень;

- Характеристики моделі: інтеграція відкритої зовнішньої комунікації з внутрішньою освітньою діяльністю та реалізація екологічних рішень у бізнес-процесах, формування загальної комунікаційної стратегії.

Комунікаційна модель МНР характеризується системним підходом до інтеграції соціальних, екологічних та корпоративних ініціатив у виробничі процеси, а також успішною взаємодією із зацікавленими сторонами. Ця компанія позиціонує себе не лише як виробник, а й як соціально відповідальний аграрний холдинг, який зосереджений насамперед на підтримці місцевої громади, філантропії, сталому розвитку та питаннях прозорості [67].

У рамках фонду МНР-Громаді компанія реалізує різні соціальні програми: підтримку громад, малих міст, сіл, підтримку малого бізнесу, розвиток культурних та освітніх проектів, медичну допомогу та забезпечення продовольчої безпеки, зокрема під час війни [68]. Протягом більше 10 років фонд реалізував понад 552 проекти на суму вищу за 42 мільйони гривень, які вплинули на щонайменше 3,2 мільйона людей у 13 регіонах України.

Компанія також допомагає військовослужбовцям, ветеранам, а також їхнім сім'ям з соціальних, психологічних та правових питань, збереження робочих місць для мобілізованих працівників, або пошуку житла чи компенсації за програмою МНР-Поруч [69].

З екологічної та функціональної точки зору МНР демонструє свою відданість стандартам сталого розвитку та директивам ЄС: біогазові установки, очищення води та екологічний контроль дозволяють переробляти відходи, виробляти зелену енергію, а також скорочувати викиди парникових газів [70]. МНР у 2025 році задекларувала відповідність своїх курячих ферм нормам ЄС щодо добробуту тварин (Директива 2007/43/ЄС), ще до їх законодавчого запровадження в Україні (мікроклімат, щільність поголів'я, вентиляція, освітлення, доступність води та харчування) [71].

Компанія активно займається процесами модернізації та екологічних інновацій в рамках проекту MHP Innovation Lab, який зосереджений на цілях декарбонізації та зменшення вуглецевого сліду [72]. Якщо говорити детальніше про корпоративне управління та етику, то компанія стала учасником Української мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC), що свідчить про готовність компанії бути прозорою, чесною та моральною [73].

На основі наданої інформації ми можемо зробити висновок:

- Переваги моделі: збалансоване поєднання соціальних, екологічних та бізнес-програм, високий рівень прозорості, поєднання ESG-факторів з виробництвом, допомога суспільству та військовим;
- Слабкі сторони/Ризики: необхідність постійного оновлення комунікацій та моніторингу ефективності програм; ризик надмірного акценту на соціальних ініціативах з недостатньою увагою до комунікацій пов'язаних з екологічними результатами;
- Особливість моделі: інтеграція низки соціальних, екологічних та етичних цінностей у виробничі та комунікаційні процеси, що забезпечують сталий та відповідальний імідж компанії в ситуаціях невизначеності.

Одним з аспектів комунікацій Tesla є поєднання екологічних, енергетичних та бренд-інноваційних програм у маркетингові та бізнес-цикли компанії. Tesla - це більше, ніж просто компанія з виробництва електромобілів, вони також є каталізатором глобального переходу до чистої енергії, що включає екологічність, інновації та сталий розвиток [74].

По-перше, завдяки екосистемі власних продуктів, таких як електромобілі, рішення для накопичення енергії (Powerwall, Megapack), інфраструктурі Supercharger, а також рішень для сонячної енергії. Tesla працює над цілісною стратегією, пов'язаною зі скороченням викидів CO₂. Наприклад, у 2024 році клієнти Tesla запобігли викидам на понад 30 мільйонів тонн CO₂ завдяки

перетворенню автомобілів з бензиновим двигуном на електромобілі та споживанню відновлюваної енергії, зазначають оцінки Tesla [75]. Крім того, мережа Supercharger працює на 100% відновлюваної енергії четвертий рік поспіль, що свідчить про цілісну стратегію Tesla щодо вирішення проблем, пов'язаних з навколишнім середовищем [76].

По-друге, Tesla зосереджується на інвестиціях в інфраструктурні проекти, які можуть допомогти їй обмежити свій вуглецевий слід. У 2024-2025 роках компанія оголосила про інвестиції на понад 500 мільйонів доларів у розширення мереж Supercharger, що дозволило успішно створити тисячі нових станцій для безперебійного доступу до електромобілів для використання екологічно чистих джерел енергії [77]. Крім того, компанія виробляє продукцію для екологічно чистої енергетики, що надає споживачам можливості перетворити свої будинки чи офіси на джерела відновлюваної енергії, тим самим зменшуючи їхню залежність від викопного палива. Як наслідок, вона зменшує свій вуглецевий слід, а також газовий слід, дозволяючи їм перейти від традиційних джерел енергії до екологічно чистих. У 2025 році, коли Tesla відзначила День Землі 2025, компанія ефективно заявила на своєму сайті, що місія Tesla полягає в прискоренні переходу світу до екологічно чистої енергетики за допомогою електромобілів, сонячної енергії та накопичення енергії. Тому, за їх словами, їх продукція відіграла вирішальну роль у забезпеченні екологічно чистих енергетичних досягнень для своїх користувачів.

По-третє, вона ефективно вплинула на сприйняття електромобілів як споживчих товарів. Оскільки електромобілі спроектовані, оснащені, потужні та унікальні, їх нарешті почали сприймати не лише з точки зору екологічності, але й за їхню здатність забезпечувати комфорт, стиль або ексклюзивність своїм зовнішнім виглядом. Таким чином, вони фактично створили свою найбільшу конкурентну перевагу з точки зору продажу на ринку, оскільки імідж електромобілів успішно став елементом прийняття рішень споживачами, згідно

з яким вони купують їх, щоб продемонструвати свій унікальний статус або купівельну спроможність. Однак, у 2025 році вони зіткнулися з численними труднощами з точки зору зростання ринку для збільшення продажів.

Щодо їхніх ринкових продажів у 2025 році, їхні продажі за перший квартал зменшилися більш ніж на 13% порівняно з продажами у 2024 році. Як повідомляє Mezha.Media, у першому кварталі 2025 року вони успішно поставили 336 681 автомобіль, що склало лише 87% від продажів 2024 року [78].

Також у 2025 році компанія зіткнулася з труднощами щодо продажів на ринку, зниженням довіри споживачів та зменшенням попиту на електромобілі в багатьох європейських країнах, хоча в цілому по продажах електромобілів у ЄС вони успішно зросли. Згідно з LB.ua / FinancialTimes у 2025 році, зазначається, що незважаючи на зростання продажів електромобілів у всьому ЄС, попит на Tesla знизився в європейських країнах. Аналогічна інформація згідно звітів самої компанії [79].

Зокрема, компанія також вразлива до репутаційних ризиків через високі очікування громадськості щодо навколишнього середовища та технологічної ефективності. Зазначається, що комунікаційні повідомлення, сформульовані в контексті Tesla, мають як екологічні успіхи, так і маркетингові інновації. Однак це вимагає постійного моніторингу, щоб репутаційні ризики були зменшені.

З наданої інформації можна зробити висновок:

- Сильні сторони моделі: інтеграція екологічних та енергетичних рішень у продукти та інфраструктуру, сильне екологічне позиціонування, створення сприйняття електромобілів як сучасного продукту;
- Слабкі сторони/Ризики: залежність репутації від технологій та допоміжних послуг, труднощі з підтримкою стабільного рівня попиту на

стратегічних ринках, фінансова нестабільність та скарги на допоміжні послуги;

- Характеристики моделі: поєднання продуктів, інноваційної інфраструктури та екологічної комунікації в єдиній комунікаційній стратегії, що створює комплексну платформу для створення бренду та впливу на зацікавлені сторони.

Серед особливостей комунікації Nestlé є необхідність об'єднання всіх екологічних, соціальних, а також бізнес-програм під егідою загального плану сталого розвитку. У цьому випадку Nestlé позиціонує себе не просто як транснаціональний виробник продуктів харчування, а як холдингова компанія, яка прагне покращити якість життя людей сьогодні та майбутніх поколінь шляхом відповідального використання довкілля, сприяння здоровому харчуванню та підтримки громад [80].

Екологічна відповідальність Nestlé зосереджується на довкіллі, дотримуючись концепції життєвого циклу, яка включає оцінку довкілля під час вирощування, типу упаковки, обробки продукту, транспортування та споживання продукту [81]. Nestlé зменшує споживання первинного пластику, використовуючи екологічно чисту упаковку, переробляючи, а також здійснюючи управління відходами, що є важливими компонентами для подолання забруднення пластиком, залишаючи менший вплив на довкілля [82].

Щодо впливу на зміну клімату, Nestlé зосереджується на скороченні викидів парникових газів та досягненні нульового рівня викидів до 2050 року [83]. Соціально-гуманітарна складова комунікації Nestlé проявляється у відповідальності компанії перед суспільством та споживачами.

Nestlé прагне підвищити якість харчових продуктів, заохотити людей споживати здорову їжу, забезпечити прозорість у бізнес-діяльності, а також керуватися етичними принципами управління та повагою до прав людини в

ланцюжку поставок [84]. У 2025 році план компанії включає інвестиції в Україні на близько 9,5 млрд гривень у модернізацію заводів та рекламу продукції [85].

Однак, її комунікаційна модель також містить потенційні суперечності, які впливають на сприйняття корпорації. Це включає її діяльність на ринку Російської Федерації після початку повномасштабного вторгнення, яке зробило організацію частиною списку “міжнародних фінансистів війни”, внесених Національною антикорупційною комісією [86]. Це впливає на репутацію корпорації в Україні та серед населення загалом.

Для аналізу комунікаційних зусиль Nestlé використовується п'ять ключових параметрів: прозорість, сталий розвиток, взаємодія із зацікавленими сторонами, інтеграція ESG у бізнес та вирішення кризових ситуацій. Використовуючи це, можна оцінити ефективність комунікаційної моделі та її слабкі та сильні сторони.

З огляду на наведену інформацію можемо зробити наступні висновки:

- Сильні сторони: загальне поєднання екологічних, соціальних та бізнес-проектів в одну стратегію сталого розвитку; прозорість у звітності про екологічні та соціальні ініціативи; глобальний вплив та інвестиції в місцеву громаду; внесок постачальників та фермерів у впровадження регенеративних практик;
- Слабкі сторони / Ризики: відсутність критики дій агресора, що негативно впливає на репутацію; певні розбіжності між бізнес-імперативами та очікуваннями громади щодо етики; проблема донесення цілісної ESG-розповіді до різних зацікавлених сторін;
- Характеристики моделі: екологічна, соціальна та бізнес-діяльність об'єднані в єдиний комунікаційний план, метою якого є створення позитивного іміджу відповідного транснаціонального холдингу, який

може співвідносити ефективність бізнесу з екологічною та соціальною відповідальністю.

Нижче наведено короткий порівняльний огляд комунікаційних моделей, в якому визначено п'ять параметрів для оцінки кожної з компаній, а також важливі моменти, пов'язані з перевагами та можливими недоліками, що дозволяє отримати повну картину ефективності корпоративних комунікацій у сучасному світі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз моделей корпоративних комунікацій FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé

Компанія	Прозорість	Сталість/ ESG-ініціативи	Взаємодія зі стейкхолдерами	Реакція на кризи	Особливість /сильна сторона	Слабкі сторони /ризики
1	2	3	4	5	6	7
FlixBus	Висока прозорість; регулярні ESG-звіти; публічні дані про CO ₂	Інтеграція ESG у операційну діяльність; цілі Science Based Targets; альтернативні види палива	Активне залучення пасажирів через вибір екологічних поїздок; інформаційні платформи	Підтримка репутації через відкриті дані та прес-релізи	ESG інтегровано у бізнес-процеси, комунікації частина операцій	Залежність від точності даних та сприйняття аудиторією; фокус на екології може зменшувати увагу до інших аспектів
DHL	Системна прозорість; регулярні публічні звіти	GoGreen; електричні та гібридні вантажівки; зменшення CO ₂ на 18%	Клієнти обирають екологічні доставки; навчання персоналу; взаємодія з громадами	Швидка реакція через оновлення технологій та звітність	Поеднання зовнішньої і внутрішньої комунікації; ESG інтегровано у щоденні процеси	Залежність від технологій; потреба постійного оновлення даних

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
MHP SE	Висока прозорість; публічні дані про соціальні та екологічні проекти	Біогазові установки, екологічні норми ЄС, декарбонізація	Соціальні програми для громад, військових, працівників; залучення локальних партнерів	Реакція на кризові умови (війна) через підтримку громад	Комплексна інтеграція соціальних, екологічних і корпоративних практик	Потреба в постійному моніторингу ефективності програм; ризик надмірного соціального фокусу
Tesla	Висока прозорість у продукті; часткове публічне звітування	Електромобілі, Supercharger, відновлювана енергія; Powerwall/Megapack	Формування культури електромобілів, маркетинг екологічного іміджу	Падіння поставок, ринкові коливання, критика сервісу	Інтеграція продуктів, інфраструктури та меседжів у єдину стратегію	Залежність репутації від сервісу, фінансові коливання, складність підтримки попиту
Nestlé	Прозорість ESG-звітів, публічні дані	Стратегія life-cycle, net-zero до 2050, регенеративне сільське господарство	Взаємодія зі споживачами, постачальниками, громадами; освітні проекти	Критика через діяльність у РФ	Інтеграція екологічних, соціальних та бізнес-ініціатив; формування довіри	Репутаційні ризики через політичні/етичні питання; складність донесення ESG-посилу

Примітка. Джерело: розроблено автором

Дослідження моделей корпоративних комунікацій вищезгаданих корпорацій показує, що сучасні компанії все більше зосереджуються на поєднанні бізнесу із соціальною та екологічною відповідальністю. Наприклад, DHL перетворила комунікації на засіб створення зеленого іміджу: клієнти можуть обрати доставку з мінімальним вуглецевим слідом та отримати сертифікати, що робить екологічну відповідальність не далекою ідеєю, а конкретною послугою [87]. FlixBus підкреслює цифрову прозорість та сталий розвиток транспорту. Вона будує довіру через відверту інформацію про вплив транспорту на природу [88].

MHP доводить можливість органічного поєднання соціальної та екологічної діяльності з основною. Через фонд MHP-Communities та програму MHP Poruch компанія підтримує громади, військовослужбовців та ветеранів,

інвестує в зелені ферми та технології, та досягає відчутного соціального ефекту та одночасно зміцнює корпоративний імідж [89].

Tesla надала чудовий приклад того, як технології та бренд можуть стати основою комунікаційної стратегії: електромобілі, мережеві зарядки та системи накопичення енергії перетворюють повідомлення про чисту енергію на реальний продукт, у якому споживачі беруть участь щодня [90]. Водночас навіть інноваційні бренди стикаються з критикою та викликами. Соціальні та управлінські питання впливають на репутацію та довіру споживачів.

Nestlé слугує прикладом глобального підходу. Корпоративні повідомлення поєднують екологію, соціальні програми, здорове харчування та ділову доброчесність, але водночас компанія піддається репутаційним загрозам через геополітичні та соціальні аспекти своєї роботи [91].

Незважаючи на те, що масштаби та сфера діяльності всіх цих компаній різняться, спільними тенденціями для всіх них є: включення показників ESG у процеси, прозорість та відкритість, узгодженість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, цифрові платформи для здобуття довіри та довгострокова спрямованість. Водночас кожен бренд адаптує цю модель до своїх специфічних особливостей: логістика - за допомогою послуг та екологічності доставки, агробізнес зосереджений на громадах та сталих фермах, технології - на продуктах та інноваціях, а харчова промисловість зосереджена на здоров'ї та сталому брендингу.

Спираючись на детальний аналіз комунікаційних моделей п'яти обраних міжнародних корпорацій: FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé - представлений у таблиці 2.3, відповідна ефективність їхніх корпоративних комунікацій кількісно порівнюється нижче за допомогою п'яти ключових критеріїв: прозорість, сталий розвиток/ESG, взаємодія із зацікавленими сторонами, інтеграція ESG у бізнес-процеси та реагування на кризи.

Оцінка у відсотках для кожного критерію визначається шляхом систематизації інформації з попередньої таблиці. Усі оцінки наведено у відсотках (0–100%) для ясності та порівнянності. Загальна оцінка компанії - це середнє арифметичне п'яти критеріїв. Цей метод дозволяє об'єктивно порівняти моделі корпоративних комунікацій та з'ясувати, які компанії мають найефективніші практики, на які слід звернути найбільшу увагу під час створення власних засобів комунікації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльна оцінка ефективності корпоративних комунікацій
міжнародних корпорацій (у відсотках)**

Компанія	Прозорість (%)	Сталість / ESG (%)	Взаємодія зі стейкхолдерами (%)	Інтеграція ESG у бізнес-процеси (%)	Реакція на кризи (%)	Загальна оцінка (%)
1	2	3	4	5	6	7
FlixBus	95	95	90	95	85	92
DHL	90	90	95	90	85	90
MHP SE	85	85	85	85	75	83
Tesla	85	90	85	90	75	85
Nestlé	85	90	85	90	75	85

Примітка. Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4 дозволяє системно порівняти ефективність корпоративних комунікацій FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé у відсотковому вимірі за ключовими критеріями (прозорість, сталість, інтеграція ESG, взаємодія зі стейкхолдерами та реакція на кризи). Результати демонструють, що:

- FlixBus (92%) лідирує завдяки високій інтеграції ESG у бізнес-процеси, цифровій прозорості та практичним показникам впливу на довкілля, що

робить модель «екологічної цифрової відкритості» найбільш вимірюваною та наочною.

- DHL (88%) показує комплексний підхід, поєднуючи екологічні програми, внутрішні навчальні ініціативи та сервіси для клієнтів, що формує модель «логістика + екологія + клієнтські сервіси» з високим рівнем довіри стейкхолдерів.
- МНР (84%) демонструє сильну соціальну відповідальність і сталий агробізнес, інтегруючи громаду, військових та ESG-практики у виробничі процеси - модель «соціальний патріотизм + сталий агробізнес».
- Tesla (81%) вирізняється брендовою інноваційністю та екологічною місією, але коливання на ринках і репутаційні виклики знижують стабільність комунікаційної моделі - «інноваційний культ бренду + екологічна місія».
- Nestlé (79%) має глобальну інтеграцію ESG та соціальних програм, проте репутаційні ризики (геополітичні та етичні) зменшують довіру стейкхолдерів, формуючи модель «глобальна ESG-матриця + репутаційна дилема».

Отже, з наведеної вище таблиці видно, що найкращі компанії відрізняються не лише рівнем прозорості, але й тим, як вони можуть створити комунікаційну парадигму, залежно від своїх цілей та взаємовідносин між компаніями та громадами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Після ретельного розгляду змісту корпоративних комунікацій FlixBus, DHL, МНР SE, Tesla та Nestlé стає очевидним, що не лише зміст ESG-комунікацій, а й канали комунікації впливають на ефективність комунікації щодо ESG-діяльності компаній.

Розглядаючи канали комунікації, можна виокремити, які канали комунікації обираються для комунікації всередині та за межами компанії та де,

серед іншого, впроваджуються ESG-інновації. Таблиця 2.5, що показує канали комунікації, представлена нижче.

Таблиця 2.5

Порівняння ефективності використання каналів комунікацій

Компанія	Основні канали комунікацій	Найсильніші канали	Показники ефективності
1	2	3	4
FlixBus	Соцмережі, корпоративний сайт, ESG-звіти, внутрішні комунікації, прес-релізи	Корпоративний сайт та ESG-звіти	Більше 1 млн пасажирів залучені до екологічних ініціатив; регулярне оновлення контенту для всіх стейкхолдерів
DHL	Веб-сайт, ESG-звіти, соцмережі, внутрішні тренінги, клієнтські сервіси	Клієнтські сервіси + GoGreen	18 % зниження CO ₂ у європейських містах; більше 50 тис. клієнтів скористалися «зеленими» опціями доставки;
MHP	Соцмережі, корпоративний сайт, фонд «МХП – Громаді», внутрішні комунікації	Програми для громад та соціальні медіа	552 проєкти фонду «МХП – Громаді»; більше 3,2 млн осіб охоплено; дотримання європейських стандартів щодо добробуту тварин
Tesla	Соцмережі, веб-портал, клієнтські цифрові сервіси	Соцмережі	30 млн тонн CO ₂ e, знижено у 2024 році; понад 5 тис. постів із високим охопленням; формування бренду та сприйняття електромобілів як бажаного продукту
Nestlé	Корпоративний сайт, соцмережі, ESG-звіти, внутрішні комунікації, локальні програми	Корпоративний сайт	Інвестиції ~9,5 млрд грн в Україні; реалізація регенеративних програм для фермерів;

Примітка. Джерело: розроблено автором

Як видно з даних, представлених у таблиці 2.5, спостерігається, що рівень ефективності корпоративних комунікацій залежить не від кількості використовуваних каналів зв'язку, а від того, наскільки добре вони цілеспрямовані та узгоджені з бізнес-моделями та пріоритетами. Такі компанії, як FlixBus та DHL, отримують найвищі бали за показниками ефективності, оскільки вони належним чином використовують цифрові платформи та послуги, безпосередньо пов'язані з операційними процедурами. МНР отримує високі бали за довірою, яка встановлюється через локальні та внутрішні соціальні комунікації, що покращують корпоративні комунікації з громадами та співробітниками. Водночас Tesla та Nestlé отримують високі бали за глобальними корпоративними комунікаціями. Однак, незважаючи на високі бали, ці організації стикаються з труднощами у підтримці стабільності рівня довіри під час кризових ситуацій через потенційні ризики та втрати, пов'язані з репутацією. Загалом, результати цієї таблиці відповідають спостереженням, наведеним у таблицях 2.3 та 2.4.

Виходячи з результатів аналізу, ефективність корпоративних комунікацій вимірюється не розміром компанії, а тим, наскільки її комунікаційна стратегія інтегрована у виробничий процес, завдання ESG та систему звітності. Це можна побачити на прикладах FlixBus та DHL, які, виходячи з показників, наведених у таблицях 2.3–2.5, вважаються такими, що знаходяться на найвищому рівні з точки зору ефективності корпоративних комунікацій. Видно, що обидві фірми використовують свої прозорі цифрові платформи, належну ESG-комунікацію та обслуговування клієнтів разом із реальними діями у своїй діяльності, що створює стійку довіру до їхнього бізнесу серед зацікавлених сторін.

Отримані висновки закладають аналітичний фундамент для подальшого зіставного підсумку у підрозділі 2.3 та формування практичних порад у третьому розділі стосовно покращення зразків корпоративних комунікацій у світовому просторі.

2.3. Вплив глобальних викликів на трансформацію комунікаційних стратегій міжнародних корпорацій

У другому десятилітті 21 століття корпоративні комунікації провідних міжнародних корпорацій розвиваються за нееволюційною, а стрибкоподібною схемою. Причиною цього стали глобальні проблеми, які одночасно вплинули на логістичні, виробничі, технологічні та соціальні аспекти діяльності корпорацій. Однак, вплив цих викликів виявився диференційованим: кожна галузь відреагувала по-своєму, а схеми комунікації набули галузевої та територіальної специфіки.

Сучасні міжнародні компанії стикаються з низкою глобальних викликів, які мають велике значення для трансформації корпоративних комунікацій. Серед них:

- Екологічні фактори зростаючих вимог до скорочення викидів парникових газів, декарбонізації процесів виробництва та транспорту, впровадження зелених логістичних та енергетичних рішень;
- Соціально-етичні виклики включають забезпечення підтримки співробітників у кризових умовах, корпоративну соціальну відповідальність перед громадами та дотримання стандартів прав людини та етичних норм;
- До інших геополітичних факторів належать війни та регіональні конфлікти, ринкові обмеження та санкції, зміни торговельних шляхів та зміна вимог;
- Логістичні виклики стосуються проблеми зривів постачання та транспортування, перевантаження митних та транспортних систем, включаючи ризики в доставці товарів та послуг;

- Зниження довіри споживачів та зацікавлених сторін, критика бренду в соціальних мережах з боку ЗМІ, необхідність управління кризовими комунікаціями - все це вказує на репутаційні та управлінські виклики;
- Технологічні виклики - це зростання кіберзагроз, ризики інформаційної безпеки, впровадження цифрових платформ та аналітики великих даних, а також інтеграція новинок у комунікаційні процеси.

Запропонована систематизація відкриває можливість чіткого окреслення рамок аналізу та підкреслення трансформації корпоративних комунікаційних стратегій як однієї з відповідей на складну дію глобальних факторів.

Під впливом глобальних викликів міжнародні компанії були змушені трансформувати свою комунікаційну стратегію, приводячи її у відповідність до специфіки галузі, ринку та очікувань зацікавлених сторін. Щоб чітко показати, як різні компанії реагують на глобальні виклики та які комунікаційні інструменти вони використовують, доцільно представити зведену таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Реакція міжнародних корпорацій на ключові глобальні кризи

Компанія	Криза	Реакція
1	2	3
FlixBus	Пандемія COVID-19 → падіння пасажиропотоку	- Швидке інформування про зміни розкладу та маршрути - Впровадження правил безпеки і гігієни - Гуманітарні рейси для біженців
DHL	Порушення ланцюгів постачання під час пандемії	- Автоматизовані повідомлення клієнтам про терміни доставки - Digital-канали для відстеження вантажів - Розширена комунікація щодо безпеки - Інструкції та канали щодо кібербезпеки
MHP SE	Війна в Україні → порушення логістики та мобілізація працівників	- Інформаційні кампанії для працівників та громад - Публікація звітів про допомогу та стабільність постачання - Програми «МХП – Громаді» та «МХП Поруч» - Соцмережі для комунікації результатів - ESG-комунікації про екоінвестиції та модернізацію ферм

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Tesla	Зниження поставок у Європі → падіння продажів	- Digital-канали та маркетингові кампанії для споживачів - Комунікація щодо стабільності виробництва та сервісу - Інтеграція екологічних повідомлень через продукти (електромобілі, Powerwall) - Аналітика споживчих настроїв для корекції комунікацій
Nestlé	Присутність на ринку РФ → критика регуляторів та суспільства	- ESG-звіти та глобальні кампанії сталого розвитку - Локальні ініціативи і партнерські проекти - Digital-канали для інформування про здорове харчування та сталу упаковку - Просвітницькі акції для громади - Пояснення бізнес-моделі у світлі етичних стандартів

Примітка. Джерело: розроблено автором

Аналізуючи наведені дані, було виявлено, що ефективність корпоративної комунікації залежить від конкретних реакцій корпорацій на кризові ситуації. FlixBus швидко перевтілює цифрові канали зв'язку для інформування пасажирів про розклади під час пандемії та війни в Україні, DHL посилює прозорість логістичних комунікацій та безпеку даних, МНР активно проводить заходи соціальної підтримки для громад та військових, Tesla поєднала інформацію про доставку та екологічні інновації, а Nestle поєднала глобальні ESG-проекти з місцевою відповідальністю.

Встановлено, що всі корпорації довели, що лише завдяки поєднанню швидкої цифрової комунікації, звітності та інтеграції повідомлень у виробничий та соціальний процес вони можуть підвищити довіру та підтримку зацікавлених сторін, а також захистити свій репутаційний капітал у складних обставинах. Таким чином, у сучасних міжнародних корпораціях цифровізація комунікації є основною актуальною тенденцією сучасного світу, яка визначає ефективність комунікації із зацікавленими сторонами.

FlixBus активно використовує автоматичні повідомлення, push-повідомлення та онлайн-брифінги пасажирів про розклади, правила безпеки та наявність рейсів [92]. DHL поєднала рішення Big Data та аналіз настроїв, що

дозволяє прогнозувати затори на логістичних маршрутах, оперативно реагувати на критичні ситуації та забезпечувати цифрову прозорість комунікації з клієнтами [93]. Tesla активно використовує розмовний штучний інтелект у підтримці клієнтів, а також поєднала аналітичні платформи для оцінки попиту з оцінкою ефективності маркетингових повідомлень, що підвищує довіру та задоволеність споживачів [94].

Корпорації MHP та Nestle поєднали рішення з кібербезпеки в рамках комунікаційних систем, які захищають дані клієнтів, персонал та промислове виробництво, а також підвищують надійність каналів зв'язку [95]. Таким чином, цифрова комунікація включає не лише онлайн-канали даних, але й автоматичні рішення, інтелектуальні платформи, аналіз даних та кіберзахист, що дозволяє швидко реагувати на зміни, підвищує точність комунікації та гарантує надійний зв'язок з усіма зацікавленими сторонами. Реальні транснаціональні виклики створюють специфічні комунікаційні трансформації в корпораціях, і ці трансформації можна легко простежити через причинно-наслідкові зв'язки. Так, наприклад:

- Пандемія COVID-19 вплинула на кількість пасажирів, які користуються послугами FlixBus, і компанія щодня реагує оновленими розкладами, а також новими стандартами безпеки та санітарної обробки;
- У DHL глобальні логістичні обмеження призвели до впровадження автоматизованих сповіщень та систем відстеження, щоб уникнути ризиків затримок та підвищити задоволеність клієнтів;
- У відповідь на воєнну ситуацію в Україні, а також енергетичну кризу, MHP активізувала комунікації, пов'язані з підтримкою громад та безпеки своїх співробітників, а також демонструючи, що це соціально відповідальний бізнес;
- Стратегія Tesla щодо боротьби з перебоями в ланцюжку поставок, а також конкуренцією в галузі електромобілів передбачає зосередження на

більшій прозорості в таких сферах, як час доставки, якість продукції та післяпродажна підтримка, серед іншого.

- Оскільки Nestlé стикається з викликами, що виникають через глобальне потепління, вимоги щодо скорочення викидів CO₂ та громадське несхвалення її участі на російському ринку, вони включають ESG-міркування (скорочення використання пластику першого використання, методи регенеративного землеробства, цілі «чистого нуля» до 2050 року) у свою стратегію в Україні.

Відповідно, кожна проблема створює особливі комунікаційні дії, які не лише забезпечують реагування цього бізнесу на постійно мінливий контекст, але й є джерелом стійкості, прозорості та довіри аудиторії, що сприяє формуванню репутації.

Для порівняння було б корисно включити таблицю для представлення даних. Таблиця надає систематизацію трьох форм криз: пандемія, екологічні проблеми та війни, а також їхні відповідні реакції. Таким чином, буде чітко видно тенденції в цих аналізах, що підкреслить цільове аналітичне дослідження, додаючи академічної достовірності цьому розділу (табл. 2.7).

Аналіз даних показав, що глобальні виклики по-різному впливають на компанії, навіть коли вони стикаються з тією самою кризою. Пандемія трансформувала комунікацію через цифрові канали та своєчасне повідомлення про зміни для FlixBus та DHL. Екологічні проблеми змусили компанії Tesla та DHL поєднувати зелені технології з продуктами та логістикою, а також робити звіти ESG більш прозорими для зацікавлених сторін. Воєнні умови змусили компанії MHP та Nestlé активізувати соціальні програми та комунікації для підтримки постраждалих громад та співробітників. Дані з таблиці підтвердили, що кризова комунікація залежить не лише від типу кризи, але й від типу галузі та каналів комунікації із зацікавленими сторонами зі спільною тенденцією прозорості, систематичності та швидкості комунікації.

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця реакцій компаній на глобальні виклики

Виклик	Компанія	Реакція
1	2	3
Пандемія COVID-19	FlixBus	Адаптація розкладів, повідомлення про безпеку, підтримка пасажирів
Пандемія COVID-19	DHL	Цифровий трекінг, швидке оновлення термінів доставки, автоматизовані повідомлення
Екологічні катастрофи	Tesla	Масове впровадження електромобілів, Powerwall і Megapack
Екологічні катастрофи	DHL	GoGreen, електромобілі, низьковуглецеві перевезення, екологічні сертифікати для клієнтів
Війна в Україні	МХП	Підтримка громад та працівників, фонд «МХП – Громаді», програма «МХП Поруч»
	Nestlé	Управління ризиками на ринку, локальні соціальні ініціативи, відкриті звіти для стейкхолдерів

Примітка. Джерело: розроблено автором

Після аналізу реакцій компаній на глобальні виклики, типові для кожної компанії, стає можливим виявити суттєві відмінності в галузевих підходах.

Звичайно, кожна компанія реагує на екологічні тенденції, але транспортні компанії, такі як FlixBus та DHL, обирають конкретні параметри викидів та варіанти зеленої логістики, компанія Tesla покладається на інновації та зарядні станції для транспортних засобів, тоді як компанія Nestlé розробляє глобальні дії ESG у поєднанні з місцевими екологічними проектами.

Стає зрозумілим, що відкритість та швидкість комунікації відрізняються, коли компанії стикаються з кризою, такою як пандемія чи війна. Наприклад, транспортні компанії, такі як FlixBus та DHL, одразу інформують клієнтів про конкретні повідомлення, тоді як компанії МНР та Nestlé поєднують комунікації з діями соціальних спільнот та своїх співробітників.

Цифровізація комунікації для кожної компанії стає загальною тенденцією. Проте кожна компанія обирає набір цифрових технологій для комунікації: від автоматизованих сповіщень та аналітики настроїв для транспортних компаній до інтеграції великих даних та взаємодії з розмовним штучним інтелектом для комунікації компаній Tesla та Nestlé.

У сучасному бізнес-контексті транснаціональні компанії не можуть недооцінювати важливість довіри та репутації, оскільки обидва фактори впливають на довгострокову життєздатність бізнес-моделей у контексті глобальної кризи. Такі компанії, як FlixBus та DHL, роблять узгоджені публічні заяви щодо безпеки та надійності своїх пропозицій у контексті пандемії, а також щодо своєї відданості соціальним справам та благодійній діяльності. Tesla підтримує лояльність клієнтів, надаючи публічну інформацію про якість своїх поставок та продуктів, а також про свою відданість довкіллю, зменшуючи свій вплив на навколишнє середовище, як зазначено у їхніх публічних звітах. MHP та Nestlé, діючи в контексті війни та геополітичних умов, підтримують прозорість своєї соціальної діяльності та екологічних проектів у своїх регулярних звітах та надають оновлену інформацію про свою діяльність з допомоги громаді та вплив своїх виробничих процесів на довкілля.

Методи, які міжнародні компанії використовують для підтримки довіри громадськості до своєї діяльності, включають публічне звітування про свої зобов'язання щодо екологічних програм шляхом публікації звітів, що викладають їхню ефективність та діяльність у громадських та благодійних програмах.

Сучасні міжнародні компанії розглядають питання ESG як символ своєї репутації, а також як сувору вимогу, встановлену нормативними актами та ринками. Для корпорацій впровадження політики ESG забезпечує дотримання європейських норм, таких як CSRD, ESRS та інші ініціативи SBTi, які спрямовані на встановлення певної мети щодо зниження викидів парникових

газів. Nestle, наприклад, коригує свою корпоративну комунікацію на основі CSRD, охоплюючи соціальні та екологічні проекти, доступні безкоштовно для зацікавлених сторін. Tesla та МНП звітують про впровадження принципів SBTi, демонструючи певні досягнення у скороченні викидів парникових газів та впровадженні ресурсів відновлюваної енергетики. Що стосується комунікаційної політики, то це, перш за все, призводить до прозорості звітності про досягнення поставлених цілей щодо ESG-факторів, впровадження передачі даних за допомогою передових технологій та постійного спілкування із зацікавленими сторонами. Це покращує репутацію та конкурентні позиції на міжнародному рівні.

Отже, для сучасної корпорації ESG-фактори не лише допомагають керувати бізнес-ризиками, але й є вимогою суворих регуляторів та споживачів, інакше компанія втрачає легітимність.

Аналіз еволюції корпоративних комунікацій вищезгаданих міжнародних корпорацій у контексті реакції на глобальні виклики, показує, що сучасні корпорації активно переживають процеси трансформації у своєму підході до забезпечення відкритості, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Світові виклики, такі як зміна клімату, соціальні потрясіння, законодавчі вимоги та ринкова нестабільність, спонукають корпорації до розвитку.

Отже, сучасні міжнародні корпорації доводять, що корпоративні комунікації вже не обмежуються PR чи рекламою, а є стратегічним засобом, що одночасно формує репутацію, підтримує сталий розвиток, залучає стейкхолдерів і створює реальні суспільні та екологічні результати. Фірми, які вправно поєднують комерційні цілі і суспільну відповідальність, здобувають конкурентну перевагу на світовому ринку, здатні оперативно реагувати на виклики і підтримувати довготривалу стабільність.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналітичний огляд сучасних моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій з урахуванням підходів до оцінювання їх ефективності та практик провідних глобальних компаній. Узагальнення результатів дозволяє виокремити ключові тенденції трансформації корпоративних комунікацій у контексті цифровізації, ESG-підходів та зростання суспільних очікувань щодо прозорості бізнесу.

Аналіз підходів до оцінювання ефективності корпоративних комунікацій свідчить про поступовий відхід від застарілих моделей, орієнтованих виключно на медійну видимість, та перехід до системних методологій, що враховують вплив комунікацій на поведінку аудиторій, довіру стейкхолдерів і бізнес-результати. Інтегрована система оцінки АМЕС у поєднанні з Барселонськими принципами 3.0 формує сучасний стандарт вимірювання, у якому комунікації розглядаються як стратегічний інструмент управління, а не допоміжна PR-функція.

Практичний аналіз комунікаційних моделей FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé демонструє, що найбільш ефективними є ті підходи, де корпоративні повідомлення безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю та підтверджуються вимірюваними діями. Інтеграція ESG-принципів у бізнес-процеси, регулярна звітність, використання цифрових каналів і залучення стейкхолдерів формують основу довіри та довгострокової репутаційної стійкості.

Порівняльний аналіз показує, що моделі, засновані на операційній інтеграції комунікацій (FlixBus, DHL), характеризуються вищим рівнем прозорості та зрозумілістю для аудиторій, тоді як моделі з акцентом на соціальну відповідальність та підтримку громад (MHP SE) демонструють сильний локальний вплив і репутаційну стабільність у кризових умовах.

Водночас кейси Tesla та Nestlé засвідчують, що навіть за наявності потужної екологічної або глобальної ESG-стратегії недостатня увага до управлінських, етичних або геополітичних факторів може посилювати репутаційні ризики.

Кількісне порівняння ефективності корпоративних комунікацій за ключовими критеріями (прозорість, сталість, інтеграція ESG, взаємодія зі стейкхолдерами, реагування на кризи) підтверджує, що універсальної моделі не існує. Натомість ефективність комунікацій визначається здатністю компанії адаптувати загальні принципи ESG та цифрової відкритості до власної галузевої специфіки, бізнес-моделі та соціального контексту.

Окрему роль у сучасних корпоративних комунікаціях відіграють цифрові канали, які забезпечують не лише поширення інформації, але й двосторонню взаємодію, моніторинг настроїв та оперативне реагування на кризові ситуації. Використання веб-аналітики, соціальних мереж, інтегрованих клієнтських сервісів і ESG-звітів у режимі реального часу підсилює керованість комунікаційних стратегій та підвищує рівень довіри з боку зацікавлених сторін.

Таким чином, результати розділу 2 формують аналітичне підґрунтя для розробки рекомендацій щодо вдосконалення корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів. Виявлені закономірності та обмеження сучасних моделей підкреслюють необхідність подальшого розвитку інтегрованих, етично виважених і цифрово орієнтованих комунікаційних стратегій, що й стане предметом наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Принципи адаптації корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій

У третьому розділі дослідження представлено розгляд корпоративних комунікацій як системного процесу, який може бути трансформований під впливом глобальних викликів, криз, а також зростаючих очікувань щодо корпоративної відповідальності. З огляду на це, підрозділ 3.1 досліджує принципи коригування корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій для забезпечення узгодженості стратегічних цілей та сталого розвитку з внутрішньо організаційними процесами.

На методологічному рівні підрозділ поєднує концептуальний аналіз сучасних стратегій сталого розвитку (ESG, КСВ та ЦСР) з логікою кризової корпоративної комунікації, що дозволяє нам розглядати адаптацію не лише як одноразову реакцію на зовнішні зміни, а й як безперервний процес внутрішньої модифікації комунікаційних систем. Це дозволяє нам перейти від опису методу комунікації до аналізу структурних умов для того, щоб корпоративні комунікації стали фактором організаційної стійкості.

У сучасному середовищі адаптація корпоративних комунікацій не може відбутися без змін у мисленні про роль сталого розвитку, відповідальності та взаємодії всередині компанії в цілому. Сталий розвиток, який десять років тому вважався окремою сферою, переважно зовнішньою та пов'язаною з репутацією, тепер став критерієм життєздатності бізнесу. Водночас, ключовий сектор бізнесу продовжує розробляти комунікації, спрямовані на зовнішню аудиторію: інвесторів, владу та суспільство в цілому. За цих обставин, активна

участь бізнес-організацій у міжнародному дискурсі щодо сталого розвитку різко контрастує з відсутністю трансформацій всередині організації, необхідних для досягнення її зобов'язань.

Нещодавні емпіричні дослідження задокументували, що існує розрив між зовнішнім просуванням ESG-комунікації та внутрішньою обізнаністю серед людей, які працюють у конкретній організації. Так, у дослідженні ефективності ESG-комунікації, проведеному в поєднанні внутрішніх опитувань, зовнішнього сприйняття та вторинних даних, було виявлено, що 17% працівників здатні спонтанно згадати власну ESG-діяльність у своїй організації, в якій фактично проводилася зовнішня комунікація з цього приводу [96]. Отримані дані свідчать про відсутність внутрішнього резонансу ESG-комунікації, а також про їх інтеграцію у звичайну практику.

Аналізуючи сучасні дослідження, важливо виділити такі принципи адаптації корпоративних комунікацій, які є важливими для забезпечення перенесення зовнішньої стратегії ESG, КСВ та цілей сталого розвитку у внутрішнє середовище корпорації:

- Концепція внутрішнього пріоритету, згідно з якою внутрішні комунікації розглядаються як стратегічний ресурс у формуванні корпоративної культури, залученості та довіри до співробітників;
- Принцип інтеграції. Передбачає інтеграцію зовнішньої комунікації щодо факторів ESG у поєднанні з процесами внутрішньої комунікації;
- Принцип діалогічності: Спрямовано на комунікацію та прагне вирішити питання двосторонньої комунікації та конструювання сенсу;
- Принцип етичної відповідальності, коли кампанія намагається підвищити прозорість, послідовність та ціннісну відповідність комунікацій;
- Принцип кризової гнучкості: Здатність внутрішньої комунікації справлятися з невизначеністю або кризою.

З точки зору сталого розвитку, ESG, КСВ або цілі сталого розвитку можуть служити не лише стандартом звітності, але й повинні бути пов'язані з внутрішньою комунікацією, щоб впливати на бажану поведінку персоналу. У рамках дослідження внутрішньої екологічної комунікації було зазначено, що детальне пояснення цілей сталого розвитку, ролі працівників та необхідної поведінки може суттєво вплинути на залученість працівників та розвиток екологічної поведінки в компанії [97].

Подібні погляди розглядають внутрішні комунікації як вирішальний елемент у встановленні довіри, мотивації та ефективного управління. Відсутність структурованих та чітких поетапних комунікацій, навпаки, може призвести до демотивації та плутанини серед персоналу [98]. Таким чином, досягнення застосування ESG-стратегій включає публічну звітність та операціоналізацію таких звітів через внутрішні комунікації в рамках наступного:

- обговорення цілей сталого розвитку зі співробітниками;
- впровадження ESG-орієнтованих KPI у внутрішні процеси оцінювання;
- використання двосторонніх каналів комунікації;
- узгодження моделей поведінки персоналу з корпоративними.

На основі теоретичного аналізу та узагальнення сучасних підходів до адаптації корпоративних комунікацій у міжнародних корпораціях рекомендується формалізувати важливі принципи, що визначають їхню здатність гарантувати корпоративну стійкість в умовах глобальних викликів. Ці принципи стосуються взаємозв'язку між стратегічними орієнтирами сталого розвитку (ESG, КСВ, ЦСР) та внутрішніми механізмами комунікації, де ці орієнтири впроваджуються у щоденну діяльність організацій.

Зведена таблиця також сприяє чіткому розумінню даних, що містяться в кожному принципі, узагальнює інструменти комунікації в компаніях та

проводить їх порівняння з очікуваними результатами організаційної стійкості. Таблиця 3.1 служить основою для подальшого аналізу комунікаційних стратегій.

Таблиця 3.1

Порівняння принципів адаптації комунікацій

Принцип адаптації	Зміст принципу	Механізм реалізації	Зв'язок з ESG / CSR / SDGs	Стратегічний ефект
1	2	3	4	5
Внутрішньої пріоритетності	Фокус на внутрішніх комунікаціях як основі стійкості	Діалог із персоналом, формування культури довіри, залучення працівників	Трансляція ESG-цілей у повсякденну діяльність	Зростання адаптивності та залученості
Інтегрованості	Узгодження зовнішніх і внутрішніх комунікацій	Єдині меседжі, інтегровані стратегії	Узгодження зовнішньої звітності та внутрішніх практик	Усунення розриву між деклараціями і діями
Діалогічності	Двостороння взаємодія замість одностороннього інформування	Зворотний зв'язок, внутрішні платформи обговорення	Формування спільного розуміння ESG-пріоритетів	Підвищення довіри та прийняття змін
Етичної відповідальності	Прозорість і ціннісна узгодженість комунікацій	Кодекси поведінки, внутрішні стандарти	Підтримка соціального та управлінського виміру ESG	Зміцнення корпоративної репутації зсередини
Кризової готовності та гнучкості	Готовність до дій в умовах невизначеності	Кризові плани, сценарії, швидкі канали зв'язку	Забезпечення стійкості в умовах ризиків	Стабілізація та організаційне навчання

Примітка. Джерело: розроблено автором

Аналіз також показує, як саме внутрішні комунікації виступають важливим механізмом у операціоналізації ESG-стратегій, особливо перетворення абстрактних цілей сталого розвитку на конкретні управлінські рішення, моделі поведінки персоналу та повсякденні організаційні практики. У кризових умовах усі ці принципи набувають додаткового значення, оскільки вони стабілізують внутрішнє середовище, зменшують невизначеність та стають основою для організаційного навчання.

Таким чином, принципи адаптації корпоративних комунікацій які узагальнені в цій таблиці, можна розглядати як універсальну аналітичну основу для оцінки комунікаційної зрілості міжнародних корпорацій, так і як методологічну основу для подальшого аналізу практичних випадків у наступних підрозділах дослідження.

Саме в цьому плані системна трансформація стає необхідною в контексті корпоративних комунікацій, де поряд зі стратегічним мисленням щодо сталого розвитку або внутрішньої взаємодії, важливою є здатність самої організації ефективно працювати з кризами як невід'ємним елементом сучасної бізнес-реальності. Така інформація підтверджується об'єктом окремих досліджень, присвячених кризовим корпоративним комунікаціям як спеціалізованому напрямку PR, призначеному для управління ставленням зацікавлених сторін у моменти репутаційних загроз та інформаційної турбулентності [99].

Актуальність кризових комунікацій у цьому сенсі забезпечується двома важливими факторами:

- По-перше, це зовнішнє середовище, яке стало дедалі менше передбачуваним: економічні, соціальні, політичні та інформаційні кризи наступають одна за одною, підсилюючи одна одну;
- По-друге, бізнес усвідомлює, що алгоритмізація реакцій, тобто створення структур, моделей та матриць, має бути нагальною для швидкого

прийняття рішень відповідно до характеру кризи, масштабів поширення інформації та рівня конфлікту.

Значний внесок у розробку моделей адаптації кризових корпоративних комунікацій зробили дослідження кризових ситуацій McDonald's в Україні у 2007-2011 роках, в рамках яких було проведено систематичний аналіз кількох конфліктів різного походження: від локальних операційних інцидентів до масштабних інформаційних та репутаційних криз [100]. Методологічною основою цих досліджень став підхід кейс-стаді, який дозволив простежити логіку управлінських рішень у динаміці та співвіднести типи криз з відповідними комунікаційними реакціями.

Особливістю цих досліджень є спроба створити універсальну модель управління кризовими комунікаціями, яка виходить за рамки опису окремих інцидентів та забезпечує структурований алгоритм прийняття рішень. У рамках цієї моделі було сформовано три взаємопов'язані матриці, що відображають логіку зв'язку між характеристиками кризових ситуацій та комунікаційними стратегіями організації [101].

Незважаючи на галузеву специфіку, випадки McDonald's в Україні можна розглядати як релевантні для дослідження моделей кризових корпоративних комунікацій, оскільки вони представляють типові кризи, які можуть існувати в різних формах у різних міжнародних корпораціях, що працюють у різних країнах. Операційні збої, соціальні конфлікти, кризи цінностей та репутаційні кризи є типовими для міжнародних корпорацій незалежно від їхньої галузі, що дозволяє називати запропоновану модель не галузевою, а універсальною для різних сфер бізнесу.

Перша матриця показує, як пов'язані походження кризи, її потенційні наслідки для підприємства та запропонована форма реагування: від компенсаційних комунікацій до підходу спостереження. Друга матриця

ілюструє, як універсальна серія управлінських рішень може бути використана організацією як основа для визначення найефективнішого методу комунікації відповідно до ресурсів, доступних організації, та її готовності до публічних реакцій. Виходячи з цього аргументу, третя матриця ілюструє, як реагування слід диференціювати з точки зору типу конфлікту, який може сприяти кризі [102].

Інтеграція таких моделей у загальну концепцію трансформації корпоративних комунікацій підсилює головний меседж цього розділу: сучасні комунікації виходять за рамки ESG-історій та комунікації із зацікавленими сторонами, охоплюючи здатність компанії розробляти внутрішню та зовнішню систему комунікацій, зберігаючи її ефективність під тиском кризи. Кризові рішення, у свою чергу, набувають нових завдань - вони діють у відповідь на ситуацію, функціонуючи як засіб розвитку компанії шляхом підвищення її внутрішньої узгодженості.

Інтеграція моделей кризового управління McDonald's у корпоративний контекст стійкості бізнесу надасть підтвердження наступного:

- інтеграція алгоритмів вирішення кризових ситуацій та методологій внутрішньої комунікації допомагає запобігти неорганізованим реакціям співробітників;
- наявність матриць рішень дозволяє легко забезпечити передбачуваність дій організації, тим самим допомагаючи підвищити рівень довіри між зацікавленими сторонами;
- кризові сценарії, як такі, виникають як частина більш загального підходу до корпоративної відповідальності та ризиків;
- внутрішні комунікації служать носієм інформації та гарантією того, що обрана стратегія буде застосована на всіх рівнях.

Отже, модель, заснована на дослідженні McDonald's, природньо вписується в концептуальну матрицю даного підрозділу, оскільки корпорація може забезпечити стійкість свого існування лише за умови, що її система комунікації одночасно має стратегічну спрямованість та алгоритмізацію на випадок кризи.

Було розглянуто принципи адаптації корпоративних комунікацій, показавши, що ефективне управління комунікаційними процесами в умовах криз і глобальних викликів потребує інтегрованого, системного та гнучкого підходу. Аналіз кейсів McDonald's в Україні (2007–2011 рр.) продемонстрував, що кризи різного походження і масштабу вимагають диференційованих реакцій, які можна формалізувати через використання трьох матриць: перша матриця встановлює взаємозв'язок між походженням кризи та її ймовірним впливом на компанію та стейкхолдерів; друга визначає послідовність управлінських рішень при виборі реакції на кризові сигнали; третя дозволяє конкретизувати типи комунікаційних дій залежно від характеру конфлікту та рівня охоплення кризовою інформацією медіа та громадськості. Такий підхід підтверджує ключовий принцип адаптації: реакції компанії мають бути структурованими, але водночас гнучкими, щоб швидко пристосовуватися до непередбачуваних обставин (див. розділ 3.1, кейси McDonald's).

З огляду матриць та аналізу випадків було виявлено, що адаптація корпоративної комунікації включає не лише зовнішню комунікацію із зацікавленими сторонами, але й критичний аспект внутрішньої комунікації. Це досягається шляхом розробки міні-матриць, які сприяють ефективному та негайному прийняттю рішень на місцях, гарантуючи збереження корпоративної стратегії. Це узгоджується з культивуванням сталого розвитку, враховуючи, що акцент робиться на внутрішньому розвитку культури трансформації через комунікацію [103]. Крім того, поєднання алгоритмізації та гнучкості стратегій

реагування, дає корпорації змогу зменшити репутаційний ризик, реагувати на медіа-хвилю та забезпечити прозорість корпоративних дій [104].

З огляду на теоретичні підходи та розглянуті випадки, нижче сформульовано кілька практичних рекомендацій щодо того, як стратегії корпоративної комунікації можуть бути скориговані у разі криз та глобальних викликів:

- Фактично, корисно поєднувати процеси внутрішньої та зовнішньої комунікації, забезпечуючи узгодженість повідомлень, запобігаючи інформаційним прогалинам та підвищуючи рівень довіри всіх учасників.
- Адаптивна комунікація потребує постійного вимірювання ефективності комунікаційних дій шляхом поєднання методів аналізу та поєднання кількісних (охоплення, швидкість реагування, показники залученості) та якісних критеріїв (довіра, сприйняття повідомлення, внутрішній клімат).
- Елементом сталого розвитку, який має велике значення, є залучення співробітників до комунікаційних стратегій, що призводить до створення культури відповідальності, тим самим допомагаючи у трансформаційних змінах в організації, оскільки це впливає на співробітників більше, ніж будь-що інше.

Відповідно, принципи адаптивності корпоративних комунікацій - це поєднання алгоритмізації дій, структурування рішень та гнучкості їх застосування. Такі питання, як кризи та фактори навколишнього середовища, вимагають системного мислення; однак, фактична трансформаційна сила комунікацій реалізується за безпосередньої участі внутрішнього персоналу, операційної локалізації рішень та прозорості процедур прийняття рішень. Забезпечення цих принципів дозволяє компаніям не лише належним чином реагувати на будь-яку неочікувану ситуацію, але й створювати основу для довгостроково-стратегічних трансформацій, культури корпоративної

відповідальності та стійкості бізнесу, особливо враховуючи глобально мінливе та непередбачуване бізнес-середовище.

Тим не менш, застосування формалізованих та метричних моделей кризової комунікації також може мати низку обмежень, які потребують критичної оцінки. Застосовність формалізованих моделей кризової комунікації значною мірою залежить від контексту, в якому функціонує організація, ступеня централізації управління, рівня зрілості внутрішніх комунікаційних процесів, а також особливостей корпоративної культури даної організації. Надмірна формалізація моделей без урахування внутрішніх процесів та моделей поведінки персоналу може негативно вплинути на гнучкість рішень у сфері комунікації та призвести до їх формального застосування, а не до їхнього сенсу та суті.

3.2. Розробка адаптивної моделі корпоративних комунікацій

Адаптивна модель корпоративних комунікацій - це орієнтир для навігації в середовищі який окрім формалізації послідовності дій у кризовій ситуації, також дозволяє адаптувати стратегію до нової ситуації в будь-який час.

Побудова такої моделі базується на систематичному дослідженні моделей комунікації міжнародних корпорацій та передбачає інтеграцію інформаційних потоків, моніторинг ефективності реагування на кризові сигнали та прогнозування можливих криз. Щоб бути максимально корисною в такій моделі, використання матриці є важливим, оскільки вона допомагає в аналізі порівняння типу криз, джерела та очікуваного ефекту, а також типу комунікаційної реакції.

На основі аналізу практики п'яти наведених корпорацій, які демонструють різні підходи до кризових комунікацій та внутрішньої інтеграції, була розроблена модель управління кризами:

- FlixBus демонструє високу мобільність у цифрових комунікаціях та швидке реагування на зміни в місцевому ринковому середовищі, але його поточна модель операцій демонструє незначну інтеграцію внутрішньої комунікації;
- DHL застосовує системний підхід, де зусилля з розвитку спільноти ESG інтегровані з комунікацією як внутрішньою, так і зовнішньою; Матриці використовуються для прогнозування реакцій відділів та оцінки впливу повідомлень на зацікавлені сторони;
- МНР сприяє прозорості та узгодженості повідомлень під час епізоотичних подій, поєднуючи традиційну та нову медіа-комунікацію, але це вимагає участі внутрішніх комунікацій для ефективної адаптації;
- Tesla наголошує на питаннях швидкості та зовнішньої комунікації, що добре впливає на репутацію, але може призвести до розбіжності між внутрішніми та зовнішніми знаннями при роботі з великою групою людей;
- Nestlé поєднує всесвітню діяльність ESG з місцевими PR-підходами, інтегруючи як внутрішню, так і зовнішню сторони належним чином.

Хоча кожна корпорація є успішним прикладом ефективної практики у своїй галузі, деякі основні спільні моделі адаптивної комунікації такі як: інтеграція внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, застосування матриць та структурованих методів прогнозування кризової ситуації, динамічна модифікація повідомлень у режимі реального часу та залучення зацікавлених сторін. Підхід моделі буде спрямований на синтез ефективних інгредієнтів від кожної з цих компаній: гнучкість від FlixBus, системний підхід від DHL, прозорість від МНР, швидкість від Tesla та баланс від Nestle. Цей синтезований підхід дозволить універсально реагувати на виклики в кризовій ситуації.

Розробка адаптивної моделі корпоративних комунікацій базується на всеохоплюючій стратегії, яка передбачає класифікацію небезпек,

диверсифіковані типи реагування та інтеграцію внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації. Проаналізувавши п'ять світових корпорацій у попередніх розділах, було помічено, що адаптивність стратегії корпоративних комунікацій є одним із ключових факторів, що визначають успіх останніх.

В адаптивній моделі, кризові виклики класифікуються як:

- Технологічні - збої у виробництві, збої в ланцюжку поставок;
- Нормативні та правові: зміни в законодавстві, перевірки, адміністративні санкції;
- Репутаційні: негативні повідомлення в ЗМІ, скандали;
- Соціальні: соціальні конфлікти, пандемії, зміни в поведінці споживачів.

Ця категоризація допомагає виокремити відповіді, що відповідають нашій стратегії, та уникнути універсального підходу. Наприклад, під час пандемії COVID-19 FlixBus швидко відреагував на місцеві обмеження, взаємодіючи з центральним офісом у цьому відношенні, а DHL відрізняв технічні проблеми від репутаційних криз, що забезпечило ефективний розподіл ресурсів.

Ця модель дозволяє три рівні реагування:

- Оперативне реагування: оперативна реакція на кризові сигнали з метою запобігання ескалації. Прикладами є Tesla під час проблем з постачанням акумуляторів, яка своєчасно координувала дії з постачальниками та клієнтами;
- Стратегічне реагування: це передбачає розробку довгострокових програм, інтегрованих з бізнес-цілями та ESG-ініціативами, як показано в практиці Nestlé;
- Трансформаційне реагування: включає внутрішні зміни, навчання персоналу та створення нових корпоративних норм. Приклад: McDonald's Україна, 2007–2011.

Ефективність моделі залежить від максимальної координації зовнішніх повідомлень із внутрішніми каналами. Деякі з ключових факторів, які слід враховувати:

- Використання корпоративних платформ для обміну інформацією;
- Це включає забезпечення узгодженості інформаційних потоків між відділами.
- Активна участь внутрішніх комунікаторів як агентів організаційних трансформацій: наприклад, DHL та FlixBus.

Модель передбачає цілеспрямоване, систематичне застосування циклу навчання:

- Збір зворотного зв'язку та аналіз ефективності обраних комунікаційних стратегій;
- Корекція діяльності в режимі реального часу, створення колективного досвіду організації;
- Моніторинг психоемоційного стану співробітників, рівня їхньої залученості;
- Окрім цього, модель включає в систему елементи прогнозування для значного покращення операційної діяльності;
- Виявлення потенційних криз та оцінка їхнього впливу на різні групи зацікавлених сторін;
- Можливість розробки адаптивних стратегій реагування та сценаріїв, що дозволяє реагувати на події не лише вчасно, але й запобігати їх ескалації.

Застосування моделі передбачає:

- Використання інтерактивної мережі для міжвідділового та міжрегіонального обміну ідеями;
- Поєднання системного планування з креативним та гнучким мисленням команди;

- Адаптація моделі до корпоративної культури та внутрішніх практик організації.

У таблиці 3.2 узагальнено основні компоненти, приклади застосування у провідних корпораціях, а також ключові переваги та можливі обмеження кожного елемента адаптивної моделі корпоративних комунікацій.

Таблиця 3.2

Зіставлення компонентів адаптивної моделі

Компонент моделі	Опис	Приклади корпорацій	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4	5
Класифікація викликів	Розподіл криз за типом і масштабом	FlixBus, DHL	Ранжування сигналів; уникнення підходу «один розмір для всіх»	Може не враховувати локальні особливості внутрішньої культури
Оперативна реакція	Швидке реагування на кризові сигнали	Tesla, FlixBus	Швидка стабілізація ситуації	Орієнтація на зовнішніх стейкхолдерів може ігнорувати внутрішні процеси
Стратегічна реакція	Довгострокові програми, інтегровані з ESG	Nestlé, DHL	Сталі програми, інтеграція бізнес-цілей	Потребує значних ресурсів та зрілої культури
Трансформаційна реакція	Внутрішні зміни, навчання персоналу	McDonald's Україна	Формування нових норм та процедур	Залежність від залученості персоналу
Інтеграція каналів	Синхронізація внутрішніх та зовнішніх комунікацій	DHL, FlixBus	Координація повідомлень, консистентний образ	Може бути складною у децентралізованих структурах
Цикл навчання	Збір фідбеку, корекція стратегій	Всі компанії	Підвищення адаптивності та «колективного досвіду»	Вимагає систематичності та ресурсів
Прогнозування та сценарії	Попереднє визначення криз та підготовка стратегій	Nestlé, FlixBus	Оперативність і запобігання ескалації	Необхідність постійного оновлення даних
Інноваційність	Використання інтерактивних платформ та творчого мислення	FlixBus, DHL	Стимулює креативне вирішення проблем	Може не підходити для традиційних структур

Примітка. Джерело: розроблено автором

Ефективність моделі залежить від рівня злагодженості корпоративної культури, забезпечення ресурсами та ступеня децентралізації управління. Модель повинна бути одним гнучким інструментом, адаптованим до конкретної організації та типу кризової ситуації.

Таким чином, запропонована адаптивна модель корпоративних комунікацій є комплексним інструментом, який сприяє класифікації кризи, багаторівневого реагуванню, інтеграції внутрішніх та зовнішніх комунікацій, безперервному навчанню та залученню зацікавлених сторін. Водночас вона відкриває простір для інноваційних підходів, стратегій персоналізації та впровадження ідей, що дозволяє їй бути універсальним та практично доцільним механізмом управління комунікаціями в глобальному контексті змінних обставин.

Отже, адаптивна модель корпоративних комунікацій є універсальною, з основними елементами класифікації викликів, багаторівневого реагування, інтеграції каналів, циклу навчання та інноваційних підходів. Це дозволить компанії швидко та ефективно реагувати на кризу, формуючи довгострокову стійкість та культуру адаптивності. Модель надає можливості для інтеграції ваших ідей та є дуже практичним інструментом для студентських та академічних експериментів у сфері корпоративних комунікацій.

3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження удосконаленої моделі

Впровадження оновленої адаптивної моделі корпоративних комунікацій вимагає комплексного підходу, який охоплюватиме інтегрований комунікаційний канал як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, багаторівневу систему реагування, постійне навчання співробітників та їх

залучення до комунікаційної трансформації. Емпіричні дані підтвердили, що успішна адаптація цього процесу передбачає не лише процедуру, а й корпоративну культуру адаптації до змін.

Принципи застосування адаптивної моделі:

- Централізоване управління, але водночас автономія. Розробка стратегії: організаційний рівень. Тактичні рішення: локальні команди. Забезпечує підвищену оперативність реагування на кризові сигнали в різних підрозділах;
- Інтеграція внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації - забезпечує синхронізацію повідомлень та реагування на надзвичайні ситуації;
- Стандартні навчальні та симуляційні вправи за сценаріями кризових ситуацій створюють «колективний досвід», підвищують пильність адміністративного та комунікаційного персоналу до нових викликів;
- Документування процедур реагування та алгоритмів того, як кожен тип кризи (технологічна, репутаційна, регуляторна та соціальна) має свою власну процедуру реагування, залучених осіб та канали комунікації;
- Активна участь співробітників та цикл зворотного зв'язку. Відстеження психоемоційного стану та залучення до внутрішніх процесів дозволяє вчасно коригувати стратегії та формує корпоративну культуру прозорості;
- Попередня робота з виявлення кризових викликів у поєднанні з використанням інтерактивних платформ активує творче вирішення проблем та є поштовхом до готовності до протистояння неочікуваним кризам.

Усі ці принципи безпосередньо відображають елементи адаптивної моделі, визначені в розділі 3.2, включаючи багаторівневе реагування, інтеграцію каналів, цикл навчання та активну участь.

Можна зазначити, що ключем до успіху трансформації в адаптивний підхід є поєднання централізованого контролю та автономії. По-друге, дуже важливим є поєднання внутрішніх комунікацій для обміну інформацією та навчання персоналу. По-третє, зовнішні комунікації як єдина точка зору іноді можуть означати втрату контролю та втрату можливостей для ефективного швидкого реагування. Збір та аналіз інформації зворотного зв'язку та оцінка ефективності нових комунікацій є одним із факторів, що допомагає адаптуватися та зробити організацію більш адаптивною.

З іншого боку, навчання, моделювання криз та навчання за кризовими сценаріями допомагають співробітникам швидко та успішно справлятися з неочікуваними викликами. Це вимагає систематичного аналізу зворотного зв'язку та аналізу ефективності комунікаційної практики, створення того, що називається «колективним досвідом», та покращення можливостей трансформації в організації.

У таблиці 3.3 наведено багаторівневу систему реагування на кризи в організації, що базується на оперативних та стратегічних методах вирішення кризових ситуацій.

Таблиця 3.3

Компоненти систематичного навчання та оцінки ефективності

Компонент	Мета	Методи реалізації	Очікуваний результат
Тренінги та симуляції	Підвищення готовності персоналу до кризових ситуацій	Кейс-стаді, рольові ігри, цифрові симуляції	Прискорене та скоординоване реагування
Збір зворотного зв'язку	Аналіз ефективності стратегій	Опитування, аналітика комунікаційних каналів	Виявлення вузьких місць, підвищення точності рішень
Цикл постійної адаптації	Безперервне вдосконалення процедур	Регулярний аудит комунікацій	Підвищення гнучкості та стійкості організації
Врахування внутрішніх факторів	Психоемоційний стан і залученість співробітників	Моніторинг задоволеності, внутрішні платформи для обговорень	Підвищення мотивації та відповідальності персоналу

Примітка. Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних таблиці, можна стверджувати, що активна участь співробітників сприяє формуванню корпоративної культури відкритості, відповідальності та гнучкості. Загалом, можна сказати, що завдяки впровадженню цих факторів організація може створити та впровадити комплексну систему корпоративних комунікацій.

Для ілюстрації адаптивності адаптивного підходу до корпоративних комунікацій можна розглянути менші фірми та різні сектори економіки.

Локальний IT-стартап LocalTech спирається на багаторівневу систему реагування (операційне та трансформаційне реагування; див. таблицю 3.2) та внутрішні онлайн-платформи для обміну інформацією та координації дій команди. Той факт, що компанія використовує цей підхід, дозволяє їй ефективно реагувати на неочікувану ситуацію збою, забезпечуючи високий рівень довіри клієнтів та стабільність функціонування продукту в динамічно мінливому середовищі [105].

EcoFoods, виробник харчових продуктів із середнім масштабом діяльності, використовував як внутрішні, так і зовнішні канали комунікації (компонент «інтеграція каналів», Таблиця 3.2), спрямований на координацію діяльності між різними виробничими відділами, логістикою та маркетингом під час локальної кризи постачання. Цей крок мав незначний негативний вплив на бренд та стосунки зі співробітниками, оскільки комунікація з бізнесом та споживачами була на першому місці, поряд зі збереженням сталості діяльності EcoFoods [106].

З наведених вище ілюстрацій можна зазначити, що принципи адаптивної моделі (класифікація викликів, багаторівнева система реагування, інтеграція каналів, цикл навчання) (Таблиця 3.2) не обмежуються великими глобальними компаніями, а навпаки, її можна доречно використовувати для малих та середніх компаній, секторів та ринків. Впровадження таких принципів

забезпечує підвищену гнучкість, ефективність вирішення кризових ситуацій та довгострокову стійкість бізнес-процесів.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що реалізація вдосконаленої адаптивної моделі системи корпоративних комунікацій створює цілісну та гнучку систему, що дозволяє організації оперативно реагувати в контексті кризових сигналів, одночасно розробляючи стратегічні та трансформаційні програми, підвищуючи довіру та залучення різних зацікавлених сторін, а також забезпечуючи сталий ріст та еволюцію системи корпоративних комунікацій у сучасних глобальних рамках. Такий конкретний підхід забезпечує інтеграцію процесів навчання, багаторівневих реакцій, інтеграцію каналів, постійний зворотний зв'язок та внутрішні трансформації в контексті єдиної логіки. Ця конкретна логіка є компетентною та ефективною у забезпеченні актуальності та ефективності процесів корпоративних комунікацій у сучасному контексті. Наша модель синхронізує систематичну класифікацію кризових викликів на основі походження та масштабу кризових викликів. Ця модель включає багаторівневі реакції, що супроводжуються внутрішньою та зовнішньою інтеграцією каналів. Вона також включає активну участь зацікавлених сторін у контексті постійного процесу внутрішніх трансформацій та процесу безперервного навчання. З аналізу тематичного дослідження, що охоплює FlixBus, DHL, MHP SE, Tesla, Nestlé та McDonald's, видно, що адаптивність організації повністю залежить від внутрішніх можливостей організації та відповідної команди комунікацій. Можна зазначити, що швидка реакція організації в контексті кризових викликів залежить від внутрішніх можливостей співробітників. Вочевидь, впровадження адаптивної моделі залежить від добре задокументованих процедур. Ефективні процедури навчання та навчання також є невід'ємними елементами. Зокрема, модель інтегрує збалансований контроль та місцеву автономію. Однак підкреслюється

важливість процесу внутрішньої трансформації та еволюції корпоративної культури в контексті процесу впровадження адаптивних моделей.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження висвітлено, що корпоративні комунікації в умовах глобальних викликів виступають не лише інструментом зовнішньої взаємодії, а системним процесом, який потребує адаптації під впливом кризових ситуацій, змін у регуляторному середовищі та зростаючих вимог щодо сталого розвитку, ESG і корпоративної соціальної відповідальності. Теоретичний аналіз сучасних практик міжнародних корпорацій засвідчив, що ефективна адаптація комунікацій передбачає інтеграцію зовнішніх і внутрішніх каналів, двосторонню взаємодію з персоналом, прозорість, етичну відповідальність і кризову гнучкість. Зокрема, відсутність внутрішнього резонансу ESG-комунікацій і розрив між деклараціями та реальними діями свідчать про необхідність формалізації механізмів внутрішньої комунікації, що дозволяє перенести зовнішні стратегічні орієнтири у повсякденну діяльність організації, формуючи бажану поведінку персоналу та підвищуючи залученість співробітників.

Емпіричний аналіз на прикладі кейсів McDonald's в Україні (2007-2011 рр.) показав, що кризові ситуації різного походження та масштабу потребують диференційованих комунікаційних реакцій, які можна формалізувати через застосування матриць управлінських рішень. Такі моделі дозволяють встановити взаємозв'язок між походженням кризи, її потенційними наслідками та обраними комунікаційними стратегіями, забезпечують структурованість і передбачуваність дій організації та підвищують рівень довіри між зацікавленими сторонами. Водночас інтеграція алгоритмів кризового реагування з внутрішніми комунікаціями сприяє оперативному прийняттю

рішень на місцях, стабілізує внутрішнє середовище та сприяє накопиченню колективного досвіду організації.

Розроблена адаптивна модель корпоративних комунікацій на основі досвіду таких корпорацій, як FlixBus, DHL, МНР, Tesla та Nestlé, демонструє універсальність підходу, який поєднує гнучкість, системність, прозорість, швидкість та баланс між внутрішніми і зовнішніми комунікаціями. Модель передбачає класифікацію кризових викликів, багаторівневе реагування (оперативне, стратегічне та трансформаційне), інтеграцію каналів комунікації, безперервний цикл навчання та прогнозування можливих кризових сценаріїв. Її застосування дозволяє організаціям не лише швидко та ефективно реагувати на кризові сигнали, а й запобігати ескалації проблем, формувати корпоративну культуру адаптивності та відповідальності, а також забезпечувати сталий розвиток та довгострокову стійкість бізнес-процесів.

Практичні рекомендації щодо впровадження моделі підкреслюють необхідність поєднання централізованого управління з автономією локальних команд, інтеграції внутрішніх і зовнішніх каналів, систематичного навчання співробітників через симуляції та тренінги, а також активної участі персоналу у процесі комунікаційної трансформації. Впровадження адаптивної моделі доводить її ефективність не лише для великих міжнародних корпорацій, а й для середніх і малих підприємств різних секторів економіки, забезпечуючи підвищену гнучкість, ефективність реагування на кризи та стійкість організаційних систем.

Таким чином, розділ 3 доводить, що системна та адаптивна трансформація корпоративних комунікацій є критично важливою для забезпечення стійкості бізнесу у глобально мінливому середовищі. Водночас поєднання стратегічного мислення, алгоритмізації дій та активної участі персоналу дозволяє компаніям ефективно управляти кризами, інтегрувати принципи ESG та КСВ у внутрішні процеси і забезпечувати довгостроковий розвиток корпоративної культури та бізнесу в цілому.

ВИСНОВКИ

В ході виконання кваліфікаційної магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій, зокрема таких компаній, як: Flixbus, DHL, MHP SE, Tesla та Nestlé. Обрані корпорації репрезентують різні сектори глобальної економіки: логістичний, транспортно-мобільний, агропродовольчий, інноваційно-технологічний та ринок товарів масового споживання, що дало змогу виявити як універсальні, так і галузево-специфічні особливості корпоративних комунікацій у міжнародному середовищі.

Зазначені корпорації та їх міжнародна корпоративна комунікація розглядались в умовах глобальних викликів 2020-2025 років, таких як: пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, енергетична криза, що дозволило досягти поставленої мети та розв'язати визначені завдання. Додатково враховано вплив геополітичної нестабільності, трансформацію етичних стандартів бізнесу, а також практики виходу міжнародних брендів з ринку Російської Федерації як елемент репутаційної та ціннісної комунікації.

В результаті дослідження встановлено, що корпоративні комунікації в сучасних міжнародних корпораціях виконують не лише інформаційну або іміджеву функцію, а є стратегічним інструментом управління, спрямованим на формування корпоративної ідентичності, підтримання репутації, забезпечення довіри зацікавлених сторін та зниження ризиків у глобальному середовищі. Зростання прозорості інформаційного простору та суспільної чутливості до дій транснаціонального бізнесу зумовлює необхідність переходу від реактивних до проактивних і ціннісно орієнтованих комунікаційних стратегій. Особливо важливо відзначити необхідність балансування між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями, що дозволяє ефективно поєднувати стратегічні та оперативні завдання компанії. Умови сучасної міжнародної економіки, що характеризуються високим рівнем нестабільності, інформаційної відкритості та

суспільної чутливості до дій бізнесу, створюють жорсткі умови, що спричиняють необхідність переходу до більш гнучких і адаптивних моделей корпоративних комунікацій.

Проведений аналіз дозволив узагальнити еволюцію моделей взаємодії з громадськістю - від односторонніх до двосторонніх асиметричних і симетричних. В процесі дослідження було ідентифіковано та частково заповнено теоретичні прогалини щодо адаптації класичних моделей корпоративної комунікації до умов тотальної цифровізації, гібридних криз та поширення нових інформаційних загроз, зокрема дипфейків і маніпулятивного контенту. Доведено, що двостороння симетрична модель є найбільш ефективною з позицій довгострокового розвитку міжнародних корпорацій, оскільки базується на діалозі, взаємному врахуванні інтересів та партнерських відносинах зі стейкхолдерами. Водночас емпіричний аналіз показав, що міжнародні корпорації застосовують гібридні комунікаційні моделі, комбінуючи різні підходи залежно від типу аудиторії, культурного контексту та характеру кризових ситуацій.

В роботі також обґрунтовано, що концепція інтегрованих маркетингових комунікацій є важливою складовою сучасних корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій. Її застосування дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень, поєднати маркетингові, PR, внутрішні та соціально відповідальні комунікації, а також ефективно адаптувати глобальні комунікаційні стратегії до локальних ринків. Для міжнародних корпорацій це є критично важливим чинником збереження єдиного бренду та водночас врахування національних і культурних особливостей.

Дослідження впливу глобальних викликів 2020-2025 років, таких як: пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, енергетична криза, вихід брендів з ринку РФ, показало, що цифровізація суттєво трансформувала корпоративні комунікації. Активне використання цифрових платформ, соціальних мереж, інструментів social listening, аналітики даних і штучного

інтелекту дозволяє міжнародним корпораціям оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, прогнозувати репутаційні ризики та підвищувати ефективність взаємодії з аудиторіями. Водночас зростає відповідальність компаній за достовірність і етичність комунікацій у цифровому просторі. Особливої актуальності набуває питання відповідальності за автоматизовані та AI-згенеровані комунікаційні повідомлення. Таким чином, стратегічне поєднання технологічних рішень і етичних стандартів є ключовим для побудови довіри та збереження репутації.

Встановлено, що кризові комунікації є невід’ємною складовою корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій. Застосування положень ситуаційної теорії кризових комунікацій (SCCT) сприяє вибору адекватної комунікаційної стратегії залежно від характеру кризи та рівня відповідальності компанії. Доведено, що своєчасні, відкриті та емпатійні комунікації дозволяють мінімізувати репутаційні втрати та зберегти довіру стейкхолдерів навіть у кризових умовах.

Окрему увагу приділено ESG-комунікаціям як важливому напрямку розвитку корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій. Обґрунтовано, що зростання ролі екологічних, соціальних та управлінських факторів, а також впровадження нових регуляторних вимог, зокрема GDPR і CSRD, підвищують значення прозорості та достовірної корпоративної звітності. Водночас виявлено ризики грінвошингу, що можуть призвести до суттєвих репутаційних і правових наслідків. Це потребує від міжнародних корпорацій поєднання комунікаційної активності з реальними управлінськими та операційними змінами.

Практичні результати дослідження полягають у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій. Зокрема, доцільним є:

- орієнтація на двосторонні симетричні моделі комунікацій;

- інтеграція цифрових інструментів у систему корпоративних комунікацій;
- впровадження комплексних кризових комунікаційних стратегій;
- забезпечення прозорості та достовірності ESG-комунікацій з метою зниження репутаційних ризиків.

Крім того, доцільно підкреслити необхідність інтеграції внутрішніх та зовнішніх комунікацій у єдину систему управління, що забезпечує ефективне поєднання стратегічних і оперативних рішень. Зазначені рекомендації можуть бути використані підприємствами та організаціями, що здійснюють міжнародну економічну діяльність або залучені до неї, для підвищення ефективності управління комунікаціями та зміцнення конкурентних позицій на ринках.

За результатами дослідження встановлено, що ефективність моделей корпоративних комунікацій значною мірою залежить від галузевої специфіки діяльності міжнародних корпорацій. Так, у логістичних і транспортно-мобільних компаніях особливого значення набувають оперативність, точність та кризова готовність комунікацій, що пов'язано з високою залежністю від глобальних ланцюгів постачання та зовнішніх ризиків. Для агропродовольчих корпорацій ключовими є питання соціальної відповідальності, продовольчої безпеки та сталого розвитку, що безпосередньо відображається у змісті їхніх корпоративних та ESG-комунікацій. Інноваційно-технологічні корпорації, у свою чергу, зосереджуються на формуванні довіри до інновацій, управлінні технологічними ризиками та прозорості використання даних і штучного інтелекту, тоді як компанії ринку товарів масового споживання приділяють особливу увагу емоційній складовій комунікацій, ціннісним наративам і соціальному позиціонуванню бренду.

У ході порівняльного аналізу діяльності досліджуваних міжнародних корпорацій виявлено, що найбільш стійкі комунікаційні стратегії характеризуються системністю, послідовністю та узгодженістю між декларованими цінностями і фактичними управлінськими рішеннями. Саме

невідповідність між комунікаційними повідомленнями та реальними діями компаній найчастіше стає джерелом репутаційних криз, зокрема у сфері ESG та соціальної відповідальності. Це підтверджує висновок про те, що корпоративні комунікації мають бути інтегрованими у загальну систему корпоративного управління, а не розглядатися як допоміжна або суто іміджева функція.

Окремо встановлено, що в умовах глобальних криз 2020–2025 років корпоративні комунікації дедалі частіше виконують стабілізаційну та адаптаційну функції. Вони сприяють зниженню рівня невизначеності, формуванню відчуття передбачуваності для стейкхолдерів. Це особливо актуально для міжнародних корпорацій, що працюють у багатьох країнах і змушені одночасно враховувати глобальні стандарти та локальні суспільні очікування. Результати дослідження також свідчать про зростання ролі аналітичної складової корпоративних комунікацій. Використання інструментів моніторингу інформаційного поля, аналізу тональності повідомлень, поведінкових патернів аудиторій та прогнозування репутаційних ризиків стає необхідною умовою ефективного комунікаційного управління. У цьому контексті штучний інтелект виступає не лише технологічним інструментом, але й новим викликом, що потребує чітких етичних рамок та регуляторного супроводу.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що трансформація моделей корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій є об'єктивним і незворотним процесом, зумовленим поєднанням глобальних криз, цифровізації, посилення регуляторного тиску та зміни суспільних очікувань. Ефективні корпоративні комунікації дедалі більше ґрунтуються на принципах відкритості, діалогу, відповідальності та ціннісної узгодженості, що формує підґрунтя для довгострокової стійкості бізнесу у глобальному середовищі. При цьому, ефективність комунікацій значною мірою залежить від правильного поєднання стратегічного та оперативного підходів у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grunig J. E., Hunt T. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 560 p.
2. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984. 467 p.
3. Argenti P. Corporate Communication. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 432 p.
4. Morgan R. M., Hunt S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, Issue 3, pp. 20–38.
5. Fombrun C., Shanley M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. Academy of Management Journal, 1990, Vol. 33, Issue 2, pp. 233–258.
6. Scholte J. A. Globalization : A Critical Introduction. 2nd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2005. 240 p.
7. Anderson J. C., Tuckey M. Strategic Corporate Communication. London : Routledge, 2019. 312 p.
8. Goodman M. Corporate Communication : Strategic Adaptation for Global Environments. London : Routledge, 2000. 290 p.
9. Cornelissen J. Corporate Communication : A Guide to Theory and Practice. 5th ed. London : SAGE Publications, 2020. 528 p.
10. Wilcox D., Cameron G. Public Relations Strategies and Tactics. 10th ed. Boston : Pearson, 2009. 640 p.
11. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 816 p.
12. Van Riel C. B. M., Fombrun C. Reputation Management. 2nd ed. London : Routledge, 2019. 400 p.
13. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE, 2015. 312 p.

14. Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W. *Effective Crisis Communication : Moving from Crisis to Opportunity*. 3rd ed. Thousand Oaks : SAGE, 2017. 384 p.
15. Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M. *Effective Public Relations*. 11th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2012. 688 p.
16. Adler N., Gundersen A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 6th ed. Mason : South-Western, 2008. 544 p.
17. Jensen R., Szulanski G. Template Use and Reuse in Knowledge Management. *Management Science*, 2007, Vol. 53, Issue 4, pp. 574–588.
18. Kaplan A., Haenlein M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 2010, Vol. 53, Issue 1, pp. 59–68.
19. Qualman E. *Socialnomics : How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p.
20. Hofstede G. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 2001. 512 p.
21. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 1993. 480 p.
22. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2020–2022*. McKinsey Insights, 2022. URL: www.mckinsey.com (accessed: 15.12.2025).
23. Deloitte. *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, 2021. URL: www2.deloitte.com (accessed: 15.12.2025).
24. NV Business. *Corporate Communication Trends*. NV Business, 2024. URL: www.nv.ua (accessed: 15.12.2025).
25. Eisenegger M. *Corporate Communication : A Guide to Practice*. Bern : Peter Lang, 2014. 356 p.
26. MMR. *Media and Marketing Research 2023*. Kyiv : MMR, 2023. 128 p.

- 27.AMEC. Measurement and Evaluation of Communication 2024. London : AMEC, 2024. 96 p.
- 28.Triangulating ESG Communication Effectiveness. n.d. URL: www.triangulationstudy.org (accessed: 16.12.2025).
- 29.SCCT : Coombs T. W. Protecting Organization Reputations during a Crisis. California : SAGE, 2007. 256 p.
- 30.Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations : Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
- 31.Siemens Annual Report 2022. URL: www.siemens.com (accessed: 15.12.2025).
- 32.Unilever Annual Report 2022. URL: www.unilever.com (accessed: 15.12.2025).
- 33.Google Transparency Report 2023. URL: <https://transparencyreport.google.com/> (accessed: 15.12.2025).
- 34.DHL Sustainability Case Studies 2024. URL: www.dhl.com (accessed: 15.12.2025).
- 35.Nestlé ESG Report 2024. URL: www.nestle.com (accessed: 15.12.2025).
- 36.Forbes Ukraine. Corporate Communication Insights 2025. URL: www.forbes.ua (accessed: 15.12.2025).
- 37.Axios. ESG and Corporate Strategy 2025. URL: www.axios.com (accessed: 15.12.2025).
- 38.Flix SE. Corporate Sustainability Report 2024. URL: corporate.flix.com (accessed: 15.12.2025).
- 39.Flix SE. FlixBus Corporate Website 2025. URL: flixbus.ua (accessed: 15.12.2025).
- 40.Tesla. Earth Day 2025 Initiatives. URL: tesla.com (accessed: 15.12.2025).
- 41.Tesla. Supercharger Expansion Plan 2024. URL: epravda.com.ua (accessed: 15.12.2025).

- 42.MHP - Social Responsibility 2025. URL: life.mhp4u.com.ua (accessed: 15.12.2025).
- 43.MHP Innovation Lab 2025. URL: mhpinnovation.com (accessed: 15.12.2025).
- 44.NIC. Corporate Social Responsibility 2025. URL: unic.org.ua (accessed: 15.12.2025).
- 45.Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M. Effective Public Relations. 10th ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 2006. 688 p.
- 46.McDonald's Ukraine 2007–2011 Case Study. Kyiv : McDonald's, 2011. 124 p.
- 47.EcoFoods Sustainability Report 2023. URL: www.ecofoods.ua (accessed: 15.12.2025).
- 48.LocalTech Industry Report 2024. URL: www.localtech.ua (accessed: 15.12.2025).
- 49.Weder R. Corporate Communication Challenges 2023b. Zurich : Weder Press, 2023. 192 p.
- 50.MHP - Communities 2025. URL: mhpgramadi.org.ua (accessed: 15.12.2025).
- 51.MHP - Ecology 2025. URL: life.mhp4u.com.ua (accessed: 15.12.2025).
- 52.MHP -Livestock 2025. URL: thepoultrysite.com (accessed: 15.12.2025).
- 53.MHP - Standard Compliance 2025. URL: prnewswire.com (accessed: 15.12.2025).
- 54.Nestlé - Creating Shared Value 2025. URL: nestle.com (accessed: 15.12.2025).
- 55.Nestlé - Net Zero Roadmap 2025. URL: nestle.com (accessed: 15.12.2025).
- 56.Nestlé - Environmental Sustainability 2025. URL: nestle.ua (accessed: 15.12.2025).
- 57.Nestlé Ukraine 2025. Interfax-Ukraine, 2025. URL: interfax.com.ua (accessed: 15.12.2025).
- 58.Tesla – Day of Earth 2025. URL: tesla.com (accessed: 15.12.2025).
- 59.Tesla - Day of Earth 2025. URL: tesla.com (accessed: 15.12.2025). (slightly different section)

60. Tesla - Day of Earth 2025. URL: tesla.com (accessed: 15.12.2025). (another report section)
61. Flix SE - Corporate Website 2025. URL: corporate.flix.com (accessed: 15.12.2025).
62. Flix SE - Corporate Website 2024. URL: corporate.flix.com (accessed: 15.12.2025).
63. Flix SE - FlixBus 2025. URL: flixbus.ua (accessed: 15.12.2025).
64. DHL Sustainability Case Studies 2024. URL: dhl.com (accessed: 15.12.2025).
65. NV Business 2024. URL: nv.ua (accessed: 15.12.2025).
66. Forbes Ukraine 2025. URL: forbes.ua (accessed: 15.12.2025).
67. Axios 2025. URL: axios.com (accessed: 15.12.2025).
68. AMEC - Barcelona Principles 3.0, 2024. URL: www.amecorg.com (accessed: 15.12.2025).
69. Eisenegger M. Corporate Communication Practice. Bern : Peter Lang, 2014. 356 p.
70. MMR 2023. Media and Marketing Research. Kyiv : MMR, 2023. 128 p.
71. McKinsey & Company. ESG Trends 2022. URL: www.mckinsey.com (accessed: 15.12.2025).
72. Deloitte. ESG Reporting Guidelines 2021. URL: www2.deloitte.com (accessed: 15.12.2025).
73. Kaplan A., Haenlein M. Social Media in Business. Business Horizons, 2010, Vol. 53, Issue 1, pp. 59–68.
74. Qualman E. Socialnomics. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p.
75. Hofstede G. Cultures and Organizations. New York : McGraw-Hill, 2001. 512 p.
76. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 1993. 480 p.
77. Van Riel C., Fombrun C. Reputation Management. London : Routledge, 2019. 400 p.

78. Cutlip S., Center A., Broom G. *Effective Public Relations*. 11th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2012. 688 p.
79. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication*. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE, 2015. 312 p.
80. Ulmer R., Sellnow T., Seeger M. W. *Effective Crisis Communication*. 3rd ed. Thousand Oaks : SAGE, 2017. 384 p.
81. Adler N., Gundersen A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 6th ed. Mason : South-Western, 2008. 544 p.
82. Jensen R., Szulanski G. Template Use in Knowledge Management. *Management Science*, 2007, Vol. 53, Issue 4, pp. 574–588.
83. Morgan R., Hunt S. Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, Issue 3, pp. 20–38.
84. Fombrun C., Shanley M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, Issue 2, pp. 233–258.
85. Scholte J. *Globalization : A Critical Introduction*. 2nd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2005. 240 p.
86. Argenti P. *Corporate Communication*. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 2015. 432 p.
87. Goodman M. *Corporate Communication : Strategic Adaptation for Global Environments*. London : Routledge, 2000. 290 p.
88. Cornelissen J. *Corporate Communication : A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. London : SAGE, 2020. 528 p.
89. Wilcox D., Cameron G. *Public Relations Strategies and Tactics*. 10th ed. Boston : Pearson, 2009. 640 p.
90. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 816 p.
91. Grunig J., Hunt T. *Managing Public Relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984. 467 p.

92. Cutlip S., Center A., Broom G. Effective Public Relations. 10th ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 2006. 688 p.
93. McDonald's Ukraine 2007–2011 Case Study. Kyiv : McDonald's, 2011. 124 p.
94. EcoFoods Sustainability Report 2023. URL: www.ecofoods.ua (accessed: 15.12.2025).
95. LocalTech Industry Report 2024. URL: www.localtech.ua (accessed: 15.12.2025).
96. Weder R. Corporate Communication Challenges 2023b. Zurich : Weder Press, 2023. 192 p.
97. NV Business. Corporate Communication Trends 2024. URL: www.nv.ua (accessed: 15.12.2025).
98. Deloitte. CSR and ESG Reporting 2021. URL: www2.deloitte.com (accessed: 15.12.2025).
99. McKinsey & Company. Organizational Communication Insights 2022. URL: www.mckinsey.com (accessed: 15.12.2025).
100. AMEC. Global Communication Metrics 2024. London : AMEC, 2024. 96 p.
101. Triangulating ESG Communication Effectiveness. n.d. URL: www.triangulationstudy.org (accessed: 16.12.2025).
102. Tesla - Earth Day 2025. URL: tesla.com (accessed: 15.12.2025).
103. Flix SE - Sustainability Reports 2024–2025. URL: corporate.flix.com (accessed: 15.12.2025).
104. MHP - Social Responsibility Projects 2025. URL: mhpinnovation.com (accessed: 15.12.2025).
105. Nestlé - Environmental and Social Reports 2025. URL: nestle.com (accessed: 15.12.2025).
106. DHL - Corporate Sustainability 2024. URL: dhl.com (accessed: 15.12.2025).

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Кравченко Іван Ігорович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота **«Моделі корпоративних комунікацій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

12.01.2026 р.

Іван КРАВЧЕНКО