

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 БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**Бабюк Ольги Олександрівни**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

на тему

**Управління корпоративними комунікаціями в міжнародних ІТ-компаніях: досвід та стратегії на глобальному ринку**

*(повна назва теми)*

за матеріалами

**ІТ-компанія «TechGenius Labs»**

*(повна назва бази дослідження)*

науковий керівник

**д.пед.н., професор**

*(наук. ступінь, вчене звання)*

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Кулішов В.В.**

*(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)*

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від «10» червня 2025 р. № 12

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**д.е.н., доцент**

*Наук. ступінь, вчене звання*

**І. МАКСИМОВА**

*Ініціал, ПРІЗВИЩЕ*

**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  
кафедри

\_\_\_\_\_ І. МАКСИМОВА  
(підпис) (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)  
**«16» червня 2025 року**

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ  
БАБЮК Ольги Олександрівни**

1. Тема роботи **Управління корпоративними комунікаціями в міжнародних ІТ-компаніях: досвід та стратегії на глобальному ринку**

Керівник роботи Кулішов В.В., д.пед.н., професор  
затверджено наказом закладу вищої освіти від «04» квітня 2025 р. № 236-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «16» червня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**Розділ 1. Концептуальні основи управління корпоративними комунікаціями в міжнародному контексті**

**Розділ 2. Аналіз системи маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та їх вплив на діяльність**

**Розділ 3. Напрямки вдосконалення управління корпоративними комунікаціями та соціальною відповідальністю на міжнародному рівні**

*Об'єкт дослідження:*

є система корпоративних комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs»

*Предмет дослідження:* є процес формування та вдосконалення комплексу

маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та їх вплив на діяльність в умовах трансформації бізнес-середовища.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:* полягає у розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної комунікаційної діяльності міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» в умовах глобалізації та воєнного стану.

5. Дата видачі завдання «04» квітня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

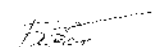
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	28.04.2025 р.	28.04.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	12.05.2025 р.	12.05.2025 р.
3	Підготовка розділу 3	02.06.2023 р.	02.06.2025 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK / StrikePlagiarism	до 04.06.2025 р.	04.06.2025 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	16.06.2025 р.	Реєстраційний № ____ «16» червня 2025 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 18.06.2025 р.	до 18.06.2025 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

В.В.Кулішов

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)



Завдання одержав

(підпис)

О.О. Бабюк

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

**Декларація**  
**про дотримання академічної доброчесності під час написання**  
**кваліфікаційної магістерської роботи**  
**здобувачем вищої освіти**  
**Державного університету економіки і технологій**

Я, БАБЮК Ольга Олександрівна студентка 4 курсу, групи МВС-21 Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



15.06.2025

## АНОТАЦІЯ

Бабюк О.О. Управління корпоративними комунікаціями в міжнародних ІТ-компаніях: досвід та стратегії на глобальному ринку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Дипломна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню управління корпоративними комунікаціями в міжнародних ІТ-компаніях в умовах глобального ринку.

Актуальність теми зумовлена інтенсивним розвитком світового ІТ-сектору, високою конкуренцією та необхідністю ефективної комунікаційної діяльності для побудови репутації, залучення та утримання талантів, а також підтримки стійких відносин з ключовими стейкхолдерами, особливо в умовах геополітичних викликів.

Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління корпоративними комунікаціями міжнародних ІТ-компаній.

У ході дослідження було проаналізовано концептуальні засади корпоративних комунікацій, їхню роль та еволюцію, а також особливості внутрішніх та зовнішніх комунікацій у міжнародному контексті. Здійснено комплексний аналіз системи маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGeniusLabs», оцінено її інноваційну діяльність та виявлено вплив комунікаційних стратегій на результати діяльності підприємства, зокрема в умовах війни.

На основі проведеного аналізу сформовано конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративними комунікаціями та соціальною відповідальністю «TechGeniusLabs». Ці рекомендації включають посилення інтеграції комунікаційних зусиль, кардинальне вдосконалення HR-

брендингу та рекрутингових комунікацій, оптимізацію цифрових каналів, активне управління PR та репутацією з фокусом на стійкості та соціальній відповідальності, а також збалансоване поєднання глобалізації та локалізації комунікацій із впровадженням даних-орієнтованого підходу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління корпоративними комунікаціями в міжнародних ІТ-компаніях, що сприятиме їх конкурентоспроможності, зміцненню позицій на глобальному ринку та сталому розвитку.

Ключові слова: корпоративні комунікації, міжнародні ІТ-компанії, глобальний ринок, стратегії комунікацій, управління репутацією, HR-брендинг, маркетингові комунікації, діджитал-комунікації, соціальна відповідальність.

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. Концептуальні основи управління корпоративними комунікаціями в міжнародному контексті</b>	
1.1. Корпоративні комунікації на підприємстві: поняття, роль та еволюція в глобальному середовищі	11
1.2. Внутрішні та зовнішні корпоративні комунікації: міжнародні аспекти та взаємозв'язок	17
1.3. Міжнародний досвід у сфері організації крос-культурних комунікацій	27
<b>Висновки до розділу 1</b>	35
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз системи маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та їх вплив на діяльність</b>	
2.1. Загальна характеристика «TechGenius Labs»: міжнародна бізнес-модель та тенденції розвитку	38
2.2. Оцінювання інноваційної діяльності та стану маркетингових комунікацій «TechGenius Labs» на глобальному ринку	55
<b>Висновки до розділу 2</b>	74
<b>РОЗДІЛ 3. Напрямки вдосконалення управління корпоративними комунікаціями та соціальною відповідальністю на міжнародному рівні</b>	
3.1. Побудова міжнародної комунікаційної стратегії підприємства	77
3.2. Концептуальний підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій підприємств ІТ-сфери з глобальною орієнтацією	84
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs» на міжнародних ринках	89
<b>Висновки до розділу 3</b>	93
<b>ВИСНОВКИ</b>	96
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	102
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій та глобалізацією бізнес-процесів, що висуває нові вимоги до підприємств ІТ-сфери. В умовах жорсткої конкуренції на міжнародних ринках, де боротьба за клієнтів та, особливо, за кваліфіковані кадри є надзвичайно гострою, ефективна система маркетингових комунікацій стає невід'ємною запорукою успіху та сталого розвитку. Для українських компаній, таких як міжнародна ІТ-компанія «TechGenius Labs», ці виклики посилюються реаліями повномасштабної війни, яка створює додаткові репутаційні ризики, логістичні складнощі та спричиняє дефіцит висококваліфікованих ІТ-спеціалістів.

Незважаючи на значні інвестиції у маркетингові комунікації та активну присутність у цифровому просторі, «TechGenius Labs» стикається з певними проблемами, зокрема, недостатньою інтегрованістю комунікаційних зусиль та критично низькою конверсією онлайн-активності у залучених співробітників. Це актуалізує необхідність системного аналізу поточної комунікаційної діяльності та розробки адаптованих рекомендацій, що дозволять компанії ефективно використовувати свій потенціал, зміцнювати позиції на міжнародних ринках та залучати необхідні людські ресурси, навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючим значенням маркетингових комунікацій як стратегічного інструменту управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств у глобальному масштабі. Особливої гостроти питання набуває в контексті функціонування українських компаній, для яких ефективні комунікації є ключем до збереження та розширення міжнародної присутності, формування привабливого HR-бренду та мінімізації негативного впливу воєнних дій на бізнес-процеси.

Питання корпоративних та маркетингових комунікацій є предметом

широких наукових досліджень як в зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Фундаментальні основи теорії комунікації та зв'язків з громадськістю закладені у працях таких зарубіжних науковців, як Дж. Груніг, Л. Груніг, Ф. Котлер, С. Катліп, Д. Аакер, К. Келлер. Концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС) системно розкриті у роботах Д. Шульца, С. Танненбаума. Аспекти міжнародного маркетингу та міжкультурних комунікацій знайшли відображення у дослідженнях М. Портера та Г. Хофстеде. Проблематика кризових комунікацій широко вивчається В. Кумбсом та Р. Хітом, а питання HR-брендингу та бренду роботодавця – С. Барроу, Р. Мослі.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток теорії та практики комунікацій зробили Г.Г. Почепцов, О.Є. Кузьмін, Т.О. Примак, а також Н.В. Яловега, Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик, які досліджували поняття комунікацій, їхню роль у менеджменті та маркетинговій діяльності підприємств. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема формування та вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій для міжнародних ІТ-компаній в умовах сучасної глобалізації, що супроводжується нестабільним геополітичним середовищем та воєнними діями (як у випадку з Україною), залишається недостатньо вивченою. Це обґрунтовує актуальність та зумовлює вибір теми дипломної роботи.

Об'єктом дослідження є система корпоративних комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs». Предметом дослідження є процес формування та вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та їх вплив на діяльність в умовах трансформації бізнес-середовища.

Мета дипломної роботи полягає у розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної комунікаційної діяльності міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» в умовах глобалізації та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

Розкрити концептуальні основи корпоративних комунікацій, визначити

їхню роль та простежити еволюцію в глобальному середовищі.

Проаналізувати систему маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та оцінити їхній вплив на діяльність, включаючи аналіз фінансових та маркетингових показників.

Розробити концептуальний підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій підприємств ІТ-сфери з глобальною орієнтацією, з урахуванням сучасних викликів.

Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs» на міжнародних ринках, спрямовані на підвищення її ефективності.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту та комунікацій, дані фінансової та маркетингової звітності міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs», а також інформаційні матеріали з відкритих джерел.

У процесі роботи були використані такі методи: системний підхід – для комплексного аналізу функціонування комунікаційної системи; теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу – для розкриття концептуальних засад; SWOT-аналіз – для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; статистичні методи – для аналізу фінансових та маркетингових показників; графічний та табличний методи – для наочного представлення даних; методи синтезу, індукції та дедукції – для формування висновків та рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій компанією «TechGenius Labs» для оптимізації її маркетингових комунікацій, підвищення ефективності залучення клієнтів та кваліфікованих кадрів, зміцнення іміджу та забезпечення сталого розвитку. Окремі положення роботи також можуть бути адаптовані та використані іншими українськими ІТ-компаніями, що оперують на міжнародних ринках.

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ

### 1.1. Корпоративні комунікації на підприємстві: поняття, роль та еволюція в глобальному середовищі

Будь-яка сучасна організація функціонує як відкрита система, успіх якої критично залежить від ефективності взаємодії з численними цільовими аудиторіями, що часто мають глобальний розподіл. Центральне місце в цій взаємодії посідають корпоративні комунікації – інтегрована система управління інформаційними потоками як всередині компанії, так і з її зовнішнім середовищем. Ця система покликана забезпечити єдиний, узгоджений образ організації на міжнародній арені, сприяти досягненню стратегічних цілей та формувати міцні, довірливі відносини зі стейкхолдерами незалежно від їхнього географічного розташування.

Дослідження будь-якої наукової сфери неможливе без чіткого окреслення її базових понять. У контексті аналізу корпоративних комунікацій підприємств, що діють у глобальному середовищі, першочерговим завданням є глибоке розуміння та дефініція терміну «комунікація». Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі відсутнє універсальне трактування цього поняття, оскільки його зміст суттєво варіюється залежно від методологічних підходів та наукових парадигм, які застосовують дослідники. Наприклад, у межах лінгвістики комунікація розглядається через призму мовних систем, у філософії – як форма взаємодії свідомостей, у психології – як процес обміну інформацією та впливу на поведінку, у соціології – як соціальна взаємодія та формування суспільних зв'язків, а в економіці – як інструмент обміну даними та формування ринкових відносин. Важливо розуміти, що ці підходи

набувають нових вимірів у глобалізованому світі, де комунікація відбувається через різні культурні та мовні бар'єри. Детальний огляд цих різноманітних підходів та їхніх трактувань представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор, джерело	Трактування поняття «комунікація»
<i>Лінгвістичний підхід</i>	
Плотніков М.В. [2]	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г.Г. [3]	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
Берлесон Б., Стейнер Г. [4]	Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.
<i>Філософський підхід</i>	
Філософський словник [5]	Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія [6]	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н.К. [7]	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
<i>Психологічний підхід</i>	
Рева В.Е. [8]	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А. [9]	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
Кулі Ч. [10]	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Беляков О.О. [11]	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
<i>Соціальний підхід</i>	
Бурцева Т.А. [12]	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різун В.В. [13]	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації...
Льюїс Д., Гауер Н. [11]	Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей... Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності
<i>Економічний підхід</i>	
Мільнер Б.З. [14]	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Кузьмін О.Е. [15]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.І. [16]	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіфф Дж.Л., Пенроуз Дж.М. [17]	Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів
<i>Маркетинговий підхід</i>	
Примак Т.О. [18]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. [19]	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І. [20]	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

Джерело: за матеріалами [2-20]

Аналіз підходів до визначення поняття «комунікація», представлених у таблиці 1.1, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо його багатогранності та еволюції наукової думки.

Таблиця чітко демонструє відсутність єдиного універсального визначення комунікації. Кожен з представлених підходів – лінгвістичний, філософський, психологічний, управлінський та маркетинговий – фокусується на різних аспектах цього явища, що свідчить про його складність та міждисциплінарний характер.

Лінгвістичний підхід (Плотніков, Почепцов, Берлесон, Стейнер) переважно зосереджується на комунікації як процесі обміну інформацією та ідеями за допомогою символів (слів, зображень, цифр). Це базове, технічне розуміння передачі повідомлення.

Філософський підхід (Філософський словник, енциклопедія, Петрук) розширює це розуміння до спілкування, смислової та ідеально-змістовної соціальної взаємодії, підкреслюючи роль комунікації у самопізнанні, формуванні суспільного існування та співіснування.

Психологічний підхід (Рева) додає аспект багатогранного процесу, в основі якого лежить спілкування, де відправники прагнуть передати повідомлення, але також враховується сприйняття та інтерпретація отримувачем.

Управлінський підхід (Кузьмін, Хміль, Лейхіфф, Пенроуз) розглядає комунікацію як інструмент для досягнення конкретних цілей організації: зв'язок між працівниками та підрозділами, обмін інформацією для прийняття ефективних рішень, засіб співробітництва та взаємодії для досягнення цілей підприємства та суспільства. Тут комунікація набуває виразного прагматичного значення.

Маркетинговий підхід (Примак, Гірченко, Дубовик, Яловега) акцентує увагу на інформаційно-психологічних зв'язках з ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками) з метою забезпечення господарської діяльності, підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків та

ефективного спілкування з фактичними чи потенційними покупцями. Комунікація тут є ключовим елементом маркетингової стратегії та побудови відносин.

Прослідковується еволюція від початкового, досить технічного розуміння комунікації як одностороннього обміну інформацією, до складнішого розуміння як багатовимірної, інтерактивної соціальної взаємодії, що має стратегічні цілі та значною мірою впливає на ефективність діяльності організацій у всіх сферах.

Для дослідження корпоративних комунікацій важливо інтегрувати елементи всіх цих підходів. Корпоративні комунікації не є лише технічною передачею інформації (лінгвістичний аспект), а включають стратегічний обмін з метою побудови відносин та впливу на сприйняття (маркетинговий, управлінський, психологічний аспекти) та формування смислів у суспільстві (філософський, соціальний аспекти). Це дозволяє розглядати їх як комплексний управлінський інструмент, спрямований на досягнення як внутрішньої гармонії, так і зовнішньої конкурентоспроможності та репутації.

Корпоративні комунікації охоплюють широкий спектр діяльностей, спрямованих на формування та підтримку ефективного діалогу. Їхня роль є багатогранною.

На підприємстві критично важливою є адаптація до потреб і вимог власних працівників. Система внутрішніх комунікацій забезпечує швидкий та безперешкодний обмін інформацією між керівництвом і персоналом, сприяє формалізації процедур (нарад, постановки та виконання завдань), розбудові довірчих відносин та створенню умов для професійного вдосконалення. Ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на мотивацію, залученість та продуктивність колективу. Американський консультант Л. Константин виділив чотири організаційні парадигми – «закриту», «випадкову», «відкриту» та «синхронну» – кожна з яких має свої особливості в управлінні, лідерстві, прийнятті рішень та, що особливо важливо, в організації взаємодії та комунікації. Це підкреслює, що ефективна

комунікаційна стратегія має бути інтегрована в загальну організаційну культуру.

Якість взаємодії бізнесу з цільовими аудиторіями та суспільством загалом значною мірою залежить від правильно побудованих зовнішніх комунікацій та систем прийняття рішень. Кожна компанія активно створює та управляє власним інформаційним полем, в якому циркулює інформація як для її працівників, так і для клієнтів, партнерів, інвесторів, державних органів та широкої громадськості. Це інформаційне поле формує сприйняття бренду та його репутацію.

Формування цілісної системи корпоративних комунікацій, зокрема її зовнішнього вектору, нерозривно пов'язане з еволюцією концепції зв'язків з громадськістю (Public Relations – PR). Хоча елементи PR існували ще в античні часи, їхнє усвідомлене та систематичне застосування починається з кінця XIX – початку XX століття.

Охарактеризуємо ранні етапи (кінець XIX – початок XX ст.).

Перші прояви PR з'явилися у США, де вони спочатку мали характер "прес-агентства", головною метою якого було привернення уваги ЗМІ. Яскравим прикладом є діяльність Барнума, який застосовував методи створення ажіотажу та "провокування" новин.

Згодом, з усвідомленням важливості довіри громадськості, виникла модель "публічної інформації". Айві Лі (початок XX ст.) став одним з її провідників, наголошуючи на необхідності відкритості та наданні правдивої інформації для подолання недовіри до великих корпорацій. Його діяльність під час вугільного страйку 1906 року та для родини Рокфеллерів стала класичним прикладом переходу від "просто реклами" до "інформування громадськості".

Період міжвоєнних років (початок PR як науки). Едвард Бернейз, "батько" сучасного PR, розробив концепцію "інженерії згоди", зосередившись на психології мас та науковому підході до формування громадської думки. Його роботи, такі як "Кристалізація громадської думки" (1923), заклали

теоретичні основи PR як окремої дисципліни, яка мала не просто інформувати, а й цілеспрямовано впливати на поведінку та переконання.

Розвиток PR у Європі та Азії (XX ст.). У Франції, наприклад, Андре Сітроен (20-30-ті роки XX ст.) застосовував інноваційні та нетрадиційні методи PR для просування автомобілів. Він використовував wow-ефекти (автомобіль без водія), екстремальні експедиції за участі відомих особистостей для демонстрації надійності продукції, а також залучав талановитих фотографів та дизайнерів для створення оригінального візуального контенту. Це демонструвало розуміння важливості креативу та візуальних комунікацій.

У Японії зв'язки з громадськістю отримали назву kouhou (широко повідомляти). Перший корпоративний відділ kouhou був створений у 1923 році Південно-Маньчжурською залізницею (Mantetsu). Їхня діяльність була спрямована на інформування та заохочення японців до переселення, а також на підтримку гармонійних відносин з місцевим населенням, що реалізовувалося через прес-тури, залучення лідерів думок та митців.

З плином часу та розвитком технологій та суспільства, корпоративні комунікації перетворилися на складну, багатовекторну систему, яка включає не лише PR, але й маркетинг, внутрішні комунікації, зв'язки з інвесторами, державними органами та медіа. Сучасні корпоративні комунікації характеризуються інтегрованим підходом, використанням цифрових інструментів, постійним моніторингом громадської думки та стратегічним плануванням для побудови міцної репутації та досягнення довгострокових цілей підприємства.

## 1.2. Внутрішні та зовнішні корпоративні комунікації: міжнародні аспекти та взаємозв'язок

В умовах динамічного розвитку бізнесу та зростання інформаційних потоків, термін «корпоративні комунікації» набув особливого значення в науковому та практичному дискурсі. Дж. Корнеліссен визначає корпоративні комунікації як ключову управлінську функцію, що забезпечує нагляд та координацію діяльності в різних спеціалізованих сферах, включаючи зв'язки з медіа, зовнішні та внутрішні комунікації [26].

Цю точку зору поділяють й інші дослідники. Зокрема, український учений Д. Олтаржевський підкреслює, що в сучасному бізнесі комунікації виходять за рамки допоміжної функції або лише необхідної складової для прийняття управлінських рішень. Вони є стратегічним напрямом діяльності компанії, спрямованим на досягнення маркетингових цілей, послідовне формування позитивного іміджу, ефективне управління корпоративними знаннями та налагодження взаємодії з усіма стейкхолдерами: персоналом, споживачами, інвесторами та іншими. Всі комунікаційні зв'язки підприємства – як внутрішні, так і зовнішні – мають розглядатися як єдиний, інтегрований механізм, що діє у відповідності до довгострокових стратегічних цілей компанії та охоплює весь її корпоративний інформаційний простір [21].

Різноманітність дефініцій поняття «внутрішні корпоративні комунікації» свідчить про їхню багатогранність. Проте, їхня сутнісна основа зводиться до системи взаємозв'язків та процесів у межах конкретної організації, що реалізуються в рамках її існуючої структури відділів і підрозділів. Для будь-якого підприємства внутрішні комунікації є інструментом підвищення ефективності праці та покращення умов її здійснення. Вони дозволяють вирішувати типові проблеми, такі як плинність кадрів, низька лояльність персоналу, конфлікти в колективі та збої в роботі.

Здатність працівника працювати продуктивно та ефективно безпосередньо залежить від його психологічного комфорту та задоволення

роботою. Відповідно, заходи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх корпоративних комунікацій, мають на меті усунення внутрішньоорганізаційних перешкод та труднощів. Це, своєю чергою, дозволяє системно вирішувати постійні проблеми, що виникають у процесі діяльності, поліпшувати моральний клімат у колективі, створюючи міцну основу для зростання загальної ефективності праці.

Поширеним є спрощене уявлення про внутрішні комунікації (або внутрішній PR) як виключно про корпоративні видання (газети, інтранет) або організацію корпоративних заходів. Проте, управління внутрішніми комунікаціями є повноцінним і стратегічно важливим бізнес-процесом, що має чітко визначені цілі, методи, структуру, стратегію та інші управлінські атрибути.

У науковій літературі зустрічаємо такі визначення внутрішніх корпоративних комунікацій:

– Внутрішні корпоративні комунікації – це комунікаційна діяльність, орієнтована на співробітників компанії, що сприяє формуванню корпоративної ідентичності та лояльності, а також впровадженню і розвитку корпоративних культурних стандартів.

– Внутрішні корпоративні комунікації – це система взаємовідносин в організації, заснована на принципах корпоративної етики та культури. Це є відображенням продуманої та зваженої інформаційно-комунікаційної політики, спрямованої на підтримку позитивного іміджу в свідомості співробітників [31].

– Внутрішні корпоративні комунікації – це частина загального комунікаційного потоку компанії, що містить різноманітні відомості раціонального та емоційного характеру. Їхня мета полягає у встановленні, підтримці та розвитку доброзичливих відносин між співробітниками, а також між персоналом та керівництвом (менеджерами вищої ланки). Безперервне забезпечення різноспрямованих інформаційних потоків дійсно сприяє ефективній діяльності компанії, зростанню її нематеріальних та матеріальних

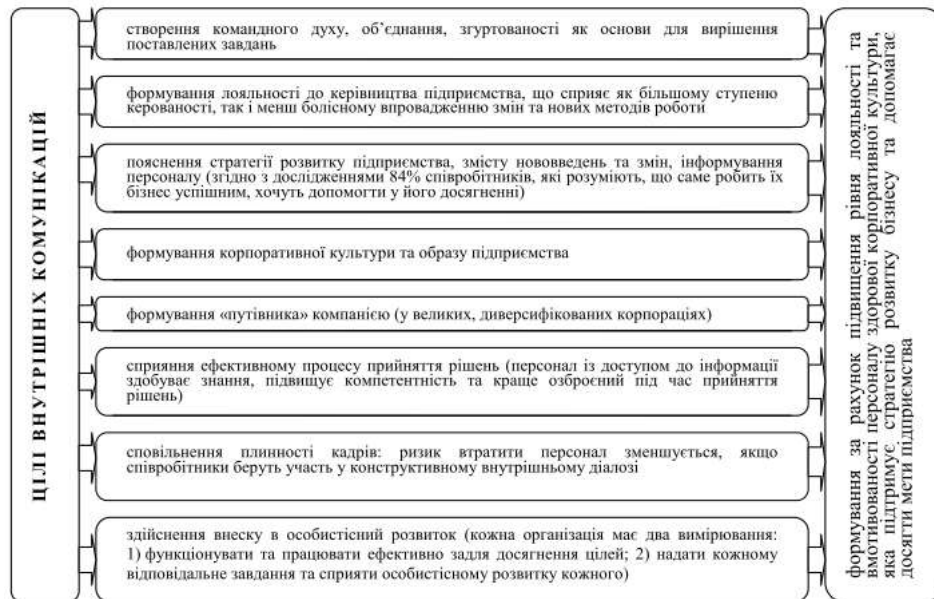
активів. Цей факт підтверджується тим, що 84% співробітників, які усвідомлюють чинники успіху свого бізнесу, прагнуть сприяти йому. Серед тих, хто не розуміє цих факторів, лише 46% розділяють подібне прагнення. Коли співробітники чітко усвідомлюють свою роль у бізнесі, 91% з них працюватиме на його успіх, тоді як їхня кількість різко знизиться до 23%, якщо такого усвідомлення не буде досягнуто. Таким чином, персонал, який розуміє перспективу та свою роль, значно більшою мірою готовий сприяти процвітанню корпорації [32].

Ядром внутрішніх комунікацій є внутрішній PR організації – це комунікативна функція управління та спеціалізована PR-діяльність, спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей менеджменту компанії. Вона охоплює створення та зміцнення корпоративної прихильності серед співробітників, їхню мотивацію до ефективного виконання функціональних обов'язків та комерційної творчості, а також підвищення стійкості команди до впливу стресових кризових явищ в організації [33]. Внутрішній (внутрішньокорпоративний) PR також розглядається як керована діяльність з розвитку корпоративної культури, що базується на спільних ідеях, поглядах та цінностях, поділюваних членами команди. До його завдань входить забезпечення оперативних даних про настрої, потреби, тенденції в компанії та цільовий інформаційний вплив на внутрішнє середовище організації.

Метою внутрішніх комунікацій є інформування персоналу про управлінські рішення (як популярні, так і непопулярні), а також створення системи результативної взаємодії між співробітниками, підрозділами та керівниками. Основні цілі формування системи внутрішніх комунікацій візуалізовані на рис. 1.1.

Важливість внутрішніх комунікацій зумовлена тим, що успішних лише зовнішніх комунікацій недостатньо для забезпечення загальної ефективності діяльності підприємства. Усі службовці мають брати участь у комунікаційному процесі, адже лише 7-10% загальних комунікацій

підприємства надходить від інформаційного відділу, тоді як понад 90% доноситься через персонал інших відділів або інших осіб, пов'язаних з підприємством.



**Рис. 1.1 Основні цілі внутрішніх комунікацій**

Джерело: за матеріалами [34; 35]

На основі проведеного аналізу основною метою внутрішніх комунікацій (ВК) визначено формування здорової корпоративної культури за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу. Така культура, своєю чергою, підтримує стратегію розвитку бізнесу та сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Внутрішній PR не лише вирішує вищезазначені завдання, а й сприяє розвитку певних особистісних якостей працівників, таких як: прагнення до найвищої ефективності персональної діяльності, підвищення кваліфікації; творчий підхід до виконання роботи; націленість на кінцевий результат; особиста відповідальність за долю компанії; гордість за її успіхи; клієнтоорієнтованість; ставлення фахівця до компанії як до родини; прийняття цілей організації як передумов досягнення основних кар'єрних і життєвих цілей.

На шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує безліч бар'єрів, які можуть бути як міжособистісного

характеру, так і організаційними, технічними тощо.

Таблиця 1.2

### Завдання внутрішніх корпоративних комунікацій підприємства

Загальні завдання внутрішнього ПР	Конкретні завдання внутрішнього ПР
Зміцнення корпоративної прихильності працівників за допомогою цілеспрямованої PR-комунікації та всіх видів спеціальних PR-подій. Такі заходи підвищують почуття причетності членів організації до її стратегічних установок і цілей, а також до принципів справедливості.	Визначення довгострокових PR-цілей розвитку культури.
Створення емоційно-психологічних мотиваторів для ефективної праці та корпоративної прихильності співробітників. Це здійснюється шляхом надання їм своєчасної, повної, об'єктивної інформації, що задовольняє їхні емоційні запити, а також потреби в статусі, самоактуалізації, приналежності до групи.	Перевірка відповідності якості реальних комунікацій організації її цільовим аудиторіям через призму певних довгострокових PR-цілей (PR-аудит).
Зменшення ступеня впливу стресових факторів на команду шляхом оперативного надання відомостей, що знижують стан тривожності та невизначеності.	Визначення PR-цілей перехідного періоду.
Інформування співробітників про дієвість конкретних рішень менеджменту та ділову культуру організації загалом.	Розробка системи постійної неподієвої PR-комунікації (внутрішньокорпоративне видання, сайт, річний звіт тощо).
	Визначення критеріїв досягнення PR-результату.
	Встановлення загального PR-бюджету.

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [36]*

Ці перешкоди відрізняються за ступенем складності їх подолання (таблиця 1.3).

Для мінімізації впливу та подолання кожного із зазначених бар'єрів необхідне застосування комплексних заходів, що враховують особливості всіх учасників комунікаційного процесу. Основоположним принципом у подоланні перешкод, особливо особистісних, є зворотний зв'язок.

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

- Чітко формулювати ідеї перед їхнім висловленням;
- Бути чутливими до можливих семантичних проблем;

Контролювати невербальні сигнали: вираз обличчя, жести, позу,

інтонації;

Таблиця 1.3

**Бар'єри на шляху ефективних комунікацій**

<b>Види бар'єрів</b>
<b>Міжособистісні</b>
- Індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення;
- Неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо;
- Обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті);
- Різний рівень знань;
- Різний емоційний стан;
- Різниця в статі, соціально-економічному статусі;
- Різні потреби, інтереси, накопичений досвід;
- Психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації;
- Невміння слухати іншу людину;
- Велика кількість напрямків отримання інформації та труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування;
- Сприйняття отримувачами насамперед тієї інформації, яку вони очікують отримати, та ігнорування даних, що суперечать сформованим уявленням;
- Психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки;
- Упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації;
- Властивість людини перебільшувати те, що стосується її самої, та применшувати те, що стосується інших;
- Схильність співвідносити власну реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів;
- Бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший;
- Адаптаційний бар'єр;
- Інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі.
<b>Організаційні</b>
- Спотворення змісту повідомлення;
- Невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю;
- Некомпетентність працівників;
- Неєфективність організаційної структури (чим вища вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації);
- Проблема адресності повідомлення;
- Комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу;
- Неєфективний спосіб організації робіт і розподілу завдань;
- Конфлікти як між підрозділами, так і між людьми;
- Авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих;
- Нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки;
- Відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою;
- Неправильне визначення прав і відповідальності;
- Страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.
<b>Спільні (технічні та системні)</b>
- Труднощі в отриманні зворотного зв'язку;
- Інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію;
- Спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення;
- Конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації);
- Велика кількість напрямків отримання інформації;
- Кодифікаційний бар'єр – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування;
- Внаслідок заміни одних понять іншими через нечітку їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник.

Джерело: за матеріалами [3, 35]

- Демонструвати відкритість і готовність до розуміння;
- Домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи такі прийоми, як постановка питань, прохання переказати думки, оцінка невербальних сигналів співрозмовника, контроль перших результатів роботи та готовність відповідати на запитання.

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів включають:

- Створення ефективної системи зворотного зв'язку;
- Регулювання інформаційних потоків;
- Розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі та горизонталі;
- Створення системи збору пропозицій;
- Використання внутрішньоорганізаційних інформаційних систем: корпоративних друкованих видань, стінгазет, стендів, Інтранету тощо;
- Застосування сучасних інформаційних технологій.

Одним із ключових шляхів подолання низки зазначених бар'єрів є також дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві, які деталізовані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Принципи побудови системи внутрішніх комунікацій підприємства

№	Принцип	Сутність
1	Системності	Передбачає організацію системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють єдину систему, та її подальшу консолідацію із системами вищого порядку.
2	Стандартизації	Передбачає упорядкування та регламентацію організації системи комунікацій підприємства.
3	Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики.
4	Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організація та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися.
5	Зобов'язаності й політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики.
6	Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизацію таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства.
7	Спеціалізації	Використання як інструментів комунікації спеціалізованих інформаційних систем.
8	Доступності	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації.
9	Розвитку та	Передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та

	удосконалення	відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій.
10	Неперервності	Раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій.

*Джерело: за матеріалами [34, 36]*

Отже, для підвищення ефективності комунікацій на підприємстві необхідно комплексно підходити до цього питання. Важливо чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння та відкритість у діалозі, контролювати власну поведінку та реакцію співрозмовника. Також слід координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та забезпечення його однозначної інтерпретації, а також використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними. Ефективність також залежить від комплексного застосування різних засобів внутрішніх комунікацій з урахуванням аспектів сприйняття цільовими групами. Однак, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Лише за таких умов буде досягнута основна мета – формування здорової корпоративної культури за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу, що підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти його цілей.

Розглядаючи корпоративні комунікації як єдину систему, доцільно виокремити спільні та відмінні риси її внутрішньої та зовнішньої складових:

1. Спільність алгоритму та напрямів. Обидва типи комунікацій здійснюються за одним базовим алгоритмом діяльності, що включає дослідження середовища та цілеспрямований вплив на різні цільові групи.

2. Спільність методів, відмінність форм. Внутрішні та зовнішні комунікації втілюються переважно за допомогою одних і тих же методів (наприклад, інформування, переконання). Однак зовнішні комунікації частіше є масовими, тоді як внутрішні — груповими або міжособистісними. Ця відмінність накладає відбиток на вибір та застосування конкретних методів, форм та прийомів PR, де у внутрішніх комунікаціях пріоритет часто надається

неформальним стосункам.

3. Роль керівництва. У внутрішніх комунікаціях винятково велике значення належить керівникам організації. Ефективна взаємодія з персоналом неможлива лише силами працівників PR-відділу, вимагаючи активної участі лідерів.

4. Єдина корпоративна філософія. Як зовнішні, так і внутрішні комунікації ґрунтуються на єдиній корпоративній філософії (ідеології). За відсутності такої єдиної основи вони можуть бути недостатньо ефективними та спрямованими на розрізнені цілі.

5. Взаємопроникнення та вплив. Внутрішні комунікації опосередковано та безпосередньо торкаються зовнішньої громадськості.

Щодо опосередкованого впливу, то кожен працівник має власне соціальне коло (сім'ю, друзів, сусідів), до якого потрапляє частина інформації, отриманої ним у компанії. Оцінки та реакції співробітника можуть значною мірою формуватися під впливом його оточення.

Безпосередньо члени сімей працівників також можуть ставати об'єктом внутрішніх комунікацій (вітання зі святами, важливими подіями, участь у корпоративних заходах).

6. Подвійна роль персоналу. Персонал, який є об'єктом внутрішніх комунікацій, одночасно виступає суб'єктом зовнішніх комунікацій. Працівник підприємства є ключовим посередником, через якого громадськість отримує інформацію про організацію та формує своє ставлення до неї. Дослідження показують, що кожен співробітник може впливати в середньому на 50 осіб. "Покупець, що особисто знайомий з кимось із працівників, краще ставиться до цієї фірми" [36].

7. Необхідність узгодженості. Слід враховувати, що персонал перебуває під впливом не лише внутрішніх, а й зовнішніх комунікацій (як мешканець міста, споживач продукції тощо). Неузгодженість або суперечливість цих двох типів комунікацій призводить до негативних наслідків як для внутрішнього клімату, так і для зовнішнього іміджу компанії.

Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх комунікацій у міжнародній компанії є особливо тісним і синергетичним. Співробітники, що працюють у різних філіях, є не лише реципієнтами внутрішніх комунікацій, а й найважливішими амбасадорами бренду на зовнішньому ринку. Їхня лояльність, розуміння місії компанії та впевненість у її цінностях безпосередньо впливають на сприйняття компанії зовнішніми стейкхолдерами. Наприклад, позитивний досвід роботи в міжнародній компанії, що передається через сарафанне радіо або соціальні мережі, може значно посилити HR-бренд та привабливість для міжнародних талантів. І навпаки, негативний зовнішній імідж компанії може демотивувати внутрішній персонал, особливо якщо він відчуває, що його ігнорують або не враховують його інтереси.

У міжнародному контексті взаємозв'язок підкреслюється також тим, що:

- корпоративна культура, яка транслюється через внутрішні комунікації, є основою для формування унікального "обличчя" компанії на глобальному ринку;

- знання та досвід, отримані від міжнародних клієнтів та партнерів через зовнішні комунікації, мають бути інтегровані у внутрішні процеси компанії для подальшого розвитку продуктів та послуг;

- успіх зовнішніх кампаній (наприклад, запуск нового продукту на міжнародному ринку) часто залежить від ефективності внутрішніх комунікацій, які забезпечують готовність команд до реалізації та підтримки.

Таким чином, в міжнародних компаніях внутрішні та зовнішні комунікації не є відокремленими функціями, а становлять єдину, стратегічно інтегровану систему. Їхнє узгоджене та адаптивне управління з урахуванням глобального та крос-культурного виміру є запорукою успішного розвитку, стабільної репутації та конкурентних переваг на світовому ринку. Це вимагає від комунікаційних менеджерів не лише глибоких знань у сфері PR та маркетингу, а й високої крос-культурної компетентності та розуміння глобальних бізнес-процесів.

### **1.3. Міжнародний досвід у сфері організації крос-культурних комунікацій**

Дослідження міжнародного досвіду в організації крос-культурних комунікацій має значну цінність для формування ефективних стратегій вітчизняних підприємств, особливо тих, що працюють у глобальному середовищі. Успішна взаємодія в міжнародних компаніях неможлива без глибокого розуміння впливу культурних відмінностей на процеси обміну інформацією та формування смислів. Особливої уваги в цьому контексті заслуговують США та Японія – країни, що досягли суттєвих успіхів у цій галузі, проте з кардинально різними підходами до корпоративних комунікацій, зумовленими їхніми унікальними культурними та історичними особливостями.

США традиційно є потужним центром управлінських інновацій, де внутрішні комунікації компаній виокремлені в самостійний підрозділ у структурі PR-діяльності, акцентуючи увагу на індивідуальній ефективності та прозорості. Досвід Японії є не менш цікавим, адже методи внутрішньої комунікації, які застосовуються у японських фірмах, довели свою високу ефективність протягом тривалого часу, значною мірою сприявши "японському економічному чуду". Цей феномен пояснюється саме унікальним підходом до управління людськими ресурсами та внутрішніх комунікацій, глибоко вкоріненим у національних, історичних та культурних традиціях, що підкреслює важливість крос-культурної адаптації комунікаційних моделей.

Проведемо порівняльний аналіз японського та американського підходів до крос-культурних внутрішніх комунікацій.

Дослідники виявили суттєві розбіжності між японським та американським підходами до організації внутрішніх комунікацій, які систематизовано в таблиці 1.5. Ці відмінності відображають глибинні культурні особливості, що безпосередньо впливають на всі аспекти взаємодії в компанії.

Таблиця 1.5

### Внутрішні комунікації у США та Японії: порівняльний аналіз

Параметри порівняння	Японський підхід	Американський підхід
Головна мета	Збереження зайнятості, поліпшення умов праці робітників, зростання прибутку	Збільшення річного прибутку та дивідендів вкладників
Відповідальність	Групова, колективна відповідальність	Індивідуальна, кожен відповідає за себе
Орієнтація	На перспективи та стабільність	На прибуток
Основний мотиватор	Ідеологія (корпоративна філософія)	Прибуток
Прийняття рішень	Групове, "знизу нагору" (консенсус)	Індивідуальне, "зверху донизу" (авторитарне)
Робоча атмосфера	Фірма як "одна родина", гармонія, довіра	Жорстка конкуренція, недовіра

*Джерело: за матеріалами [36, 37]*

Американський підхід до внутрішніх комунікацій історично формувався під впливом школи людських відносин та біхевіоральних концепцій, що акцентують увагу на поведінці індивідів в організації. Він прагне до універсалізації процесів, але часто стикається з викликами при їх імплементації в інших культурних середовищах. Японський же підхід глибоко вкорінений у національних, історичних та культурних традиціях народу (наприклад, цінності групи, гармонії, поваги до старших), хоча й інтегрував певні елементи досвіду інших країн, зокрема США [37]. Це демонструє, що крос-культурні комунікації вимагають не просто перекладу повідомлень, а адаптації всієї філософії взаємодії.

Незважаючи на очевидні відмінності, ці підходи не є абсолютно відокремленими, а демонструють процес взаємного впливу та запозичення в рамках міжнародної комунікації. Внутрішні комунікації в США та Японії можна символічно уявити як сполучені посудини, де "ідеї" плавно "переливаються" з однієї культури в іншу. Нерідко ініціативи, що виникли в одній країні, отримують значно ширше поширення та ефективну реалізацію в іншій, що свідчить про глобалізацію управлінських практик, але з їхньою локальною адаптацією. Наприклад, концепція "гуртків якості", розроблена

американськими фахівцями (В. Демінг, Дж. Джуран), набула значного поширення в Японії у 1950-х роках і лише згодом, після японського успіху, була імплементована в США (зокрема, у компанії "Дженерал Електрик" у другій половині 1970-х років). Аналогічна ситуація спостерігалася із американською системою поставок "точно вчасно", яка виявилася надзвичайно ефективною в Японії, але не отримала такого широкого застосування на батьківщині. Водночас, суто японська практика "довічного найму", що гарантує зайнятість працівникам до пенсії і є потужним мотиваційним засобом, не прижилася в американських корпораціях, що підкреслює культурні бар'єри для прямого копіювання.

Враховуючи, що Україна перебуває на шляху трансформацій та інтегрується у світову економіку, вивчення та аналіз міжнародного досвіду в організації крос-культурних комунікацій є вкрай важливим. Однак, це не означає необхідності сліпого копіювання моделей. Ефективність певного підходу значною мірою залежить від культурного, соціального та економічного контексту, тому те, що успішно функціонує в одній країні, не обов'язково знайде своє місце в іншій. Особливо це стосується адаптації комунікаційних стратегій до багатонаціональних команд та клієнтів.

Глибоке розуміння внутрішніх комунікацій вимагає аналізу впливу на них культурних та філософських концепцій. Японський дослідник Чіе Накане виділяє два типи взаємин у соціальних групах, що формують основу для крос-культурних комунікацій в корпоративному середовищі:

– горизонтальні стосунки: взаємодії всередині сукупності індивідів, що мають спільні характеристики (наприклад, одна професія), часто спостерігаються в індивідуалістичних культурах.

– вертикальні стосунки: взаємини осіб, пов'язаних соціально (наприклад, члени однієї родини, клану, клубу), що переважають у колективістських культурах [37].

Саме вертикальний тип відносин є домінуючим для японської корпоративної культури. Для японця група, до якої він належить (компанія), є

такою ж значущою, як і родина. Це призводить до мінімізації внутрішніх конфліктів, підтримки дружніх відносин між співробітниками та сприйняття фірми як цілісного, живого організму, наділеного "корпоративною душею". Така модель значно спрощує внутрішні комунікації за рахунок високого рівня довіри та єдності.

На противагу цьому, для американських компаній, як і для багатьох західних, більш характерним є горизонтальний тип взаємин, що також є близьким до українських реалій. У таких групах часто панує атмосфера сумнівів та підозр, оскільки нинішній колега може стати конкурентом у майбутньому. Недовіра між керівниками та працівниками, переважання індивідуалізму та егоїзму призводять до посилення конкуренції та суперництва, що вимагає інших підходів до внутрішніх комунікацій, орієнтованих на прозорість, чіткі правила та офіційні канали.

Інший важливий аспект – вплив на внутрішні комунікації управлінських концепцій, які також мають культурну специфіку. У США значного поширення набули теорії Х та Y Дугласа Макгрегора, що відображають полярні погляди на природу людини та мотивацію до праці.

Теорія Х ґрунтується на постулаті, що людина від природи є лінивою, уникає роботи, прагне, щоб нею керували, їй бракує честолюбства та відповідальності, а також вона байдужа до потреб компанії. Цей погляд реалізується через політику "батога і пряника" (загроза безробіття та матеріальна винагорода), що формує авторитарний стиль комунікації.

Теорія Y передбачає, що люди не є пасивними чи протидіючими організації. Вони мають внутрішню мотивацію, потенціал для розвитку, здатність брати на себе відповідальність та готовність спрямовувати власну поведінку на досягнення цілей підприємства. Якщо керівник дотримується поглядів теорії Y, він приділяє особливу увагу формуванню корпоративної свідомості, де цілі працівників та компанії ідеально збігаються. Макгрегор стверджував, що "дотримання теорії Y може багато чого дати для поліпшення внутрішніх комунікацій, у тому числі допоможе пом'якшити конфлікти в

організації".

Японська модель, натомість, розвинула та успішно застосовує модель людського потенціалу, відому як теорія Z. Ця концепція висуває на перший план ідею про те, що людям властиве прагнення застосовувати та розвивати свої таланти, отримуючи від цього задоволення. Вона орієнтується на створення таких умов праці, в яких працівник має можливість розвивати здібності до самоврядування та самоконтролю. Це досягається кількома шляхами, які є важливими для крос-культурної комунікації:

- залучення до пропозицій. Співробітники вносять пропозиції, кращі з яких втілюються в життя, що є великою честю для працівника. У Японії більше покладаються на винагороду (грамоти, подарунки, гроші, додаткова відпустка), ніж на покарання, на відміну від США. Це формує комунікацію, засновану на заохоченні та визнанні.

- участь у прийнятті рішень. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень створює у них відчуття значущості для компанії, усвідомлення цінності їхньої думки та серйозного ставлення до пропозицій, що зміцнює горизонтальні зв'язки всередині групи.

В Америці поширена доктрина виробничої демократії ("демократії на робочих місцях"), пов'язана із залученням до управління непрофесіоналів. Це форма співучасті всіх працівників організації у вирішенні питань, що зачіпають їхні інтереси. Як породження концепції людського потенціалу, в Японії діє система групового прийняття рішень «ринджі», де рішення ухвалюються шляхом консенсусу, і за них несе відповідальність уся група. Це зміцнює впевненість співробітника у його цінності для організації та мотивує його не підвести [37], що є проявом колективістської комунікаційної культури.

У японських компаніях як вищі посадові особи, так і рядові службовці ідентифікують себе з компанією, вважаючи себе її представниками та важливою частиною. Ідеологія є основним рушієм внутрішніх комунікацій в Японії. Головною метою впливу на працівника є формування у нього ставлення до організації як до єдиної родини та виховання почуття

патріотизму та гордості за свою компанію. Корпоративний дух – злиття з фірмою та відданість її ідеалам, що базується на психології групи, яка ставить інтереси суспільства вище особистих – є найсильнішим фактором мотивації. Важливу роль відіграє спільне для всіх працівників розуміння корпоративних цінностей (наприклад, якості продукції), що досягається за допомогою гасел та доступної бази даних про політику та діяльність компанії, усуваючи розбіжності та чутки. Це створює міцний фундамент для крос-культурного взаєморозуміння всередині компанії, якщо її культура базується на таких принципах.

Корпоративна філософія є надзвичайно важливим елементом внутрішніх комунікацій, що визначає їхню міжнародну адаптивність. Якщо в американських компаніях зі зміною керівництва можуть змінюватися цілі та пріоритети, то в Японії корпоративна філософія зберігається навіть за зміни вищого менеджменту, що забезпечує стабільність комунікаційних меседжів.

Підсумовуючи, як японські, так і американські компанії високо оцінюють роль внутрішніх комунікацій в успішному та прибутковому функціонуванні корпорації, проте підходи до них значно різняться залежно від культурного контексту. Це наочно демонструє, що ефективні крос-культурні комунікації вимагають не лише трансляції інформації, а й розуміння базових цінностей та моделей поведінки цільових аудиторій.

Аналіз практики внутрішніх комунікацій у США, Великій Британії та Франції, проведений директором консалтингового агентства Incorpro Н. Мандровою, дозволяє реконструювати найбільш поширені підходи до їхньої реалізації, що є цінним для розуміння міжнародного спектру крос-культурних комунікаційних стратегій.

Американські фахівці трактують призначення внутрішніх комунікацій як сприяння досягненню стратегічних цілей бізнесу, що є універсальним принципом. Американська (як і англосаксонська) організаційна культура заохочує неформальний інформаційний обмін (неформальні мережі, міжособистісні комунікації face-to-face), що призводить до меншої уваги до

формальних письмових каналів. Американці розглядають внутрішні комунікації як щоденну практику, де інструменти є лише доповненням до міжособистісних комунікацій. Для них характерний системний підхід (часто використовується термін «організаційна комунікація»), в якому бере участь кожен працівник. Особливого значення надається лінійним менеджерам як ключовим учасникам та посередникам у глобальній комунікації, оскільки саме вони адаптують інформацію до локального контексту. Підтримка задоволеності персоналу також є важливим завданням. Переважає принцип простоти та доступності комунікацій, що зумовлює широке застосування електронних засобів (web casting, e-mail) для швидкості та відповідності графіку. Популярність корпоративних івентів (свята, нагороди) свідчить про монументальний характер американської корпоративної культури. Американські фахівці фокусуються на системі «3Т» (Transparency, Trust and Truth: прозорість, довіра та правдивість), узгоджуючи внутрішні комунікації з етичним менеджментом. Вони більш відкриті, ніж європейці, у розкритті своїх найкращих практик, що полегшує міжнародний обмін досвідом.

Британська школа розглядає внутрішні комунікації поряд із репутаційним менеджментом, корпоративною соціальною відповідальністю та етикою як частину управління брендом і репутацією компанії. Працівники розглядаються як важливі стейкхолдери та адресати корпоративного бренду. Внутрішні комунікації як елемент бренд-політики відіграють значну роль у підтримці лояльності клієнтів (через доброзичливість персоналу, підвищення сервісу та іміджу). Вони також є драйвером організаційних змін, що є актуальним для міжнародних організацій. Завдяки зв'язку з репутаційним менеджментом та бренд-політикою, функція внутрішніх комунікацій у британських компаніях стає інструментом зовнішнього просування фірми. Турбота про персонал є важливим індикатором позиціонування компанії як "кращого місця для роботи" (best place to work) та формування HR-бренду, що має глобальне значення у боротьбі за таланти. Оскільки бренд є нематеріальним активом із вимірною вартістю, британці вважають внутрішні

комунікації інвестицією в бренд, а не витратною статтею. Переважає думка, що місце внутрішніх комунікацій у структурі підприємства має визначатися його стратегією, а не задаватися апріорі. Внутрішні комунікації розглядаються як міждисциплінарна практика, що здійснюється у партнерстві зі службами організаційного розвитку, ІТ, корпоративними комунікаціями та HR, що є типовим для великих міжнародних корпорацій. Функція часто розглядається як інформаційна – забезпечення доступності та ясності відомостей. Практика є регулярною та змінюється у випадку серйозних перетворень або важливих подій. Як і в США, британці підкреслюють значимість міжособистісних комунікацій, але більш схильні до узагальнення практики, що виражається у популярності "Communicator's tool kits", що описують успішні інструменти. Широко застосовуються регулярні внутрішні дослідження як барометри думок.

Внутрішні комунікації як управлінська функція у Франції перебувають на стадії формування, але активно запозичують елементи англосаксонської моделі. У країні з сильними традиціями соціальних досліджень відбуваються значні зміни в корпоративному середовищі. З одного боку, спостерігається низька лояльність персоналу, що є викликом. З іншого – молодість професії та глобалізація бізнесу сприяють запозиченню елементів англосаксонської моделі (стейкхолдери, прозорість). Французькі фахівці, що перебувають у процесі пошуку своєї ролі, приділяють багато уваги інструментам комунікацій. Вони, на відміну від колег із США та Великобританії, все ще віддають перевагу письмовим комунікаціям (корпоративні видання, інформаційні бюлетені), хоча і схильні до пошуку творчих та інноваційних рішень у корпоративних івентах та конкурсах. Компанії, що працюють на глобальному ринку, приділяють значну увагу міжкультурній комунікації та врахуванню мовних і культурних розбіжностей. Вони підкреслюють важливість структурування комунікаційних функцій на міжнародному рівні для досягнення рівноваги між регіональним і глобальним напрямками роботи [38].

Дослідження міжнародного досвіду свідчать про те, що ефективні крос-культурні комунікації є запорукою стійкого розвитку та успіху компанії, особливо в умовах глобалізації. Для України це означає необхідність не сліпого копіювання, а адаптації найкращих світових практик з урахуванням національної специфіки, зосереджуючись на створенні довірчого середовища, залученні персоналу до прийняття рішень та формуванні міцної, зрозумілої корпоративної філософії, яка може бути ефективно трансльована як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

## **Висновки до розділу 1**

Проведене дослідження теоретичних засад корпоративних комунікацій дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

Дослідження показало, що термін «комунікація» є багатовимірним і не має єдиного універсального трактування. Його інтерпретація варіюється залежно від наукового підходу (лінгвістичний, філософський, психологічний, управлінський, маркетинговий). Простежується еволюція від початкового розуміння комунікації як технічного обміну інформацією до її визначення як складної, інтерактивної соціальної взаємодії, що має стратегічні цілі та безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації. Для контексту корпоративних комунікацій є критично важливим інтегрований підхід, що охоплює всі ці аспекти, оскільки комунікація на підприємстві є не лише передачею даних, а й інструментом формування смислів, побудови відносин та впливу на сприйняття.

Корпоративні комунікації визнаються не просто допоміжною функцією, а стратегічним напрямом управління, що відповідає за координацію всіх інформаційних потоків та взаємодію зі стейкхолдерами.

Внутрішні комунікації є системою взаємозв'язків усередині організації, спрямованою на підвищення ефективності праці, поліпшення умов праці та

вирішення внутрішніх проблем (плинність кадрів, конфлікти, лояльність). Вони є повноцінним бізнес-процесом, що має чіткі цілі, методи та стратегію, а не обмежуються лише корпоративними виданнями чи заходами. Їхня основна мета – формування здорової корпоративної культури, підвищення лояльності та вмотивованості персоналу, що безпосередньо підтримує стратегію розвитку бізнесу.

Підкреслюється, що обидва типи комунікацій функціонують за єдиним алгоритмом, ґрунтуються на спільній корпоративній філософії та мають взаємопроникний характер. Персонал є одночасно об'єктом внутрішніх і суб'єктом зовнішніх комунікацій, виступаючи ключовим посередником для формування громадської думки. Їхня узгодженість є запорукою успішного зовнішнього іміджу та внутрішнього клімату.

Виявлено численні міжособистісні, організаційні та спільні бар'єри, що перешкоджають ефективним комунікаціям на підприємстві (спотворення інформації, інформаційні перевантаження, психологічні особливості сприйняття, неефективна структура). Для їх мінімізації необхідний комплексний підхід, що включає чітке пояснення повідомлень, контроль невербальних сигналів, регулювання інформаційних потоків, використання сучасних технологій, а головне – застосування принципу зворотного зв'язку та формування системи внутрішніх комунікацій на основі таких принципів, як системність, планування, доступність та постійний розвиток.

Аналіз досвіду США, Японії, Великої Британії та Франції демонструє різноманіття підходів до внутрішніх комунікацій, зумовлених національними та культурними особливостями.

Японський підхід (орієнтація на групову відповідальність, ідеологію, гармонію, "сім'ю") протиставляється американському (індивідуалізм, орієнтація на прибуток, конкуренція). Японська "теорія Z" та групове прийняття рішень "ринджі" є прикладами ефективності "людиноцентричного" підходу, що відрізняється від американських теорій X та Y, що більше фокусуються на мотивації через стимули та покарання або самореалізацію.

Європейські моделі (британська як частина управління брендом та репутацією; французька, що перебуває на етапі формування та запозичує англосаксонські практики) також підкреслюють важливість міжособистісних комунікацій та адаптації до глобальних викликів.

Досвід інших країн є цінним орієнтиром, проте його не можна сліпо копіювати. Для України важливим є адаптивний підхід, що враховує національну специфіку та спрямований на інтеграцію найкращих світових практик, зокрема систем колективного прийняття рішень (з умовою наявності кваліфікованих фахівців), посилення моральної мотивації та формування чіткої, інклюзивної корпоративної філософії.

Таким чином, ефективна система корпоративних комунікацій є динамічним, інтегрованим механізмом, що вимагає глибокого розуміння природи комунікації, управління як внутрішніми, так і зовнішніми потоками, систематичного подолання бар'єрів та адаптації світового досвіду з урахуванням унікального контексту підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖНАРОДНОЇ ІТ-КОМПАНІЇ «TECHGENIUS LABS» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ

#### **2.1. Загальна характеристика «TechGenius Labs»: міжнародна бізнес-модель та тенденції розвитку**

У сучасному глобалізованому світі ІТ-сфера є одним із найбільш динамічних секторів, що активно інтегрується в усі галузі світового господарства. Її вплив на економічні та соціальні показники діяльності підприємств постійно зростає. Стрімке збільшення попиту на ІТ-технології зумовлене глибоким усвідомленням їхньої важливості для забезпечення ефективного функціонування сучасних компаній. Для України ІТ-сектор має особливе значення, перебуваючи на етапі активного становлення та демонструючи значний потенціал для економічного зростання. Ключовою перевагою ІТ-галузі є відсутність потреби у значних інвестиціях в основні засоби для масштабування виробництва. Головний актив тут – висококваліфікований людський капітал та ефективно побудована система маркетингових комунікацій, яка сприяє залученню талантів та клієнтів [24].

Об'єктом цього дослідження є міжнародна ІТ-компанія «TechGenius Labs», що поєднує шведське походження з основним центром розробки в Україні. Заснована шведами Андреасом Флодстромом та Густавом Хенманом у 2012 році, компанія спеціалізується на підборі та організації роботи ІТ-фахівців, надаючи аутсорсингові послуги. Станом на 2018 рік, в Україні працювало понад 250 спеціалістів. Офіси компанії розташовані у п'яти містах: Київ, Полтава, Одеса, Харків, Івано-Франківськ. За межами України «TechGenius Labs» також має офіс у Стокгольмі. Ця географічна диверсифікація підкреслює її міжнародний характер та вимоги до ефективної

крос-культурної взаємодії. Переважна більшість (95%) клієнтів компанії – це іноземні компанії зі Швеції, Ізраїлю, Англії та США. Серед відомих клієнтів «TechGenius Labs» можна виділити такі компанії, як: «OVPN», «Berkshire direct», «Car.info» [25].

Місія «TechGenius Labs» полягає у тому, щоб бути найбільш соціально-впливовою компанією в Україні, що відображає її прагнення до корпоративної соціальної відповідальності та позитивного внеску у розвиток суспільства. Цінності є важливим елементом цілісності компанії та фундаментом її корпоративної культури.

Ключові цінності «TechGenius Labs» формують основу для взаємодії всередині компанії та з її зовнішнім середовищем. До них належать: довіра, відповідальність, рівність, відкритість, розвиток та цілісність. Ці цінності відіграють центральну роль у залученні, утриманні та розвитку персоналу, а також у побудові довгострокових відносин з клієнтами.

Основні напрямки діяльності компанії охоплюють:

1. Розробка програмного забезпечення: включає широкий спектр послуг, таких як Front-End та Back-End розробка, робота з базами даних (Database), Web-дизайн, анімація, 3D моделювання та розробка мобільних додатків.
2. Wordpress розробка.
3. Школа підготовки IT-фахівців «TechGenius Academy»: окремий соціально-освітній проєкт компанії.

Модель роботи «TechGenius Labs» передбачає формування команд розробників та дизайнерів відповідно до конкретних потреб клієнтів. Ці команди працюють віддалено з клієнтом на довготривалій основі. Клієнт зберігає повний контроль над процесом розробки, тоді як «TechGenius Labs» гарантує високу ефективність команди, відповідність її роботи очікуванням та надає всебічну оперативну підтримку, пов'язану з управлінням командою. Компанія успішно реалізує найрізноманітніші проєкти: від комплексних веб-розробок для e-commerce до створення програмного забезпечення для

промислових підприємств.

«TechGenius Academy» – це некомерційна організація, заснована у 2014 році як окремий освітній проєкт компанії, що надає професійну ІТ-освіту. Нині Академія функціонує у 13 містах України, активно залучаючи гранти та підтримку від громадських організацій, а також посольств Швеції та Естонії. Це свідчить про її важливу соціальну роль та здатність до міжнародної співпраці. На курсах використовується змішана методологія навчання та викладається професійна англійська мова, що є важливим для підготовки спеціалістів для глобального ІТ-ринку. Рівень працевлаштування випускників в ІТ-сфері становить 70%. Пріоритетами діяльності Академії є створення середнього класу в Україні та підтримка гендерної рівності в ІТ-галузі. Жінки становлять 40% студентів академії, у той час коли загалом по галузі на українському ринку цей показник становить лише 20% [26]. Це підкреслює її інноваційний підхід до соціальних аспектів розвитку.

Бізнес-модель та організаційна структура «TechGenius Labs» відрізняються від традиційної ієрархічної. У класичній структурі комунікація відбувається поступово від клієнта до менеджерів, перш ніж досягти безпосередньо розробників. Ця багатоланкова система часто створює дистанцію та може заважати ефективній комунікації. На противагу цьому, існуюча в «TechGenius Labs» організаційна модель дозволяє усунути цю дистанцію між замовниками та розробниками, сприяючи прямій взаємодії. Таким чином, система управління виконує допоміжну, підтримуючу роль, надаючи більше відповідальності розробникам, а організаційну структуру робить загалом більш цілеорієнтованою. Ця модель забезпечує високий рівень свободи та автономності, надаючи працівникам достатній рівень довіри та свободи у їхній щоденній роботі.

Однією з причин успіху та унікальності ієрархічної системи «TechGenius Labs» є синергетичний вплив двох культур: шведської та української. У Швеції часто говорять про «плоску ієрархію», що передбачає рівноправні умови в організації та наближає компанію до принципів «бірюзових

організацій». Ключовим у таких компаніях є розуміння співробітника як особистості, а не просто "робочої одиниці". Це призводить до підвищення ефективності праці. Завдяки гнучкому графіку та можливості працювати віддалено, співробітники демонструють значно кращі результати, що особливо цінується в ІТ-галузі. Організаційна структура компанії характеризується відсутністю рівня середнього менеджменту, працівники є відповідальними, автономними та гнучкими. Вони працюють у відділах, що постійно взаємодіють між собою. При розробці проєктів створюється проєктно-цільова структура, формуються проєктні команди, що забезпечує високу адаптивність до мінливих вимог ринку. Організаційна структура «TechGenius Labs» представлена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1 Організаційна структура «TechGenius Labs»**

Джерело: складено на основі даних «TechGenius Labs»

Основний капітал ІТ-компаній – це висококваліфіковані спеціалісти. Кадровий склад є основою ефективної діяльності компанії та основним рушієм її інноваційної активності. Станом на 2023 рік у київському офісі «TechGenius

Labs» працювали 84 особи. Для компанії характерна низька плинність кадрів та високий рівень лояльності до працівників. У 2024 році «TechGenius Labs» офіційно стала першою в Україні компанією, що здобула WorldBlu Freedom-Centered Cultures Award. Ця міжнародна нагорода засвідчує, що корпоративна культура компанії заснована на принципах свободи та організаційної демократії [27].

Компанія створює максимально комфортні умови для роботи, що є важливим елементом її HR-бренду та внутрішніх комунікацій: гнучкий графік, комфортний офіс, активне соціальне життя компанії, індивідуальний соціальний пакет та домашня атмосфера як в офісі, так і в колективі.

У період повномасштабної російсько-української війни, управління трудовими ресурсами та підтримка стабільності кадрового складу стали одними з найважливіших викликів для українських підприємств. В умовах міграційних процесів, небезпеки та невизначеності, компанії повинні докладати особливих зусиль для утримання кваліфікованих фахівців та залучення нових. Ефективні корпоративні комунікації відіграють ключову роль у цьому процесі, формуючи сильний HR-бренд, забезпечуючи внутрішню підтримку та прозорість, а також комунікуючи ціннісну пропозицію компанії на ринку праці.

Таблиця 2.1 "Характеристика руху кадрів «TechGenius Labs» за 2022-2024 роки" дозволяє проаналізувати динаміку кадрового складу компанії безпосередньо протягом періоду повномасштабної агресії. Аналіз таких показників, як прийняття та вибуття працівників, а також загальна чисельність персоналу, дозволить оцінити ефективність HR-стратегії компанії та її здатність адаптуватися до екстремальних умов, покладаючись, зокрема, на потужність внутрішніх та зовнішніх комунікацій для забезпечення стійкості персоналу.

Аналіз показників руху кадрів «TechGenius Labs» за 2022-2024 роки, що повністю охоплює період повномасштабної російсько-української війни, демонструє надзвичайну стійкість та адаптивність компанії в управлінні

персоналом. Ці дані є ключовим індикатором ефективності її корпоративних комунікацій, які відіграють вирішальну роль у збереженні та розвитку людського капіталу в екстремальних умовах.

Таблиця 2.1

### Характеристика руху кадрів «TechGenius Labs» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Прийнято працівників, осіб	53	46	54	-7	8	-13,2	17,4
Вибуло працівників, осіб	4	6	12	2	6	50	100
Загальна чисельність персоналу, осіб	132	184	250	52	66	41,5	35,9

Джерело: складено на основі даних «TechGenius Labs»

Зростання загальної чисельності персоналу в умовах війни – свідчення стійкості та ефективності HR-комунікацій.

Попри війну, загальна чисельність персоналу «TechGenius Labs» демонструє стабільне та значне зростання: з 132 осіб у 2022 році до 250 осіб у 2024 році. Темпи приросту залишаються високими (41,5% у 2023 році та 35,9% у 2024 році). Це вражаючий результат, який підкреслює не лише здатність компанії виживати, а й активно розвиватися в умовах бойових дій.

Таке зростання чисельності персоналу вказує на надзвичайно ефективну HR-стратегію та потужні корпоративні комунікації. Компанії вдається:

- зберігати та підтримувати існуючий персонал. Внутрішні комунікації, спрямовані на забезпечення безпеки, соціальної підтримки, гнучких умов праці та психологічного добробуту, ймовірно, зіграли вирішальну роль в утриманні фахівців.

- активно залучати нових співробітників. Зовнішні комунікації успішно траншують переваги роботи в «TechGenius Labs» (стабільність, надійність, можливості розвитку, соціальна відповідальність) навіть в умовах війни, позиціонуючи компанію як привабливого та безпечного роботодавця. Це особливо важливо на висококонкурентному ринку ІТ.

Щодо динаміки прийняття працівників, то компанія балансує між

потребами та можливостями.

Кількість прийнятих працівників коливалася: 53 особи у 2022 році, зниження до 46 у 2023 році (-13,2%), а потім зростання до 54 у 2024 році (+17,4%). Зниження у 2023 році могло бути наслідком посилення викликів війни (наприклад, масові ракетні обстріли, енергетична криза), що змушувало компанію бути більш обережною у плануванні ресурсів та комунікаціях щодо найму. Однак, відновлення зростання у 2024 році свідчить про адаптацію компанії та впевненість у подальшому розвитку.

Управління комунікаціями з потенційними кандидатами, ймовірно, стало більш проактивним, з акцентом на перевагах віддаленої роботи, міжнародній співпраці та стабільності компанії.

Спостерігається суттєве зростання кількості вибулих працівників: з 4 осіб у 2022 році до 12 у 2024 році. Темпи приросту вибуття є значними (50% у 2023 році, 100% у 2024 році). Хоча абсолютні цифри все ще відносно невеликі порівняно із загальною чисельністю та кількістю прийнятих, цей тренд є викликом.

Зростання вибуття в умовах війни може бути пов'язане з різними факторами, такими як:

- міграція – виїзд фахівців за кордон через безпекові чинники;
- зміна пріоритетів – пошук більш стабільних (на їхню думку) умов праці або релокація в інші країни.
- втома та вигорання – тривалий стрес від війни може призводити до зміни професійних рішень. У відповідь на це, компанії необхідно посилювати внутрішні комунікації, спрямовані на утримання персоналу: прозоро інформувати про плани компанії, надавати психологічну підтримку, пропонувати гнучкіші умови праці та соціальні пакети, що враховують реалії війни. Комунікація про можливості розвитку та внесок у спільну справу (наприклад, через підтримку армії або соціальні проєкти) також може підвищити лояльність.

Аналіз руху кадрів «TechGenius Labs» за 2022-2024 роки свідчить про

вважаючи стійкість та здатність компанії до зростання в умовах повномасштабної війни. Послідовне збільшення загальної чисельності персоналу є яскравим підтвердженням ефективності її HR-стратегії та, що не менш важливо, потужних корпоративних комунікацій. Ці комунікації дозволяють «TechGenius Labs» не лише успішно залучати нових фахівців, але й ефективно утримувати існуючих, незважаючи на значне зростання показника вибуття. Для подальшого успіху компанії життєво важливо продовжувати інвестувати у цілеспрямовані внутрішні та зовнішні комунікації, які формують сильний HR-бренд, забезпечують довіру та підтримку персоналу, а також позиціонують «TechGenius Labs» як надійного та привабливого роботодавця у складних реаліях сьогодення.

Для аналізу зовнішнього середовища компанії та її тенденцій розвитку скористаємося PEST-аналізом. PEST-аналіз – це аналіз політичних (від англ. «political»), економічних (від англ. «economics»), соціальних (від англ. «social») і технологічних (від англ. «technological») факторів зовнішнього середовища організації, які можуть вплинути на її діяльність і продуктивність. Це простий та ефективний інструмент, який використовується для визначення ключових зовнішніх сил (на макrorівні), які можуть вплинути на організацію.

Для визначення факторів макросередовища, які чинять основний вплив на діяльність компанії «TechGenius Labs», будемо таблицю (3 бали — сильний вплив; 2 — помірний; 1 — слабкий; 0 — відсутність впливу). Детально ознайомитись з таблицею можна у додатку А.

В умовах повномасштабної російсько-української війни, що триває з лютого 2022 року, українські компанії функціонують у надзвичайно динамічному та непередбачуваному зовнішньому середовищі. Здатність адекватно оцінювати можливості та загрози, що виникають внаслідок військової агресії та її економічних, соціальних і політичних наслідків, є критично важливою для виживання та подальшого розвитку бізнесу. У цьому контексті, ефективне управління корпоративними комунікаціями відіграє ключову роль у формуванні стратегічних відповідей на виклики та

використанні нових можливостей. Компанії повинні не лише адаптувати свою операційну діяльність, а й цілеспрямовано комунікувати про ці зміни та свою позицію стейкхолдерам.

Таблиця 2.2 "Перелік можливостей та загроз макросередовища для «TechGenius Labs»" надає узагальнений PEST-аналіз, що дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії. Аналіз цих факторів, особливо з урахуванням військового стану, є основою для розробки адекватних стратегічних дій та побудови ефективних корпоративних комунікацій, спрямованих на мінімізацію загроз та максимальне використання можливостей. Оцінка ступеня впливу кожного фактора та можливі варіанти відповідних дій відображають стратегічне мислення компанії у цей складний період.

Таблиця 2.2

**Перелік можливостей та загроз макросередовища  
для «TechGenius Labs»**

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій
1. Фактори сприятливого впливу (Можливості)		
1.1 Перехід до цифрової економіки та суспільства	1.1 - 2	1.1 Збільшення кількості українських клієнтів
1.2 Привабливість України у сфері аутсорсингу	1.2 - 3	1.2 Збільшення кількості закордонних клієнтів
1.3 Зростання експорту ІТпослуг	1.3 - 2	1.3 Збільшення обсягів продажів компанії
1.4 Легкість ведення бізнесу	1.4 - 1	1.4 Поява нових компаній у ІТ-сфері
1.5 Стабільний розвиток ІТсфери в Україні	1.5 - 3	
2. Фактори несприятливого впливу (Загрози)		
2.1 Нестабільне політичне становище	2.1 - 3	2.1 Загрози для розширення бізнесу
2.2 Відсутність державної підтримки	2.2 - 2	2.2 Орієнтація на закордонні ринки
2.3 Високий рівень корупції	2.3 - 1	2.3 Додатковий ризик для нових компаній та розширення існуючих
2.4 Нестабільна економічна ситуація	2.4 - 2	2.4 Орієнтація на закордонні ринки
2.5 Виїзд кваліфікованих спеціалістів закордон	2.5 - 2	2.5 Нестача кваліфікованих кадрів і як наслідок необхідність їх пошуку за межами України

Джерело: складено на основі Додатку А

Аналіз можливостей та загроз макросередовища для «TechGenius Labs», представлений у Таблиці 2.2, набуває особливого значення в контексті повномасштабної російсько-української війни. Він дозволяє оцінити, як компанія ідентифікує зовнішні чинники впливу та формує свою стратегію, що

нерозривно пов'язано з управлінням корпоративними комунікаціями.

1. Використання можливостей в умовах війни. Привабливість України у сфері аутсорсингу (оцінка 3) та Стабільний розвиток ІТ-сфери в Україні (оцінка 3). Ці фактори мають найвищий ступінь впливу і є ключовими можливостями, незважаючи на війну. Це свідчить про те, що «TechGenius Labs» продовжує бачити Україну як життєздатну локацію для ІТ-аутсорсингу. Управління корпоративними комунікаціями тут зосереджується на постійній трансляції меседжу про надійність, стійкість та високий професіоналізм українських фахівців на міжнародній арені. Комунікаційні зусилля спрямовані на збільшення кількості закордонних клієнтів (1.2), що є життєво важливим для збереження валютних надходжень та підтримки економіки в умовах війни.

Перехід до цифрової економіки та суспільства (оцінка 2) та Зростання експорту ІТ-послуг (оцінка 2). Ці можливості підкреслюють глобальні тенденції, які компанія прагне використовувати. Внутрішні комунікації спрямовані на розвиток компетенцій співробітників у відповідності до цих тенденцій, а зовнішні – на позиціонування «TechGenius Labs» як інноваційного партнера, що здатен задовольнити зростаючий попит на цифрові рішення. Збільшення обсягів продажів (1.3) є прямим результатом таких комунікаційних стратегій.

2. Нівелювання загроз через цілеспрямовані комунікації. Нестабільне політичне становище (оцінка 3). Цей фактор є найбільшою загрозою. Для «TechGenius Labs», як міжнародної компанії, це означає високі ризики для розширення бізнесу (2.1). Корпоративні комунікації в цьому випадку мають бути спрямовані на інформування міжнародних партнерів про стратегії мінімізації ризиків (наприклад, через диверсифікацію локацій, плани безперервності бізнесу), а також на демонстрацію прихильності компанії до України та її внеску в економіку, щоб уникнути згортання співпраці.

Відсутність державної підтримки (оцінка 2) та Нестабільна економічна ситуація (оцінка 2). Ці загрози підсилюють необхідність орієнтації на закордонні ринки (2.2, 2.4). Це вимагає від компанії посилення зовнішніх

комунікацій для залучення нових клієнтів за межами України та зміцнення відносин з існуючими міжнародними партнерами. Корпоративні комунікації тут виступають інструментом для забезпечення фінансової стабільності, незалежно від внутрішньодержавних економічних коливань.

Виїзд кваліфікованих спеціалістів закордон (оцінка 2). Це одна з найгостріших загроз для українського ІТ-сектору під час війни. «TechGenius Labs» відповідає на це через посилення HR-бренду та внутрішніх комунікацій. Це включає створення комфортних умов праці, забезпечення безпеки, соціальну підтримку та пропозицію конкурентних умов для утримання та залучення талантів. Комунікації про соціальні ініціативи компанії, такі як «TechGenius Academy», також є важливими для формування резерву кадрів та демонстрації соціальної відповідальності.

Аналіз можливостей та загроз для «TechGenius Labs» в умовах російсько-української війни демонструє, що компанія чітко усвідомлює виклики та можливості зовнішнього середовища. Її стратегічні відповіді, спрямовані на максимальне використання переваг українського ІТ-аутсорсингу та орієнтацію на міжнародні ринки, є ключовими для збереження стійкості. У цьому процесі, управління корпоративними комунікаціями відіграє центральну роль. Воно дозволяє:

- формувати позитивний імідж України та українського ІТ на міжнародній арені, долаючи негативні стереотипи, пов'язані з війною;
- забезпечувати довіру та лояльність як зовнішніх стейкхолдерів (клієнтів, інвесторів), так і внутрішніх (співробітників), що є критично важливим для безперервності бізнесу та стабільності команди;
- привертати та утримувати кваліфіковані кадри, що є основним активом ІТ-компанії, в умовах посиленої конкуренції та міграційних процесів.

Таким чином, для «TechGenius Labs» ефективні корпоративні комунікації є не просто інструментом просування, а життєво важливою функцією, що забезпечує адаптивність, стійкість та здатність до розвитку в надзвичайно складних умовах війни, перетворюючи загрози на керовані

ризиків, а потенційні можливості – на реальні конкурентні переваги.

В умовах повномасштабної російсько-української війни, що триває з лютого 2022 року, українські підприємства, зокрема ІТ-сектор, зіткнулися з беспрецедентними викликами, що вимагають не лише операційної гнучкості, а й особливого підходу до управління корпоративними комунікаціями. Фінансова стійкість, ділова активність та рентабельність компаній стають критичними показниками їхньої життєздатності та адаптивності до мінливого зовнішнього середовища. Управління корпоративними комунікаціями в цей період набуває стратегічного значення, оскільки ефективна комунікація з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (співробітниками, клієнтами, партнерами, інвесторами, державою) є запорукою збереження довіри, мінімізації ризиків та підтримки безперервності бізнесу. Фінансові показники, представлені в таблиці 2.3, не тільки відображають економічне здоров'я «TechGenius Labs», але й є важливим індикатором успішності їхніх корпоративних комунікацій, зокрема у здатності підтримувати інвестиційну привабливість та стабільність в умовах військової агресії.

Таблиця 2.3

### Аналіз фінансових показників «TechGenius Labs»

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,76	0,81	0,65	0,05	-0,16
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,31	0,23	0,5	-0,08	0,27
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	>0,1	0,87	0,99	1,95	0,12	0,96
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,3	1,2	1,5	-0,1	0,3
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	>1, збільшення	6,24	6,78	7,68	0,54	0,9
Коефіцієнт оборотності активів	>1, збільшення	8,4	10,7	10,6	2,3	-0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	>1, збільшення	4,32	6,29	7,16	1,97	0,87
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	83,3	57,2	50,27	-26,1	-7,2
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	57,6	53	46,8	-4,6	-6,2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	>1, збільшення	0,8	0,7	5,8	-0,1	5,1

Коефіцієнт оборотності основних засобів	>1, збільшення	0,27	0,19	0,18	-0,08	-0,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	>1, збільшення	0,11	0,12	0,13	-0,01	-0,01
Показники рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0,6	0,48	0,53	0,76	-0,25	0,53
Коефіцієнт рентабельності діяльності	< 0,2	1,8	1,87	1,75	-0,93	0,63
Коефіцієнт рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37

Аналіз цих показників дозволить оцінити, як компанія справляється з економічними наслідками війни та наскільки ефективно її фінансові результати відображають успіхи управління у цей надзвичайно складний період.

Аналіз фінансових показників «TechGenius Labs» за період 2022-2024 років, що охоплює період повномасштабної російсько-української війни, демонструє вражаючу здатність компанії до адаптації та збереження фінансової стійкості, незважаючи на безпрецедентні виклики. Ці результати є прямим відображенням ефективного управління корпоративними комунікаціями, які відіграють ключову роль у підтримці бізнесу в кризових умовах.

1. Фінансова стійкість як результат антикризових комунікацій. Коефіцієнт платоспроможності, залишаючись вище нормативного значення (>0,5) протягом усього періоду, навіть із певним зниженням у 2024 році (до 0,65), показник свідчить про збереження фінансової незалежності компанії. Це досягається, зокрема, за рахунок постійної та прозорої комунікації з клієнтами та інвесторами, яка допомагає підтримувати довіру та забезпечувати стабільність замовлень, незважаючи на воєнні ризики в регіоні.

Різке зростання коефіцієнта забезпечення власними засобами (з 0,87 у 2022 до 1,95 у 2024) є надзвичайно позитивним сигналом. Це вказує на накопичення власних оборотних коштів, що може бути результатом консервативної фінансової політики в умовах невизначеності, або ж залучення

нових інвестицій та партнерів, що стало можливим завдяки цілеспрямованим комунікаційним зусиллям компанії. Створення позитивного іміджу на міжнародній арені та забезпечення довіри до українського ІТ-сектору є тут ключовим.

Коливання коефіцієнтів фінансування та маневреності власного капіталу можуть вказувати на балансування між підтримкою ліквідності та розвитком. Управління цими процесами вимагає чіткої внутрішньої комунікації щодо фінансових пріоритетів та зовнішньої комунікації про стабільність компанії.

Висока фінансова стійкість «TechGenius Labs» у період війни демонструє успішність її стратегії мінімізації ризиків та збереження довіри стейкхолдерів. Це безпосередньо корелює з ефективністю корпоративних комунікацій, що дозволяють компанії позиціонувати себе як надійного партнера та стабільного роботодавця навіть у складних обставинах.

2. Ділова активність: показник стійкості бізнес-моделі та комунікації з партнерами. Позитивна динаміка коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості та скорочення термінів їх погашення свідчить про ефективне управління грошовими потоками. В умовах війни, це особливо важливо, оскільки компанія демонструє швидкість розрахунків, що є наслідком налагоджених та прозорих комунікацій з постачальниками та клієнтами, забезпечуючи довіру та безперебійність операцій.

Коефіцієнт оборотності активів, зберігаючи високе значення (понад 10 у 2023-2024 роках), цей показник підкреслює інтенсивність використання активів. В ІТ-сфері це означає ефективну завантаженість фахівців та проєктів, що є прямим наслідком успішного залучення клієнтів та управління проєктними комунікаціями, що мінімізують простой та забезпечують безперервне виконання замовлень, незважаючи на обставини.

Стрімке зростання у 2024 році коефіцієнта оборотності матеріальних запасів (до 5,8) підтверджує, що компанія не має надмірних запасів, що є характерним для ІТ-сфери та свідчить про гнучкість у роботі.

Високі показники ділової активності вказують на збереження операційної ефективності та гнучкості «TechGenius Labs». Це досягається через постійні та налагоджені комунікації з клієнтами та партнерами, що дозволяють підтримувати потік замовлень та забезпечувати своєчасне виконання проєктів навіть під час війни.

3. Рентабельність як відображення цінності комунікацій та стійкості до кризи. Постійне зростання коефіцієнтів рентабельності активів та власного капіталу (до 1,16 та 0,76 відповідно у 2024 році) є найбільш показовим. Це свідчить про те, що компанія не тільки виживає, але й успішно генерує прибуток, використовуючи свої активи та власний капітал. У контексті війни, це є прямим доказом ефективності управління корпоративними комунікаціями, які дозволяють:

- зберігати та розширювати клієнтську базу. Інвестуючи в зовнішні комунікації, компанія переконує іноземних клієнтів у надійності українських команд;

- мотивувати та утримувати таланти. Внутрішні комунікації, що забезпечують прозорість, підтримку та безпеку, допомагають утримувати висококваліфікованих спеціалістів, які є основним активом ІТ-компанії;

- ефективно управляти витратами. Комунікації з постачальниками та партнерами дозволяють оптимізувати операційні витрати, що безпосередньо впливає на рентабельність.

Фінансові показники «TechGenius Labs» за 2022-2024 роки, незважаючи на військові дії, свідчать про її значну фінансову стійкість, високу ділову активність та зростаючу рентабельність. Ці результати не є випадковістю, а є прямим відображенням стратегічно вибудованого та ефективно реалізованого управління корпоративними комунікаціями. В умовах війни, коли невизначеність та ризики є максимальними, здатність «TechGenius Labs» підтримувати високий рівень фінансового здоров'я демонструє, що проактивна, прозора та емпатична комунікація з усіма стейкхолдерами є не просто допоміжною функцією, а критично важливим фактором бізнес-

стійкості та успішного розвитку компанії в екстремальних умовах. Це дозволяє компанії не тільки зберігати існуючі позиції, а й створювати нові можливості для зростання, підтримуючи економіку України та демонструючи міжнародній спільноті стійкість українського бізнесу.

У світлі повномасштабної російсько-української війни, що розпочалася у лютому 2022 року, українська ІТ-індустрія зіткнулася з безпрецедентними викликами та випробуваннями. Попри воєнні дії, сектор продемонстрував надзвичайну стійкість та адаптивність, продовжуючи функціонувати та навіть зростати, підтримуючи економіку країни та забезпечуючи значні валютні надходження. У цих умовах, оцінка ділової активності ІТ-компаній, зокрема через аналіз їхнього середньомісячного веб-трафіку, набуває особливого значення. Веб-трафік є важливим індикатором видимості компанії на ринку, її маркетингової присутності та потенційного залучення клієнтів і талантів, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності та розвитку в умовах війни. Дані щодо середньомісячного трафіку сайтів провідних українських та міжнародних ІТ-компаній, що оперують в Україні, дозволяють оцінити їхню ринкову активність та ефективність маркетингових зусиль у цей складний період. Таблиця 2.4 представляє показники середньомісячного трафіку сайтів обраних ІТ-компаній України.

Таблиця 2.4

#### Показники середньомісячного трафіку сайтів ІТ-компаній України

Компанія	Кількість співробітників	Місячний трафік
«EPAM»	16 000	925 000
«SoftServe»	5 500	104 167
«GlobalLogic»	5 000	175 000
«Luxoft»	10 500	456 667
«Trionika»	300	37 500
«Symphony Solutions»	200	10 833
«Govital»	250	25 833

Аналіз даних таблиці 2.4 "Показники середньомісячного трафіку сайтів ІТ-компаній України" дозволяє зробити низку висновків щодо ринкової присутності та маркетингової ефективності різних гравців українського ІТ-ринку, особливо в контексті триваючої російсько-української війни.

Лідери ринку демонструють значну перевагу. Компанії-гіганти, такі як «ЕРАМ» та «Luxoft», з найбільшою кількістю співробітників (16 000 та 10 500 відповідно), мають абсолютно домінуючий веб-трафік (925 000 та 456 667 відповідно). Це свідчить про їхній масштаб, сильні бренди, значні інвестиції в маркетинг та, ймовірно, широку базу клієнтів і кандидатів. У воєнний час, їхні ресурси та глобальна присутність дозволяють підтримувати високий рівень видимості, що є критичним для залучення нових замовлень та збереження талантів.

Розрив між великими та середніми компаніями. Між великими гравцями («ЕРАМ», «Luxoft», «GlobalLogic», «SoftServe») та компаніями середнього розміру («Trionika», «Symphony Solutions», «Govitall») спостерігається величезний розрив у показниках місячного трафіку. Навіть такі великі компанії, як «SoftServe» (5500 співробітників), мають трафік (104 167) значно менший, ніж «Luxoft», не кажучи вже про «ЕРАМ». Це підкреслює, що розмір компанії та її глобальна присутність прямо корелюють з її онлайн-видимістю.

Ефективність маркетингових комунікацій у середніх компаніях. Серед компаній середнього розміру («Trionika», «Symphony Solutions», «Govitall»), «Trionika» демонструє найвищий трафік (37 500), маючи 300 співробітників. Це вказує на відносно високу ефективність їхніх маркетингових зусиль порівняно з «Govitall» (250 співробітників, 25 833 трафік) та «Symphony Solutions» (200 співробітників, 10 833 трафік). Це може свідчити про більш активну чи цілеспрямовану маркетингову стратегію «Trionika», що є важливим у конкурентному середовищі.

Вплив війни та адаптація. У контексті російсько-української війни, високий трафік великих компаній свідчить про їхню здатність не лише виживати, а й продовжувати активну діяльність, залучаючи клієнтів та демонструючи стабільність. Це може бути результатом диверсифікації ринків, посилення комунікацій про безпеку операцій в Україні або релокації частини співробітників та інфраструктури. Для середніх компаній підтримка будь-якого значного трафіку в умовах війни є показником їхньої стійкості та

здатності адаптуватися до нових викликів.

Значення HR-бренду та репутації. Високий веб-трафік для IT-компаній є важливим не тільки для залучення клієнтів, а й для формування сильного HR-бренду та залучення кваліфікованих кадрів. В умовах війни, коли ринок праці може бути нестабільним, здатність компанії підтримувати високу онлайн-присутність допомагає їй залишатися привабливим роботодавцем та забезпечувати кадровий потік.

Отже, дані таблиці 2.4 підтверджують лідерські позиції великих міжнародних IT-компаній в Україні за показниками веб-трафіку, що відображає їхні маркетингові потужності та ринкову присутність. Попри виклики війни, український IT-сектор продовжує демонструвати життєздатність, а онлайн-активність компаній залишається ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та здатності до розвитку. Для середніх компаній, ефективність маркетингових комунікацій є критично важливою для подолання значного розриву з гігантами та забезпечення власного стабільного зростання.

## **2.2. Оцінювання інноваційної діяльності та стану маркетингових комунікацій «TechGenius Labs» на глобальному ринку**

У сучасному, глобалізованому та, особливо, у воєнному середовищі, комерційний успіх IT-компанії на світовому ринку інформаційних технологій значною мірою залежить від її здатності до створення та запровадження інновацій. Це особливо актуально для українських компаній, які функціонують в умовах повномасштабної російсько-української війни. Війна стала каталізатором прискорених змін та вимагає від бізнесу не лише операційної гнучкості, а й швидкої адаптації до нових викликів, зокрема через інновації. Значна частина попиту на продукцію IT-компаній формується внаслідок появи на ринку абсолютно нових інноваційних товарів і послуг, а

також через здатність відповідати на потреби, що виникли в умовах кризи. Здатність ІТ-компанії до інновацій характеризується ступенем її готовності до реалізації інноваційних проєктів або програм інноваційних перетворень і втілення інновацій.

Поряд із цим, критично важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та сталості розвитку ІТ-компанії, особливо в умовах війни, є ефективність маркетингових комунікацій. Вони є містком між інноваційним потенціалом компанії та її цільовими аудиторіями — клієнтами, партнерами та, що не менш важливо, кваліфікованими кадрами. В умовах війни, коли інформаційне поле переповнене негативом та невизначеністю, маркетингові комунікації допомагають формувати позитивний імідж, транслювати стійкість та надійність компанії, залучати нові проєкти та утримувати таланти.

Оцінка інноваційного потенціалу «TechGenius Labs» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Показники інноваційного потенціалу «TechGenius Labs»

Показник	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю	0,27	0,24	0,3	- 0,03	0,06
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,37	0,37	0,41	0	0,04
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,27	0,24	0,29	- 0,03	0,05

Джерело: складено за даними «TechGenius Labs»

Таблиця 2.5 відображає інноваційний потенціал «TechGenius Labs» у період 2022-2024 років.

Значення коефіцієнта забезпечення інтелектуальною власністю ( $>0,10$ ) протягом усього періоду (0,27 у 2022, 0,24 у 2023, 0,3 у 2024) свідчить, що «TechGenius Labs» реалізує стратегію лідера щодо інтелектуальної власності. Наявність авторських свідоцтв, програмного забезпечення та товарного знаку є значною перевагою, особливо в умовах війни. Це дозволяє компанії захищати свої розробки та демонструвати стабільність і цінність для клієнтів.

Зниження показника у 2023 році (-0,03) може бути тимчасовим наслідком війни, проте зростання у 2024 році (+0,06) свідчить про відновлення інвестицій у створення та захист інтелектуальної власності, що є позитивним сигналом.

Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот) також перевищує нормативне (>0,35), перебуваючи на рівні 0,37 у 2022-2023 роках та зростаючи до 0,41 у 2024 році. Це вказує на реалізацію стратегії лідера у освоєнні нових програм та технічних засобів. Навіть під час війни компанія продовжує інвестувати у технологічне оновлення, що є критично важливим для ІТ-сфери. Це свідчить про гнучкість та адаптивність до змін, що посилює конкурентоспроможність.

Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз) (0,27 у 2022, 0,24 у 2023, 0,29 у 2024) є нижчим за нормативне значення для лідера (Кіз  $\geq$  0,35), що вказує на реалізацію стратегії послідовника. Незважаючи на загальну тенденцію до зростання, частка засобів, що виділяються на інноваційні дослідження, залишається невисокою. Це підтверджується тим, що компанія є аутсорсинговою, а не продуктовою – вона розробляє ПЗ за технічним завданням, а не створює власні нові продукти.

Отже, «TechGenius Labs» демонструє високий інноваційний потенціал у частині забезпечення інтелектуальною власністю та освоєння нової техніки, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції в цих аспектах навіть під час війни. Однак, як аутсорсингова компанія, вона схильна до стратегії послідовника в інноваційному зростанні, що обмежує її можливості з випуску власного інноваційного продукту. Управління корпоративними комунікаціями має зосередитися на позиціонуванні компанії як надійного та технологічно розвиненого партнера для аутсорсингу, підкреслюючи її здатність швидко освоювати нові технології та захищати інтелектуальну власність клієнтів.

Таблиця 2.6 деталізує часткові показники інноваційної активності, відображаючи спрямованість на технологічні та організаційно-управлінські інновації. Аналітичні висновки зробимо у двох аспектах - технологічної діяльності та організаційно-управлінської діяльності.

Як свідчать дані таблиці 2.6, коливання питомої ваги витрат на

технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій: (0,4 у 2022, 0,36 у 2023, 0,43 у 2024) свідчать про гнучкість у розподілі ресурсів. Зростання у 2024 році є позитивним, вказуючи на посилення фокусу на технологічних інноваціях.

Таблиця 2.6

### Часткові показники інноваційної активності «TechGenius Labs»

Показник	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Часткові показники, що характеризують рівень технологічної діяльності					
Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,4	0,36	0,43	-0,04	0,07
Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,23	0,31	0,36	0,08	0,04
Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,14	0,17	0,23	0,03	0,06
Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,59	0,61	0,67	0,02	0,06
Часткові показники, що характеризують рівень організаційно-управлінської діяльності					
Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,17	0,42	0,56	0,25	0,14
Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,45	0,36	0,47	-0,09	0,11
Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,34	0,39	0,46	0,05	0,07
Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,06	0,07	0,09	0,01	0,02

Джерело: складено за даними «TechGenius Labs»

Послідовне зростання показника інтенсивності проведення технологічної діяльності (з 0,59 у 2022 до 0,67 у 2024) свідчить про посилення інвестицій та активності у впровадженні нових технологій, що є критично важливим для ІТ-компанії в умовах швидкого технологічного прогресу та війни.

Значний стрибок питомої ваги витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій (з 0,17 у 2022 до 0,56 у 2024) є дуже показовим. Це свідчить про значне збільшення інвестицій в організаційні інновації, що є логічним в умовах війни. Компанія, ймовірно, інвестує в оптимізацію процесів, підвищення гнучкості управління та

адаптацію до нових робочих умов (віддалена робота, безпекові протоколи).

Послідовне зростання інтенсивності проведення організаційно-управлінської діяльності: (з 0,06 у 2022 до 0,09 у 2024) підтверджує цілеспрямоване вдосконалення управлінських процесів.

Отже, «TechGenius Labs» демонструє чітку перевагу технологічних та управлінських інновацій. Особливо помітне зростання інвестицій в організаційно-управлінську діяльність, що є прямою реакцією на виклики війни. Невеликі розміри компанії (до 200 працівників) дають переваги у впровадженні інновацій (прямі контакти, короткий інноваційний цикл, відсутність бюрократії). Однак, повільність у прийнятті рішень та обмеженість ресурсів є слабкими сторонами. Управління корпоративними комунікаціями має підкреслювати гнучкість компанії, її здатність до швидкої адаптації та впровадження ефективних рішень, а також залучати таланти, що цінують таку організаційну культуру.

SWOT-аналіз виявляє ключові стратегічні аспекти діяльності компанії.

Таблиця 2.7

### Матриця SWOT для «TechGenius Labs»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<i>Внутрішнє середовище</i>	
1. Досвід роботи на ринку та стабільне зростання компанії	1. Відсутність інтегрованості у комплексі маркетингових комунікацій
2. Значна кількість постійних клієнтів на закордонних ринках	2. Недостатній вплив компанії на IT-ринку України
3. Широкий асортимент наданих послуг	3. Низька швидкість прийняття організаційних рішень
4. Високий рівень адаптації до змінних умов зовнішнього середовища	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<i>Зовнішнє середовище</i>	
1. Збільшення попиту на послуги підприємства	1. Поява нових конкурентів на ринку
2. Зростання попиту на світовому IT-ринку	2. Активне зростання вже існуючих конкурентів
3. Оновлення та розширення асортименту надаваних послуг	3. Зростання темпів інфляції в Україні
4. Розвиток маркетингових комунікацій компанії	4. Зниження платоспроможності населення
5. Зростання рівня лояльності до HR-бренду компанії	5. Нестача кваліфікованих кадрів на українському ринку праці

Джерело: складено за даними «TechGenius Labs»

Сильні сторони (Strengths). Досвід роботи та стабільне зростання, значна кількість постійних клієнтів на закордонних ринках, широкий асортимент

послуг, високий рівень адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

Ці сильні сторони є критично важливими для виживання в умовах війни. Зокрема, стабільність клієнтів та адаптивність є фундаментом, який дозволяє компанії продовжувати роботу, навіть коли українська економіка стикається з масштабними труднощами. Корпоративні комунікації, ймовірно, постійно підкреслюють ці аспекти, щоб підтримувати довіру клієнтів та партнерів.

Слабкі сторони (Weaknesses). Відсутність інтегрованості у комплексі маркетингових комунікацій, недостатній вплив на ІТ-ринку України, низька швидкість прийняття організаційних рішень.

Ці слабкі сторони можуть бути посилені війною. Неінтегровані комунікації можуть призвести до розмивання повідомлень, що є вкрай небажаним в умовах кризи. Недостатній вплив на українському ринку праці може ускладнити залучення кадрів, що є критичною загрозою (див. нижче). Повільність у прийнятті рішень може стати фатальною у швидкозмінному воєнному середовищі. Це вимагає негайної уваги до внутрішніх комунікацій та оптимізації процесів прийняття рішень.

Можливості (Opportunities). Збільшення попиту на послуги підприємства, зростання попиту на світовому ІТ-ринку, оновлення та розширення асортименту послуг, розвиток маркетингових комунікацій, зростання рівня лояльності до HR-бренду.

Попри війну, глобальний попит на ІТ-послуги залишається високим, і Україна як аутсорсинговий хаб може використовувати це. Розвиток маркетингових комунікацій та HR-бренду є прямою можливістю для нівелювання загроз. Компанія може позиціонувати себе як "бізнес, що працює всупереч", підкреслюючи стійкість та патріотизм своїх співробітників, що може підвищити лояльність до HR-бренду.

Загрози (Threats). Поява нових та активне зростання існуючих конкурентів, зростання темпів інфляції в Україні, зниження платоспроможності населення, нестача кваліфікованих кадрів на українському ринку праці.

Ці загрози є особливо гострими. Конкуренція посилюється, а нестача кадрів через міграцію та мобілізацію є однією з найбільших проблем. Інфляція та зниження платоспроможності населення впливають на внутрішній ринок. Ефективні комунікації є ключовим інструментом для протистояння цим загрозам: позиціонування унікальної цінності, демонстрація фінансової стабільності та активна робота над утриманням та залученням талантів.

Загалом, «TechGenius Labs» має міцні сильні сторони, які дозволяють їй витримувати виклики війни, але існують значні слабкі сторони, особливо у сфері маркетингових комунікацій та швидкості прийняття рішень, які можуть бути посилені війною. Загрози конкуренції та кадрового дефіциту є реальними, але можливості розвитку маркетингових комунікацій та зміцнення HR-бренду є ключовими для їх подолання.

Аналіз стратегічних проблем та альтернатив підкреслює критичну роль комунікацій у відповіді на виклики війни.

У таблиці 2.8 оцінено стратегічні проблеми .

Таблиця 2.8

### Стратегічні проблеми розвитку «TechGenius Labs»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми
Поле SO	1. Втрата іноземних клієнтів через нестабільне політичне та економічне середовище в Україні. 2. Можливість відтоку кваліфікованої робочої сили закордон.
Поле WO	1. Низький рівень активності через неякісно сформований комплекс маркетингових комунікацій. 2. Поява нових конкурентів через стабільний розвиток галузі та зростання попиту.
Поле ST	1. Поява нових конкурентів з аналогічним продуктом за більш вигідними цінами. 2. Активне зростання вже існуючих на ринку конкурентів.
Поле WT	1. Надання клієнтами переваги продуктам конкурентів. 2. Нестача кваліфікованих кадрів на ринку.

Джерело: складено на основі таблиці 2.7

Поле SO - втрата іноземних клієнтів та відтік кваліфікованої робочої сили через нестабільне середовище. Це прямі наслідки війни, що потребують посиленої прозорості у комунікаціях щодо безпеки та стабільності операцій в Україні.

Поле WO - низький рівень активності через неякісно сформований комплекс маркетингових комунікацій; поява нових конкурентів. Ці проблеми є внутрішніми, але їх вплив посилюється війною.

Поле ST - поява нових конкурентів з аналогічним продуктом за нижчими цінами; активне зростання існуючих конкурентів. Ці загрози вимагають підкреслення унікальності та якості, що реалізується через маркетингові комунікації.

Поле WT - надання клієнтами переваги продуктам конкурентів; нестача кваліфікованих кадрів. Ці є найгострішими проблемами, що вимагають негайного вирішення.

У таблиці 2.9 наведено Стратегічні альтернативи розвитку «TechGenius Labs».

Таблиця 2.9

### Стратегічні альтернативи розвитку «TechGenius Labs»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи
Поле SO	1. Пошук нових клієнтів на вже існуючих ринках. 2. Розширення компанії. 3. Вдосконалення продукту у відповідності з технологічним розвитком.
Поле WO	1. Впровадження нових маркетингових технологій. 2. Співпраця з іноземними компаніями.
Поле ST	1. Забезпечення якості продукту. 2. Пошук шляхів мінімізації витрат. 3. Розвиток бренду
Поле WT	1. Вдосконалення роботи HR відділу для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами. 2. Застосування інтегрованого підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій.

Джерело: складено на основі таблиці 2.7

Поле SO - пошук нових клієнтів на існуючих ринках, розширення компанії, вдосконалення продукту. Ці альтернативи вимагають активних зовнішніх комунікацій для пошуку та залучення.

Поле WO - впровадження нових маркетингових технологій, співпраця з іноземними компаніями. Це безпосередньо вказує на необхідність модернізації комунікаційних підходів та налагодження зв'язків з міжнародними партнерами.

Поле ST - забезпечення якості продукту, пошук шляхів мінімізації витрат, розвиток бренду. Розвиток бренду через цілеспрямовані комунікації є ключовим для диференціації від конкурентів.

Поле WT - вдосконалення роботи HR-відділу для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами; застосування інтегрованого підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій. Ці альтернативи є критично важливими для вирішення найбільш гострих проблем, пов'язаних з кадрами та ефективністю комунікацій.

Отже, «TechGenius Labs» чітко ідентифікує основні проблеми, викликані війною та внутрішніми недоліками. Рішення більшості цих проблем лежить у площині ефективного управління корпоративними комунікаціями: від посилення HR-бренду та залучення кадрів до інтеграції маркетингових зусиль та розширення співпраці з іноземними партнерами.

На основі проведеного дослідження інноваційної діяльності «TechGenius Labs» та комплексного SWOT-аналізу, ми дійшли висновку щодо інноваційного потенціалу та стратегічних проблем підприємства. Часткові показники інноваційної діяльності свідчать про перевагу технологічних та управлінських інновацій, що, разом із перевагами невеликого розміру компанії (прямі контакти, коротка тривалість інноваційного циклу, висока мотивація праці та відсутність бюрократизму), сприяє гнучкості та адаптивності. Водночас, існують і певні обмеження, такі як повільність у прийнятті рішень та обмежені людські й фінансові ресурси, які можуть бути посилені в умовах воєнного стану.

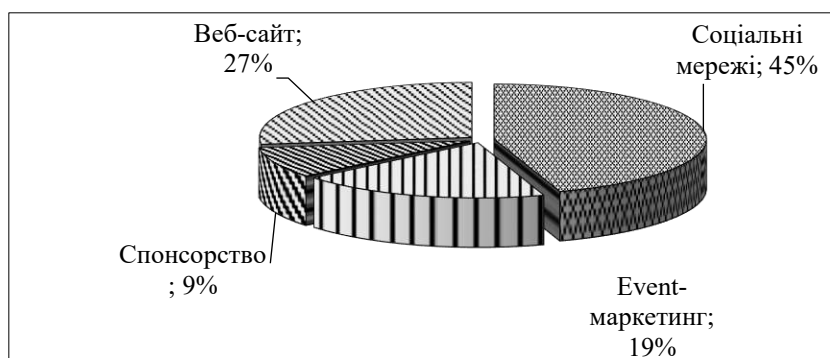
Поряд із цим, для IT-компаній, що функціонують на висококонкурентному світовому ринку, особливо в реаліях російсько-української війни, не останнє місце в активізації інноваційної діяльності та забезпеченні загальної стійкості займають маркетингові комунікації. Вони є не просто інструментом просування продукту, а стратегічним активом, що дозволяє формувати репутацію, залучати нових клієнтів, утримувати кваліфіковані кадри та підтримувати ефективну взаємодію з усіма

стейкхолдерами. Саме через якісні та інтегровані маркетингові комунікації компанія може транслювати свою стабільність, адаптивність та інноваційний потенціал, нівелюючи зовнішні загрози та використовуючи можливості, що виникають навіть у найскладніші часи.

Таким чином, для повноцінної оцінки здатності «TechGenius Labs» до сталого розвитку та ефективного функціонування, необхідно детально розглянути стан її маркетингових комунікацій. Це дозволить виявити, наскільки ефективно компанія доносить свої цінності, інновації та переваги до цільових аудиторій, формує свій HR-бренд та протистоїть конкуренції на ринку. Далі ми проаналізуємо ключові аспекти маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs».

В умовах повномасштабної російсько-української війни, коли кожен аспект діяльності компанії піддається суворим випробуванням, ефективність маркетингових комунікацій набуває першочергового значення. Здатність компанії досягати своїх цільових аудиторій – як потенційних клієнтів, так і кваліфікованих кадрів – безпосередньо впливає на її стійкість та перспективи розвитку. У ІТ-індустрії, що характеризується високою конкуренцією та постійною динамікою, вибір і застосування адекватних інструментів комунікації є ключовим фактором успіху.

Рисунок 2.3 візуалізує розподіл активності компанії за різними каналами, що використовуються для формування її іміджу, HR-бренду, пошуку партнерів та взаємодії з клієнтами.



**Рис.2.3 Загальна структура інструментів маркетингових комунікацій «TechGenius Labs»**

Аналіз цієї структури дозволяє зрозуміти стратегічні пріоритети «TechGenius Labs» у побудові зовнішніх та внутрішніх комунікацій, а також оцінити, наскільки її маркетингові зусилля адаптовані до викликів воєнного часу та потреб сучасного ринку.

Рисунок 2.3 наочно демонструє пріоритети компанії у розподілі маркетингової активності. Аналіз цієї структури в контексті російсько-української війни дозволяє виявити, як «TechGenius Labs» адаптує свої комунікаційні стратегії до сучасних викликів.

1. Домінування онлайн-каналів та їх адаптація до умов війни. Соціальні мережі та Веб-сайт (найбільша частка активності). Це відображає загальносвітовий тренд переходу до цифрового маркетингу, але в умовах війни набуває особливого значення. Онлайн-канали стають основними для взаємодії, оскільки фізичні зустрічі та офлайн-заходи можуть бути обмежені або небезпечні. Активна присутність у Facebook, Instagram, LinkedIn дозволяє «TechGenius Labs» підтримувати безперервний зв'язок з клієнтами та потенційними співробітниками, незалежно від їхнього місцезнаходження. Інформація про корпоративну культуру, умови праці та соціальну діяльність, розміщена в соцмережах та на сайті, є критично важливою для формування HR-бренду та залучення талантів, які шукають стабільність та підтримку в Україні або за її межами.

Попри війну, компанія продовжує активно використовувати івент-маркетинг, що може свідчити про перехід до онлайн-формату подій (вебінари, онлайн-конференції) або про цілеспрямовані інвестиції у безпечніші офлайн-події там, де це можливо (наприклад, на заході України або за кордоном). Участь у профільних виставках та семінарах, а також організація власних подій (як в IT-сфері, так і для особистого/професійного розвитку) є потужним інструментом для нетворкінгу, демонстрації експертизи та підтримки спільноти, що є особливо цінним у кризові часи. Це також є сильним сигналом стійкості компанії.

2. Фокус на PR та прямих продажах. PR-активність (включаючи

публікації в ЗМІ, роботу з пресою). Компанія активно використовує PR, зокрема через вище керівництво, яке надає інтерв'ю та розповідає про організаційну культуру та соціальну відповідальність. Це критично важливо в умовах війни, оскільки дозволяє формувати довіру, транслювати цінності компанії та її внесок у підтримку України, що є сильним мотиватором для клієнтів та співробітників. Підтримка освітніх подій та студентських організацій також посилює соціальну відповідальність та приваблює молоді таланти.

Інструмент прямих продажів (типовий для B2B) залишається ключовим для взаємодії з корпоративними клієнтами. В умовах війни, особиста взаємодія (навіть якщо вона відбувається онлайн) та клієнтоорієнтований підхід є життєво важливими для збереження існуючих партнерств та укладання нових контрактів. Це свідчить про збереження акценту на побудові довгострокових довірчих відносин.

3. Важливість HR-бренду та внутрішніх комунікацій. Спостерігається чітке розмежування зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Рисунок 2.3 підкреслює, що маркетингові комунікації «TechGenius Labs» поділяються на зовнішні (залучення клієнтів) та внутрішні (залучення та утримання співробітників, формування HR-бренду). Це відображає усвідомлення критичної важливості людського капіталу в умовах війни та кадрового дефіциту.

Згадка про те, що "жорстка конкуренція на IT-ринку праці України обумовлює орієнтацію інструментів маркетингової комунікації компанії на формування HR-бренду", вказує на стратегічний фокус на утриманні та залученні талантів. Активність у соціальних мережах, блог на сайті з інформацією про корпоративну культуру та відкриті вакансії, а також участь у виставках вакансій – все це підтверджує цілеспрямовану роботу над HR-брендом.

Загальна структура маркетингових комунікацій «TechGenius Labs», представлена на рисунку 2.3, свідчить про стратегічно обдуманий підхід

компанії до взаємодії зі стейкхолдерами в умовах війни. Пріоритет онлайн-каналів та івент-маркетингу (імовірно, в онлайн-форматі) дозволяє зберігати високу активність та гнучкість. Акцент на PR, прямих продажах та, особливо, на формуванні HR-бренду є ключовими для забезпечення стійкості бізнесу в Україні.

Однак, як було зазначено в табл. 2.13, незважаючи на значні інвестиції та розширення спектру інструментів, рентабельність маркетингових витрат у 2024 році знизилася. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації та інтеграції цих інструментів. Компанії потрібно не лише активно використовувати ці канали, а й забезпечити їхню синергію, чітке та узгоджене повідомлення, а також постійно вимірювати та підвищувати їхню ефективність. Зокрема, подальший розвиток внутрішніх комунікацій для підтримки персоналу, створення безпечного та мотивуючого середовища, а також посилення зовнішніх комунікацій, що підкреслюють стійкість «TechGenius Labs» та її внесок у перемогу України, є критично важливими для її успіху у воєнний та післявоєнний період.

Таблиця 2.10 відображає активність «TechGenius Labs» у ключових соціальних мережах, демонструючи кількість підписників, середню кількість переглядів постів та кількість переходів на сайт.

Таблиця 2.10

**Оцінка активності «TechGenius Labs» в соціальній мережах (за місяць)**

Соціальна мережа	Кількість підписників	Середня кількість переглядів одного посту	Кількість переходів на сайт
Facebook	2817	3000	230
Instagram	1354	2300	150
LinkedIn	1585	3000	200
X (Twitter)	110	200	10

Джерело: складено автором на основі даних «TechGenius Labs»

Аналіз цих показників є критично важливим для оцінки ефективності маркетингових комунікацій компанії, особливо в умовах повномасштабної російсько-української війни, коли онлайн-присутність є основним каналом

взаємодії з цільовими аудиторіями – як клієнтами, так і потенційними співробітниками. З 2817 підписниками та 3000 середніх переглядів постів, Facebook є найактивнішою платформою для «TechGenius Labs». Це очікувано, оскільки Facebook залишається однією з найпопулярніших соціальних мереж в Україні та світі, забезпечуючи широкий охоплення аудиторії. Його функціонал дозволяє публікувати різноманітний контент – від новин компанії та кейсів до інформації про корпоративну культуру та підтримку України, що є ключовим для формування HR-бренду та демонстрації соціальної відповідальності в умовах війни.

З 1585 підписниками та 3000 середніх переглядів постів, LinkedIn демонструє високу залученість, незважаючи на меншу кількість підписників порівняно з Facebook. Це свідчить про якісну та цільову аудиторію. Для IT-компанії LinkedIn є незамінним інструментом для HR-брендингу, пошуку кваліфікованих кадрів, встановлення B2B контактів та позиціонування компанії як експерта в галузі. У воєнний час, LinkedIn може бути ключовим каналом для комунікації стабільності компанії, можливостей релокації (за потреби) та підтримки співробітників, що є критично важливим для залучення та утримання талантів.

З 1354 підписниками та 2300 середніх переглядів постів, Instagram також демонструє значну активність. Ця платформа ідеально підходить для візуального контенту, що дозволяє «TechGenius Labs» демонструвати свою корпоративну культуру, життя команди, соціальні ініціативи та креативні аспекти роботи. Це важливий елемент для створення емоційного зв'язку з аудиторією та посилення HR-бренду, особливо для молодого покоління фахівців.

З лише 110 підписниками та 200 середніх переглядів постів, X (Twitter) є найменш активним каналом. Це може вказувати на те, що компанія не використовує весь потенціал цієї платформи для швидких новин, обговорень та взаємодії з лідерами думок. В умовах війни, X (Twitter) може бути ефективним для оперативного поширення інформації, реакції на події та участі

у важливих суспільних дискусіях, що може підвищити видимість та репутацію компанії.

Кількість переходів на сайт: Facebook (230 переходів), LinkedIn (200 переходів) та Instagram (150 переходів) є основними джерелами трафіку на сайт з соціальних мереж. Це підтверджує їхню ефективність у залученні зацікавленої аудиторії.

Висока кількість переходів з LinkedIn, незважаючи на меншу базу підписників, свідчить про високу якість аудиторії цієї платформи, яка є більш орієнтованою на професійний контент та пошук можливостей, що є дуже цінним для рекрутингу та B2B-продажів.

Хоча кількість переходів є значною, подальший аналіз конверсії на сайті (як це було зроблено в Таблиці 2.11) показує, що значна частина відвідувачів не доходить до етапу заповнення заявок. Це вказує на необхідність оптимізації цільових сторінок на сайті та покращення воронки конверсії, щоб максимізувати віддачу від активності в соціальних мережах.

Отже, «TechGenius Labs» демонструє активну та цілеспрямовану присутність у соціальних мережах, з чітким домінуванням Facebook та LinkedIn. Це є сильною стороною маркетингових комунікацій, особливо в умовах війни, коли онлайн-присутність є життєво важливою для підтримки операційної діяльності, залучення клієнтів та, найголовніше, для формування сильного HR-бренду та залучення кваліфікованих кадрів.

Проте, для подальшого підвищення ефективності, компанії варто:

- посилити інтеграцію соціальних мереж з іншими інструментами маркетингових комунікацій;
- оптимізувати контент-стратегію для кожної платформи, враховуючи її специфіку та цільову аудиторію, особливо на Ж (Twitter), щоб збільшити залученість;
- покращити взаємодію з аудиторією, відповідаючи на коментарі та повідомлення, що сприятиме побудові довіри та лояльності, що є особливо важливим у кризові часи;

– систематично аналізувати показники конверсії з соціальних мереж на сайт, щоб оптимізувати шлях користувача та підвищити ефективність рекрутингових та клієнтських воронки.

Загалом, активність «TechGenius Labs» у соціальних мережах є значним активом, який дозволяє компанії залишатися на зв'язку, підтримувати свій імідж та залучати таланти, що є критично важливим для її стійкості та розвитку в сучасних реаліях.

Таблиця 2.11 надає важливі дані щодо ефективності сайту «TechGenius Labs» як інструменту HR-маркетингу, зокрема, в контексті залучення потенційних співробітників. В умовах повномасштабної російсько-української війни, коли ринок праці є нестабільним, а конкуренція за кваліфіковані IT-кадри загострюється, ефективність веб-ресурсу у залученні талантів набуває критичного значення. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки успішно компанія перетворює зацікавленість відвідувачів на реальні найми.

Таблиця 2.11

### Показники конверсії кількості відвідувачів сайту «TechGenius Labs»

Показник	Значення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15 000
Кількість залишених заявок	139
Конверсія залишених заявок у %	0,92
Кількість прийнятих співробітників	4
Конверсія прийнятих співробітників у %	2,88
Конверсія відвідувачів у залучених співробітників у %	0,027

Джерело: складено за даними «TechGenius Labs»

Хоча сайт є ключовим інструментом, показники конверсії (0,92% заявок на вакансію та лише 0,027% залучених співробітників) є низькими, навіть з урахуванням подвійної мети сайту (клієнти та співробітники). Це вказує на необхідність оптимізації UX/UI, чіткості HR-комунікацій на сайті та посилення воронки найму.

Кількість відвідувачів сайту за місяць становить 15 000. Це значний

обсяг трафіку, що свідчить про успішність зовнішніх маркетингових комунікацій компанії у залученні аудиторії на свій веб-ресурс. Це може бути результатом ефективної роботи в соціальних мережах (як показано в Таблиці 2.10), SEO-оптимізації, PR-активності та інших маркетингових зусиль.

Конверсія відвідувачів у залучених співробітників у % становить 0,027%. Це найважливіший інтегральний показник, який показує загальну ефективність сайту як інструменту залучення персоналу від першого контакту до найму. Значення 0,027% є надзвичайно низьким. Це означає, що лише 27 з кожних 100 000 відвідувачів сайту стають співробітниками.

Хоча компанія успішно залучає значний трафік на сайт (15 000 відвідувачів), ефективність конверсії на всіх етапах є вкрай низькою. Це вказує на серйозне "вузьке горлечко" у воронці найму, особливо на етапі від відвідування сайту до подачі заявки та від подачі заявки до прийняття на роботу.

Заявлено, що сайт спрямований не лише на пошук потенційних співробітників, а й на комунікацію з партнерами. Можливо, HR-контент та шлях кандидата на сайті не є достатньо чіткими, привабливими або зручними.

Рекомендації для HR-комунікацій на сайті:

- чітке позиціонування, тобто необхідно переконатися, що розділ "Кар'єра" або "Вакансії" є легкодоступним, інтуїтивно зрозумілим і містить вичерпну інформацію про компанію, її цінності, культуру, переваги роботи, а також про процес найму;

- спростити процес подачі заявок, зменшити кількість обов'язкових полів, надати можливість подачі через LinkedIn або інші популярні платформи;

- створення привабливого контенту, додати відео про життя в компанії, відгуки співробітників, інформацію про соціальні проекти (що особливо актуально в умовах війни, коли люди шукають компанії з цінностями);

- чат-боти або онлайн-консультації, забезпечити можливість швидкого отримання відповідей на типові запитання кандидатів.

Незважаючи на значний обсяг трафіку на сайті «TechGenius Labs», ефективність конверсії від відвідувачів до залучених співробітників є незадовільною (0,027%). Це є критичною слабкою стороною в управлінні HR-маркетингом та корпоративними комунікаціями, особливо зважаючи на загрозу нестачі кваліфікованих кадрів, згадану у SWOT-аналізі.

Для «TechGenius Labs» є нагальна потреба в комплексному перегляді та оптимізації HR-комунікацій на сайті та всього процесу рекрутингу. Необхідно не тільки залучати відвідувачів, а й ефективно перетворювати їх на кандидатів, а потім на співробітників, використовуючи інтегрований підхід до маркетингових комунікацій для формування сильного та привабливого HR-бренду в умовах війни. Це включає покращення користувацького досвіду на сайті, чітке та переконливе комунікування цінностей компанії, а також оптимізацію всіх етапів взаємодії з кандидатами.

Таблиця 2.12 демонструє динаміку витрат «TechGenius Labs» на маркетингові комунікації протягом 2022-2024 років. Ці дані є ключовими для розуміння інвестиційної політики компанії у сфері просування та її реакції на виклики зовнішнього середовища, зокрема, на умови повномасштабної війни.

Таблиця 2.12

### Витрати «TechGenius Labs» на маркетингові комунікації

Показники	2022	2023	2024	Відхилення		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість працівників відділу маркетингу	4	6	7	2	3	40	42,9
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	17	21	24	4	3	23,5	14,3
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис.грн. на рік	816	1512	2016	744	1116	72,9	63,3
Витрати на рекламу, тис.грн.	1760	2400	3600	640	1200	36,4	50
Інші витрати, тис.грн. на рік	230	270	295	40	25	17,4	9,3
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис.грн. на рік	2806	4182	5911	1376	1729	49,04	41,34

Джерело: складено на основі даних «TechGenius Labs»

Згідно даних аналізу в компанії спостерігається збільшення штату та

оплати праці маркетингового відділу. Зростання кількості працівників з 4 у 2022 році до 7 у 2024 році (+40% у 2023 та +42,9% у 2024) свідчить про системне посилення маркетингової функції в компанії. Це вказує на усвідомлення керівництвом зростаючої ролі комунікацій, особливо в умовах кризи, коли потреба в активній та якісній взаємодії зі стейкхолдерами є критичною.

Зростання середньої заробітної плати з 17 тис. грн у 2022 до 24 тис. грн у 2024 році (+23,5% у 2023 та +14,3% у 2024) відображає інвестиції у висококваліфікованих фахівців та, ймовірно, індексацію зарплат у зв'язку з інфляційними процесами, посиленими війною.

Як наслідок, фонд заробітної плати відділу маркетингу зріс значно – майже в 2,5 рази за два роки (з 816 тис. грн до 2016 тис. грн), з темпами приросту 72,9% та 63,3% відповідно. Це є найбільшою статтею зростання у відносних показниках, що підкреслює пріоритет інвестицій у людський капітал відділу маркетингу.

Витрати на рекламу зросли з 1760 тис. грн до 3600 тис. грн (+36,4% у 2023 та +50% у 2024), що вказує на посилення рекламної активності. Це може бути спрямовано як на залучення нових клієнтів (особливо на зовнішніх ринках, де компанія конкурує), так і на формування HR-бренду та залучення кваліфікованих кадрів, що є викликом в умовах війни.

Отже, таблиця 2.12 чітко демонструє значне та послідовне збільшення інвестицій «TechGenius Labs» у маркетингові комунікації протягом аналізованого періоду. Це свідчить про стратегічне розуміння керівництвом компанії важливості цих витрат для підтримки конкурентоспроможності та розвитку бізнесу. Збільшення штату, зростання заробітних плат та значні витрати на рекламу вказують на цілеспрямовані зусилля з посилення зовнішніх та внутрішніх комунікацій, що є особливо актуальним в умовах повномасштабної війни. Компанія, ймовірно, прагне не лише утримувати наявних клієнтів, а й активно залучати нових, а також боротися за таланти на непростому ринку праці.

Однак, ефективність цих зростаючих витрат потребує подальшого аналізу (як це робиться в табл. 2.13), адже збільшення бюджету не завжди означає пропорційне підвищення віддачі. Наявність значних інвестицій у маркетингові комунікації вказує на наявність ресурсної бази для реалізації амбітних комунікаційних стратегій, але їх успіх залежить від інтегрованості та цілеспрямованості зусиль.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності  
маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs»**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Частка маркетингового персоналу, %	7,1	8,5	8,3	1,4	-0,2	19,7	-2,3
Частка витрат на маркетинговий персонал, %	2,6	4,35	5,7	1,75	1,35	7,3	31,03
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	3,457	3,491	2,891	0,034	-1,6	29,9	-35,6

Джерело: складено на основі даних «TechGenius Labs»

Показник рентабельності маркетингових витрат мав позитивну динаміку у 2023 році (+29,9%), але суттєво знизився у 2024 році (-35,6%). Це є критичним сигналом. Незважаючи на збільшення витрат, їх ефективність падає. Це підтверджує висновок про неефективно сформований інтегрований підхід до маркетингових комунікацій. В умовах війни, кожен витрачений ресурс має бути максимально ефективним.

## Висновки до розділу 2

Аналіз системи маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та їх впливу на діяльність дозволив сформулювати низку ключових висновків.

1. «TechGenius Labs» демонструє високий інноваційний потенціал у

забезпеченні інтелектуальною власністю та освоєнні нових технологій, підтримуючи стратегію лідера в цих аспектах. Це свідчить про здатність компанії до швидкої адаптації та технологічного розвитку, що є критично важливим для ІТ-сфери та дозволяє підтримувати конкурентоспроможність навіть під час війни. Однак, як аутсорсингова компанія, вона схиляється до стратегії послідовника в інноваційному зростанні, що обмежує випуск власних інноваційних продуктів. При цьому спостерігається значне зростання інвестицій в організаційно-управлінські інновації, що є прямою відповіддю на виклики кризи, дозволяючи компанії зберігати гнучкість та оперативність у прийнятті рішень.

2. SWOT-аналіз виявив міцні сильні сторони компанії – досвід на ринку, стабільна клієнтська база за кордоном, широкий спектр послуг та висока адаптивність. Ці фактори є фундаментом для виживання та розвитку в умовах війни. Водночас, існують значні слабкі сторони, зокрема, недостатня інтегрованість маркетингових комунікацій, обмежений вплив на українському ІТ-ринку та повільність у прийнятті рішень. Гострими загрозами є посилення конкуренції, економічна нестабільність та, найголовніше, дефіцит кваліфікованих кадрів. Саме ці загрози є найбільшим викликом, який може стримувати подальший розвиток компанії.

3. Протягом 2022-2024 років «TechGenius Labs» значно збільшила витрати на маркетингові комунікації, майже подвоївши їхній обсяг. Це включає розширення штату маркетингового відділу, підвищення заробітних плат співробітників та значні інвестиції в рекламу. Таке зростання витрат свідчить про чітке усвідомлення керівництвом критичної ролі комунікацій у підтримці бізнесу, залученні клієнтів та, особливо, у боротьбі за таланти в умовах війни.

4. Компанія активно використовує онлайн-канали (соціальні мережі, веб-сайт) та івент-маркетинг, що відповідає сучасним трендам та є ключовим в умовах обмежених офлайн-можливостей. Facebook та LinkedIn демонструють найбільшу ефективність у залученні аудиторії. Проте,

незважаючи на значні інвестиції та високий трафік на сайті (15 000 відвідувачів на місяць), показники конверсії у залучених співробітників є надзвичайно низькими (0,027%). Цей факт, поряд зі зниженням рентабельності маркетингових витрат у 2024 році, вказує на проблеми з ефективністю та інтегрованістю маркетингових зусиль. Існує "вузьке горлечко" у воронці найму, що свідчить про потребу в оптимізації HR-комунікацій на сайті та вдосконаленні всього процесу рекрутингу.

5. Аналіз підкреслює, що в умовах війни ефективні маркетингові комунікації для «TechGenius Labs» є не просто інструментом просування, а стратегічним активом для виживання та розвитку, адже вони дозволяють:

- зміцнювати зовнішній імідж як надійного партнера та стійкої компанії, що функціонує попри виклики;
- формувати сильний HR-бренд, що є критично важливим для залучення та утримання кваліфікованих кадрів на нестабільному українському ринку праці. Це вимагає чіткого комунікування цінностей компанії, її соціальної відповідальності та можливостей для розвитку співробітників;
- підтримувати взаємодію з клієнтами та партнерами, використовуючи прямі продажі та онлайн-канали, що є основою для збереження існуючих та залучення нових проектів.

Загалом, «TechGenius Labs» має значний інноваційний потенціал та активно інвестує у маркетингові комунікації. Однак, для забезпечення сталого розвитку та подолання викликів воєнного часу, компанії необхідно суттєво покращити інтегрованість та ефективність своїх маркетингових комунікацій, особливо у сфері HR-брендингу. Оптимізація конверсійних воронки, цілеспрямоване комунікування унікальної ціннісної пропозиції для співробітників (EVP) та посилення прозорості у взаємодії з усіма стейкхолдерами через усі доступні канали є ключовими завданнями для подальшого зміцнення позицій «TechGenius Labs» на світовому та українському ІТ-ринках.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

#### 3.1. Побудова міжнародної комунікаційної стратегії підприємства

В умовах глобалізованого світу та, особливо, в реаліях повномасштабної війни, як у випадку з українською ІТ-компанією «TechGenius Labs», ефективна міжнародна комунікаційна стратегія стає не просто бажаним елементом, а життєво важливою необхідністю. Вона є фундаментом для формування та підтримки репутації, залучення нових клієнтів та партнерів, утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення сталого розвитку на міжнародних ринках. Побудова такої стратегії – це багатоетапний, комплексний процес, що вимагає глибокого розуміння як внутрішніх можливостей компанії, так і особливостей зовнішнього середовища.

Першим кроком є ретельний аудит існуючих комунікаційних практик та позиціонування компанії на міжнародній арені (табл.3.1). Для «TechGenius Labs» це означає аналіз успіхів у формуванні інноваційного потенціалу (як лідера в освоєнні технологій) та існуючих проблем, виявлених SWOT-аналізом, таких як недостатня інтегрованість комунікацій та обмежений вплив на українському ринку. Необхідно оцінити, як поточні маркетингові зусилля (активність у соціальних мережах, використання сайту, PR-активність) відповідають довгостроковим цілям. Важливо виявити, які повідомлення вже транслюються, як вони сприймаються різними аудиторіями та чи відповідають вони бажаному іміджу – стабільної, інноваційної, соціально відповідальної компанії, здатної функціонувати навіть у кризові часи. Для «TechGenius Labs» це також включає оцінку того, наскільки ефективно транслюється унікальна синергія шведської та української корпоративних культур, яка може бути

сильною конкурентною перевагою.

Таблиця 3.1

**Етапи побудови міжнародної комунікаційної стратегії «TechGenius Labs»**

№	Етап стратегії	Опис та ключові дії для «TechGenius Labs»
1	<b>Аудит поточної комунікаційної діяльності та позиціонування</b>	Аналіз існуючих комунікаційних практик (соцмережі, сайт, PR). Оцінка відповідності поточних повідомлень цілям компанії та бажаному іміджу (стабільність, інноваційність, соц. відповідальність). Визначення, наскільки ефективно транслюється синергія шведської та української культур.
2	<b>Визначення цілей та цільових аудиторій</b>	Чітке формулювання коротко- та довгострокових цілей (збільшення лідогенерації, покращення HR-конверсії, становлення лідером у ніші). Сегментація цільових аудиторій: потенційні/існуючі клієнти (за регіонами/індустріями), потенційні співробітники (в Україні/за кордоном), інвестори, партнери, ЗМІ. Визначення потреб та мотивів кожної групи.
3	<b>Розробка ключових повідомлень та тону комунікації</b>	Формулювання основних меседжів: стійкість та надійність компанії в умовах війни, інноваційність та експертиза, соціальна відповідальність та патріотизм (внесок у підтримку України), переваги корпоративної культури (плоска ієрархія, гнучкість), HR-бренд та EVP (ціннісна пропозиція для співробітників). Визначення впевненого, професійного та емпатичного тону.
4	<b>Вибір каналів та інструментів комунікації</b>	Інтеграція цифрових (веб-сайт, соцмережі, email-маркетинг, онлайн-івенти) та офлайн-каналів (PR, робота зі ЗМІ, прямі продажі, нетворкінг). Оптимізація контенту та функціоналу сайту (особливо розділу "Кар'єра"). Використання LinkedIn для B2B та HR, Facebook/Instagram для загального іміджу та корпоративної культури.
5	<b>Розробка плану дій та ресурсів</b>	Деталізація плану: терміни, відповідальні, необхідні фінансові, людські та технологічні ресурси. Оптимізація розподілу бюджету, враховуючи зростаючі витрати на маркетинг. Розробка планів мінімізації ризиків (кібератаки, перебої з електроенергією) для забезпечення безперервності комунікацій.
6	<b>Моніторинг, оцінка та коригування</b>	Постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPIs): охоплення, залученість, трафік, конверсія (особливо у найми), ROMI. Регулярний аналіз даних, опитування аудиторій. Гнучке коригування стратегії та повідомлень відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб ринку.

*Джерело: розроблено автором*

Чітке формулювання цілей є основою будь-якої стратегії. Міжнародна комунікаційна стратегія «TechGenius Labs» повинна мати як короткострокові (наприклад, збільшення лідогенерації на 15% у конкретному регіоні, покращення конверсії HR-процесів), так і довгострокові цілі (наприклад, становлення як глобального лідера у нішевих IT-рішеннях, залучення 100

нових висококваліфікованих розробників у найближчі 2 роки). Цільові аудиторії необхідно чітко сегментувати. Для міжнародної ІТ-компанії це можуть бути:

- потенційні клієнти - залежно від індустрії, розміру, географії (наприклад, стартапи в Північній Америці, великі корпорації в Європі);
- існуючі клієнти - для утримання та крос-продажів;.
- потенційні співробітники - як в Україні (зокрема, фахівці, що шукають стабільність), так і за кордоном (ІТ-таланти, що розглядають релокацію або віддалену роботу);
- інвестори та партнери - для залучення фінансування або розширення екосистеми;
- медіа та лідери думок - для формування позитивного іміджу та експертності;
- державні та громадські організації, особливо актуально для української компанії, яка може брати участь у відбудові країни.

Для кожної групи необхідно визначити їхні потреби, болі, мотиви та канали, через які вони отримують інформацію.

На основі цілей та аудиторій формуються ключові повідомлення (табл.3.2). Для «TechGenius Labs» в умовах війни, вони повинні включати:

- стійкість та надійність, підкреслення здатності компанії продовжувати роботу, виконувати зобов'язання та забезпечувати безпеку співробітників, незважаючи на зовнішні обставини;
- інноваційність та експертиза - демонстрація технологічного лідерства та унікальних рішень;
- соціальна відповідальність та патріотизм - комунікація внеску компанії у підтримку України, волонтерство, створення робочих місць, що може посилити лояльність та привабливість HR-бренду;
- переваги корпоративної культури - трансляція цінностей "плоскої ієрархії", гнучкості, автономності та взаємодії, що є характерним для шведсько-української синергії.

– HR-бренд - чітке артикулювання унікальної ціннісної пропозиції для співробітників (EVP), що включає можливості розвитку, соціальні гарантії, психологічну підтримку та комфортні умови праці. Тон комунікації має бути впевненим, професійним, але водночас емпатичним та людським, особливо у спілкуванні з українською аудиторією та у питаннях, пов'язаних з війною.

Таблиця 3.2

**Ключові повідомлення міжнародної комунікаційної стратегії  
«TechGenius Labs» в умовах війни**

№	Напрямок повідомлення	Ключове повідомлення для «TechGenius Labs»	Цільова аудиторія
1	<b>Стійкість та надійність бізнесу</b>	"Ми продовжуємо працювати безперебійно, забезпечуючи високу якість послуг та виконання всіх зобов'язань перед клієнтами, незважаючи на зовнішні виклики."	Існуючі та потенційні клієнти, партнери, інвестори.
2	<b>Інноваційність та експертиза</b>	"«TechGenius Labs» є лідером у впровадженні нових технологій та розробці унікальних IT-рішень, що забезпечують перевагу для наших клієнтів."	Потенційні клієнти, ЗМІ, інвестори, потенційні співробітники.
3	<b>Соціальна відповідальність та патріотизм</b>	"Ми українська компанія, яка активно підтримує економіку країни, створює робочі місця та бере участь у волонтерських та соціальних ініціативах для допомоги Україні."	Потенційні співробітники (особливо в Україні), українські партнери, ЗМІ, громадськість.
4	<b>Переваги корпоративної культури</b>	"У «TechGenius Labs» панує культура плоскої ієрархії, гнучкості, довіри та автономії, що забезпечує комфортні умови для розвитку та реалізації потенціалу кожного співробітника."	Потенційні співробітники, існуючі співробітники.
5	<b>Унікальна ціннісна пропозиція для співробітників (EVP)</b>	"Ми пропонуємо стабільність, можливості для професійного зростання, підтримку та безпеку для наших співробітників, а також можливість бути частиною команди, що працює над глобальними проектами з України."	Потенційні співробітники (IT-фахівці), рекрутингові агентства.

*Джерело: розроблено автором*

Стратегія має інтегрувати різні канали, враховуючи їхню специфіку та цільову аудиторію. На основі аналізу «TechGenius Labs» можна виділити (табл.3.3):

Таблиця 3.3

**Рекомендовані канали та інструменти комунікації для «TechGenius Labs» на міжнародному ринку (з урахуванням HR-брендингу)**

№	Канал комунікації	Інструменти та активності	Ціль (основний акцент)
1	<b>Корпоративний веб-сайт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Окремі розділи для клієнтів/партнерів та "Кар'єра".</li> <li>- Детальні кейс-стаді, опис послуг.</li> <li>- Блог з експертними статтями та матеріалами про корпоративну культуру.</li> <li>- Адаптивні форми подачі заявок на вакансії (з можливістю інтеграції з LinkedIn).</li> <li>- Відео-відгуки співробітників, фотогалереї.</li> </ul>	Лід-генерація, експертність, HR-брендинг, пряма конверсія кандидатів/клієнтів.
2	<b>Професійні соціальні мережі (LinkedIn)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корпоративна сторінка з регулярними оновленнями (новини компанії, вакансії, досягнення, історії успіху співробітників).</li> <li>- Таргетована реклама вакансій та послуг.</li> <li>- Нетворкінг, участь у професійних групах.</li> <li>- Публікації експертів компанії.</li> </ul>	B2B-комунікації, HR-брендинг, рекрутинг, нетворкінг.
3	<b>Загальні соціальні мережі (Facebook, Instagram)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Візуальний контент про корпоративне життя, соціальні ініціативи, волонтерство.</li> <li>- Рекламні кампанії для підвищення впізнаваності бренду.</li> <li>- Створення спільноти навколо бренду</li> <li>- Стріми, інтерактивні пости.</li> </ul>	Формування іміджу, HR-брендинг, залучення ширшої аудиторії, комунікація цінностей.
4	<b>Email-маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персоналізовані розсилки для клієнтів (оновлення продуктів, спеціальні пропозиції).</li> <li>- Інформаційні розсилки для потенційних кандидатів (про нові вакансії, події).</li> <li>- Welcome-листи для нових підписників/кандидатів.</li> </ul>	Утримання клієнтів, лід-нурчурінг, інформування кандидатів.
5	<b>Онлайн-івенти (вебінари, онлайн-конференції, мітапи)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація власних вебінарів з актуальних IT-тем.</li> <li>- Участь у міжнародних онлайн-конференціях як спікери або спонсори.</li> <li>- Віртуальні дні відкритих дверей для кандидатів.</li> </ul>	Демонстрація експертизи, лід-генерація, HR-брендинг, нетворкінг.
6	<b>PR та робота зі ЗМІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Публікації прес-релізів про досягнення, нові проекти, соціальні ініціативи.</li> <li>- Інтерв'ю керівництва та експертів компанії у профільних міжнародних та українських ЗМІ.</li> <li>- Коментарі для галузевих видань.</li> </ul>	Формування репутації, підвищення впізнаваності, кризові комунікації.
7	<b>Прямі продажі та партнерства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персоналізовані B2B-презентації.</li> <li>- Участь у міжнародних тендерах.</li> <li>- Розвиток партнерських мереж (системні інтегратори, реселери).</li> <li>- Активний нетворкінг на галузевих заходах.</li> </ul>	Залучення нових клієнтів, утримання існуючих, розширення ринків.

*Джерело: розроблено автором*

1. Цифрові канали:

– веб-сайт - оптимізація контенту для цільових аудиторій (окремі розділи для клієнтів/партнерів та для кандидатів), покращення UX/UI, чіткий

СТА (call to action). Особлива увага до розділу "Кар'єра", який має бути динамічним та відображати реалії та можливості;

- соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram) - використання для таргетованих рекламних кампаній, контент-маркетингу (кейси, історії успіху, життя компанії, коментарі експертів), HR-кампаній. LinkedIn залишається ключовим для B2B та HR-комунікацій;

- email-маркетинг - персоналізовані розсилки для клієнтів, партнерів, кандидатів;

- онлайн-івенти - вебінари, віртуальні конференції, онлайн-мітапи для демонстрації експертизи та нетворкінгу.

## 2. PR та медіа:

- робота з міжнародними та українськими ЗМІ: Розміщення прес-релізів, статей, інтерв'ю з керівництвом та експертами компанії, що підкреслюють стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність;

- участь керівництва та топ-менеджерів у ключових галузевих заходах (онлайн та офлайн, якщо це безпечно);

- прямі продажі - для B2B-сегменту прямі комунікації та побудова довгострокових відносин залишаються пріоритетними.

Стратегія повинна включати детальний план дій з чіткими термінами, відповідальними особами та необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, технологічними). З огляду на збільшення витрат на маркетинг у «TechGenius Labs», важливо оптимізувати розподіл бюджету, зосередившись на найбільш ефективних каналах та інструментах, які забезпечують високу конверсію. Необхідно врахувати потенційні ризики, пов'язані з війною (кібератаки, перебої з електроенергією), та розробити плани їх мінімізації для забезпечення безперервності комунікацій.

Міжнародна комунікаційна стратегія – це не статичний документ. Вона вимагає постійного моніторингу ключових показників ефективності (KPIs) – охоплення, залученість, трафік, конверсія (особливо у найми), рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI) (див.табл.3.4). Для «TechGenius Labs»

критично важливо підвищити показник конверсії відвідувачів сайту у залучених співробітників, що є наразі слабким місцем.

Таблиця 3.4

**KPIs (ключові показники ефективності) для моніторингу міжнародної комунікаційної стратегії «TechGenius Labs»**

№	Категорія KPI	Конкретні показники	Цілі для «TechGenius Labs» (приклади)
1	<b>Охоплення та впізнаваність</b>	- Кількість підписників у соцмережах (Facebook, LinkedIn, Instagram). - Кількість переглядів постів/сторінок. - Відвідуваність веб-сайту (унікальні відвідувачі, сесії). - Згадки в ЗМІ (кількість, тональність).	Збільшення на 15-20% щоквартально. Зростання брендових запитів у пошукових системах.
2	<b>Залученість (Engagement)</b>	- Коефіцієнт залученості (лайки, коментарі, поширення) у соцмережах. - Час, проведений на сайті. - Відсоток відмов (bounce rate) на сайті. - Взаємодія з контентом (завантаження брошур, перегляд відео).	Підвищення на 10-15% щоквартально. Зменшення відсотка відмов на 5%.
3	<b>Конверсія клієнтів</b>	- Кількість нових лідів (заявок, запитів). - Коефіцієнт конверсії лідів у кваліфіковані ліди. - Кількість укладених контрактів. - Вартість залучення клієнта (CAC).	Збільшення кількості заявок на 10% щомісяця. Зниження CAC на 5-10% щоквартально.
4	<b>Конверсія HR-брендингу та рекрутингу</b>	- Кількість переглядів сторінки "Кар'єра" на сайті. - Кількість залишених заявок на вакансії (з сайту та інших джерел). - <b>Конверсія відвідувачів сайту у залишені заявки.</b> - <b>Конверсія залишених заявок у прийнятих співробітників</b> - <b>Конверсія відвідувачів сайту у залучених співробітників.</b> - Вартість найму (Cost per Hire). - Швидкість найму (Time to Hire). - Якість найму (Retention rate).	Збільшення конверсії відвідувачів у заявки до 2-3%. Збільшення конверсії від заявок у найми до 5%. Зниження вартості найму на 10%. Зменшення часу найму на 15%.
5	<b>Рентабельність інвестицій (ROMI)</b>	- Загальний ROMI маркетингових комунікацій. - ROMI за окремими каналами (наприклад, соцмережі, реклама).	Підвищення ROMI на 5-7% щороку. Виявлення та оптимізація найменш ефективних каналів.
6	<b>Репутація та сприйняття бренду</b>	- Оцінка репутації компанії за результатами опитувань (Brand Perception Survey). - Net Promoter Score (NPS) серед клієнтів та співробітників. - Кількість позитивних/негативних згадок в онлайн-просторі.	Зростання NPS на 5-10 балів. Збільшення позитивних згадок на 20%.

*Джерело: розроблено автором*

Регулярний аналіз даних, опитування цільових аудиторій та аналіз

конкурентів дозволять своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи. В умовах війни адаптивність та гнучкість у стратегії є особливо важливими, дозволяючи швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати повідомлення та канали комунікації.

Таким чином, побудова міжнародної комунікаційної стратегії для «TechGenius Labs» – це не просто комплекс заходів з просування, а системний підхід до управління репутацією, взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення життєздатності компанії в умовах глобальної конкуренції та воєнних викликів. Ця стратегія повинна бути інтегрованою, гнучкою, цілеспрямованою та постійно адаптуватися до мінливих умов ринку та зовнішнього середовища.

### **3.2. Концептуальний підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій підприємств ІТ-сфери з глобальною орієнтацією**

Формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій для ІТ-підприємств з глобальною орієнтацією, таких як «TechGenius Labs», вимагає глибокого концептуального підходу (див.табл.3.5). Це не просто набір інструментів, а інтегрована система, яка має бути динамічною, адаптивною та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей компанії в умовах висококонкурентного та нестабільного світового ринку. В контексті російсько-української війни, цей підхід повинен додатково враховувати аспекти кризових комунікацій, управління репутацією та специфіку HR-брендингу.

1. В основі концептуального підходу лежить принцип інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС). Це означає, що всі комунікаційні зусилля – від реклами та PR до прямих продажів та цифрового маркетингу – повинні бути узгоджені, послідовні та взаємодоповнюючі. Для «TechGenius Labs», виявлена у SWOT-аналізі недостатня інтегрованість маркетингових

комунікацій є ключовою проблемою, яка потребує вирішення. ІМС забезпечує єдине, чітке та переконливе повідомлення для всіх цільових аудиторій, незалежно від каналу комунікації. Це особливо важливо для міжнародної компанії, де повідомлення повинні бути культурно адаптовані, але зберігати єдину суть бренду.

Таблиця 3.5

**Ключові принципи концептуального підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій для ІТ-компаній з глобальною орієнтацією**

№	Принцип / Складова підходу	Опис та значення для «TechGenius Labs»
1	<b>Інтегрований маркетинговий комунікаційний підхід (ІМС)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення узгодженості, послідовності та взаємодоповнюваності всіх комунікаційних зусиль (від реклами до PR та цифрового маркетингу).</li> <li>- Для «TechGenius Labs» це означає подолання виявленої проблеми <b>недостатньої інтегрованості</b> та забезпечення єдиного, чіткого повідомлення для всіх аудиторій.</li> </ul>
2	<b>Клієнтоцентричний та ціннісний підхід</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокус комунікацій на потребах та болях клієнтів (як рішення «TechGenius Labs» допомагають їм).</li> <li>- Активна трансляція цінностей компанії: соціальна відповідальність, підтримка України, унікальна шведсько-українська корпоративна культура (довіра, автономія, плоска ієрархія).</li> </ul>
3	<b>Цифрова трансформація комунікацій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання веб-сайту як центрального хабу (оптимізація контенту для клієнтів/кандидатів, висока конверсія).</li> <li>- Активне використання соцмереж (LinkedIn для B2B/HR, Facebook/Instagram для іміджу) та контент-маркетингу (експертні статті, вебіари).</li> <li>- Впровадження SEO та SEM для залучення цільового трафіку.</li> </ul>
4	<b>HR-брендинг як невід'ємна частина комплексу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чітке формулювання та комунікація Унікальної Ціннісної Пропозиції Співробітника (EVP), що включає зростання, цікаві проекти, безпеку, підтримку та внесок у майбутнє країни.</li> <li>- Пріоритет внутрішніх комунікацій для формування лояльності та перетворення співробітників на амбасадорів бренду.</li> <li>- Проведення Employer Branding кампаній на відповідних платформах.</li> </ul>
5	<b>Кризові комунікації та управління репутацією (в умовах війни)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проактивна, прозора комунікація щодо впливу війни на діяльність компанії, заходів безпеки та підтримки співробітників.</li> <li>- Адаптивність та гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі.</li> <li>- Активна демонстрація підтримки України та гуманітарних ініціатив для посилення репутації.</li> </ul>
6	<b>Баланс глобалізації та локалізації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження єдиної глобальної бренд-ідентичності, цінностей та ключових повідомлень.</li> <li>- Адаптація контенту, мови, каналів та акцентів до культурних особливостей та ринкових реалій кожного регіону чи країни.</li> </ul>
7	<b>Вимірювання ефективності та аналітика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Системний моніторинг ключових показників ефективності (KPIs) для всіх комунікаційних активностей</li> <li>- Регулярний аналіз даних для оцінки ROMI, виявлення слабких місць (наприклад, низька конверсія сайту) та коригування стратегії.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

2. Клієнтоцентричний та ціннісний підхід. У ІТ-сфері, де послуги часто є складними та нематеріальними, комунікації повинні бути зосереджені на клієнті та його потребах, а не лише на функціональних характеристиках продукту.

Комунікації мають демонструвати, як рішення «TechGenius Labs» допомагають клієнтам долати їхні виклики, оптимізувати процеси та досягати бізнес-цілей. Кейс-стаді, історії успіху та демонстрації проєктів є тут ключовими.

Для глобальних клієнтів та партнерів все більшого значення набувають цінності компанії, її соціальна відповідальність. Для «TechGenius Labs» це означає активну комунікацію своєї приналежності до України, підтримки країни під час війни, а також унікальної шведсько-української корпоративної культури, що базується на довірі, автономії та плоскій ієрархії. Це може стати потужним диференціатором на ринку.

3. Цифрова трансформація комунікацій. З огляду на специфіку ІТ-сфери та глобальну орієнтацію, цифрові канали є основою комплексу маркетингових комунікацій.

Корпоративний веб-сайт має бути центральним хабом, що надає вичерпну інформацію про послуги, експертизу, команду, вакансії та цінності компанії. Він повинен бути оптимізований для високої конверсії (як клієнтів, так і кандидатів), адже низька конверсія сайту «TechGenius Labs» є слабким місцем.

Активне використання LinkedIn для B2B та HR-комунікацій, Facebook та Instagram для іміджевих кампаній та демонстрації корпоративної культури. Twitter може бути використаний для швидких новин та взаємодії з лідерами думок.

Створення цінного, релевантного та високоякісного контенту (блог-пости, електронні книги, вебінари, відео, інфографіка), який вирішує проблеми цільової аудиторії, позиціонує компанію як експерта та приваблює органічний трафік. Це може значно покращити лідогенерацію та HR-брендинг.

Оптимізація для пошукових систем та використання контекстної реклами для приваблення цільового трафіку.

4. HR-брендинг як невід'ємна частина комплексу. Для IT-компаній, особливо в умовах дефіциту кадрів та війни, HR-брендинг є невід'ємною частиною маркетингових комунікацій.

Чітке формулювання та комунікація переваг роботи в «TechGenius Labs» – це не лише конкурентна зарплата, а й можливості професійного зростання, участь у цікавих міжнародних проектах, підтримка ментального здоров'я, гнучкий графік, відчуття приналежності до команди, яка долає виклики війни та вносить свій вклад у майбутнє.

Ефективні внутрішні комунікації є основою сильного HR-бренду. Прозорість, регулярний зворотний зв'язок, підтримка співробітників, інформування про успіхи та виклики компанії – все це формує лояльність та робить співробітників амбасадорами бренду.

Спеціалізовані кампанії в соціальних мережах, на професійних платформах, участь у виставках вакансій, співпраця з освітніми закладами для залучення молодих талантів.

5. Кризові комунікації та управління репутацією в умовах війни. Для української компанії з глобальною орієнтацією, компонент кризових комунікацій є ключовим.

Компанія повинна бути готова проактивно та прозоро комунікувати про вплив війни на її діяльність, заходи безпеки, підтримку співробітників. Це дозволить зберегти довіру клієнтів та партнерів.

Можливість швидко змінювати повідомлення та канали комунікації у відповідь на динаміку подій.

Активна демонстрація підтримки України, гуманітарних ініціатив, що позитивно впливає на репутацію компанії та її привабливість як для клієнтів, так і для співробітників.

6. Глобалізація vs. Локалізація. Міжнародна комунікаційна стратегія має балансувати між глобальним брендингом та локальною адаптацією.

Єдине візуальне оформлення, цінності та ключові повідомлення, які транслюються по всьому світу.

Адаптація контенту, мови, каналів комунікації та акцентів до культурних особливостей та ринкових реалій кожної країни або регіону. Це може включати використання місцевих лідерів думок, участь у локальних подіях.

Таблиця 3.6

### Резюме ефективності маркетингових комунікацій «TechGenius Labs»

Категорія показників	Ключові висновки для «TechGenius Labs»	Наслідки та рекомендації для комунікацій
<b>Активність у соціальних мережах (Таблиця 2.10)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Facebook</b> (2817 підписників, 3000 переглядів) та <b>LinkedIn</b> (1585 підписників, 3000 переглядів) є найактивнішими та найефективнішими платформами за охопленням.</li> <li>- <b>LinkedIn</b> має високоякісну, цільову аудиторію (200 переходів на сайт).</li> <li>- <b>Instagram</b> (1354 підписники, 2300 переглядів) також активний, але з меншою кількістю переходів (150).</li> <li>- <b>Twitter</b> (110 підписників, 200 переглядів) є найменш використовуваним каналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Сильна онлайн-присутність</b>, що є основою для міжнародних комунікацій та HR-брендингу.</li> <li>- <b>Фокус на LinkedIn</b> - посилити B2B- та рекрутингові кампанії тут.</li> <li>- <b>Оптимізація Twitter</b> - розглянути потенціал для швидких новин/кризових комунікацій.</li> <li>- <b>Диференціація контенту</b> - адаптувати контент для кожної платформи відповідно до її специфіки.</li> </ul>
<b>Показники конверсії сайту (Таблиця 2.11)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий трафік на сайті: 15 000 відвідувачів на місяць (успіх залучення).</li> <li>- Низька конверсія у залишені заявки: 0,92% (139 заявок).</li> <li>- <b>Критично низька конверсія відвідувачів у залучених співробітників: 0,027% (4 найми).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Проблема "вузького горлечка"</b>: сайт є ефективним для залучення трафіку, але неефективним для конверсії.</li> <li>- <b>Пріоритет оптимізації HR-комунікацій на сайті</b>: покращити розділ "Кар'єра", форми заявок, інформацію про EVP.</li> <li>- <b>Поліпшення Candidate Experience</b>: спростити процес подачі, забезпечити швидкий зворотний зв'язок.</li> <li>- <b>Інтеграція</b>: узгодити повідомлення з соцмереж із контентом сайту для безшовного переходу.</li> </ul>
<b>Витрати на маркетингові комунікації (Таблиця 2.12)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Значне та послідовне зростання загальних витрат</b>: 3 280 тис. грн (2022) до 5911 тис. грн (2024), майже подвійне збільшення за два роки.</li> <li>- <b>Збільшення штату маркетингу</b>: з 4 до 7 працівників (зростання на 40% і 42,9%).</li> <li>- <b>Зростання фонду заробітної плати маркетингу</b>: Майже в 2,5 рази (до 2016 тис. грн).</li> <li>- <b>Значне зростання витрат на рекламу</b>: з 1760 тис. грн до 3600 тис. грн.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Високі інвестиції</b>: компанія усвідомлює важливість маркетингу.</li> <li>- <b>Потреба в оптимізації ROMI</b>: зниження рентабельності маркетингових витрат (згідно з Таблицею 2.13, якщо вона була розглянута) вимагає перегляду ефективності використання коштів.</li> <li>- <b>Стратегічні інвестиції у HR-маркетинг</b>: посилення команди та витрат на рекламу має бути конвертовано у найми.</li> <li>- <b>Аналітичний підхід</b>: необхідність постійного вимірювання ефективності витрат.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі таблиць 2.10, 2.11, 2.12)

7. Вимірювання ефективності та аналітика. Комплекс маркетингових комунікацій повинен бути орієнтований на дані. Регулярний моніторинг KPIs

(як зазначено у табл. 3.4) та аналіз даних дозволяють оцінювати ефективність кожного інструменту та каналу, оптимізувати інвестиції та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку. Низька рентабельність маркетингових витрат «TechGenius Labs» у 2024 році свідчить про необхідність посилення аналітичної складової.

Підсумовуючи, концептуальний підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій для «TechGenius Labs» має бути інтегрованим, клієнтоцентричним, цифровим, з сильним акцентом на HR-брендингу та кризових комунікаціях. Він повинен дозволити компанії ефективно транслювати свою стійкість, інноваційність та унікальну корпоративну культуру на міжнародному ринку, залучаючи як клієнтів, так і найцінніший ресурс – талановитих фахівців, що є запорукою успіху в IT-сфері, особливо в умовах війни.

### **3.3. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs» на міжнародних ринках**

В умовах повномасштабної російсько-української війни та на тлі викликів, виявлених у Розділі 2 (низька конверсія сайту в найми, зниження рентабельності маркетингових витрат, загострення конкуренції за кадри), ефективність маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs» на міжнародних ринках набуває стратегічного значення. Наступні рекомендації розроблені з метою посилення позицій компанії, використання її сильних сторін та можливостей, а також нівелювання виявлених слабких сторін та загроз.

Виявлена недостатня інтегрованість маркетингових комунікацій є ключовою проблемою. Для її вирішення необхідно:

1. Розробити єдину комунікаційну стратегію, забезпечити узгодженість повідомлень, тону та візуального стилю на всіх комунікаційних платформах

та каналах. Це включає веб-сайт, соціальні мережі, PR-матеріали, рекламні кампанії та матеріали для прямих продажів.

2. Створити централізований контент-план, сформувавши єдиний календар публікацій та кампаній для всіх відділів (маркетинг, HR, продажі), щоб забезпечити синергію зусиль та уникнути дублювання чи суперечливих повідомлень.

3. Запровадити регулярні міжфункціональні зустрічі, організувати періодичні зустрічі представників маркетингу, HR, продажів та керівництва для обговорення комунікаційних цілей, аналізу ефективності та оперативного коригування планів.

Таблиця 3.7

**Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності «TechGenius Labs» на міжнародних ринках**

№	Сфера вдосконалення	Рекомендації для «TechGenius Labs»	Очікуваний результат
1	<b>Інтегровані маркетингові комунікації (ІМС)</b>	- Розробити єдину комунікаційну стратегію. - Створити централізований контент-план. - Запровадити регулярні міжфункціональні зустрічі.	Підвищення узгодженості повідомлень, синергія зусиль, ефективніше використання ресурсів.
2	<b>HR-брендинг та рекрутингові комунікації</b>	- Перетворити розділ "Кар'єра" на сайті на ефективний HR-хаб (чітке EVP, візуальний контент, спрощення процесу подачі). - Посилити цільові кампанії в LinkedIn та інших соцмережах. - Розвивати партнерства з освітніми закладами.	Значне підвищення конверсії відвідувачів сайту у залучених співробітників, залучення та утримання талановитих кадрів.
3	<b>Цифрові канали та контент-стратегія</b>	- Диверсифікувати контент (відео, інтерактив). - Персоналізувати комунікації. - Активізувати Twitter. - Впровадити автоматизований email-маркетинг.	Збільшення залученості аудиторії, підвищення ефективності цифрових каналів, покращення лідогенерації.
4	<b>PR та управління репутацією (в умовах війни)</b>	- Розробити чіткий план кризових комунікацій. - Активно комунікувати стійкість та надійність компанії. - Підкреслювати соціальну відповідальність. - Залучати керівництво до публічної комунікації.	Збереження та зміцнення позитивної репутації, підвищення довіри з боку клієнтів та партнерів, ефективне реагування на кризові ситуації.
5	<b>Локалізація міжнародних комунікацій</b>	- Культурно адаптувати контент для різних ринків. - Використовувати місцевих інфлюенсерів. - Створювати локалізовані рекламні кампанії.	Підвищення релевантності повідомлень для кожної цільової аудиторії, ефективніше проникнення на нові ринки.
6	<b>Дані-орієнтований підхід та оптимізація бюджету</b>	- Постійно моніторити та аналізувати KPIs. - Проводити A/B тестування. - Оптимізувати розподіл маркетингового бюджету.	Підвищення рентабельності інвестицій у маркетинг (ROMI), прийняття обґрунтованих рішень на основі даних.

*Джерело: розроблено автором*

З огляду на критично низьку конверсію сайту у залучених співробітників (0,027%) та дефіцит кадрів, оптимізація HR-брендингу та рекрутингових комунікацій має стати пріоритетом. Для цього необхідно:

- перетворити розділ "Кар'єра" на сайті на ефективний HR-хаб. Компанії необхідно чітко комунікувати EVP. Детально розкрити переваги роботи в «TechGenius Labs» – можливості професійного та особистісного зростання, участь у міжнародних проєктах, підтримку ментального здоров'я, гнучкий графік, цінності компанії та її внесок у підтримку України;

- створити візуальний контент, додати відео-відгуки співробітників (українською та англійською мовами), фоторепортажі з корпоративного життя, інфографіку про можливості кар'єрного розвитку;

- спростити процес подачі заявок, максимально оптимізувати форми, надати можливість подачі через LinkedIn або інші популярні професійні платформи, забезпечити швидкий автоматичний зворотний зв'язок;

- створити інтерактивні елементи, розглянути впровадження чат-ботів для відповідей на типові запитання кандидатів або онлайн-консультацій;

- посилити цільові кампанії у соціальних мережах (особливо LinkedIn), розробити таргетовані рекламні кампанії на LinkedIn для залучення висококваліфікованих IT-фахівців з України та інших країн;

- публікація контенту, що демонструє стабільність компанії, її адаптивність до умов війни, а також успіхи та досягнення команди;

- розвиток партнерств з освітніми закладами, співпраця з провідними IT-університетами в Україні та за кордоном (організація гостьових лекцій, хакатонів, програм стажування) для формування кадрового резерву.

4. Оптимізація цифрових каналів та контент-стратегії. Для максимізації віддачі від інвестицій у цифрові канали необхідно:

- диверсифікувати контент. Окрім текстових матеріалів, активно використовувати відео-контент (короткі освітні ролики, інтерв'ю з експертами, демонстрації продуктів), інтерактивні елементи (квізи, калькулятори рішень) та інфографіку;

- персоналізувати комунікації, сегментувати цільові аудиторії (за географією, індустрією, потребами) та адаптувати контент та рекламні повідомлення для кожної групи;

- використовувати Twitter для оперативних новин компанії, участі в галузевих дискусіях, взаємодії з лідерами думок та оперативних кризових комунікацій;

- впровадити автоматизований email-маркетингу, розробити цільові email-розсилки для клієнтів (з кейс-стаді, оновленнями послуг) та кандидатів (з інформацією про вакансії, кар'єрні можливості).

5. Проактивний PR та управління репутацією в умовах війни. В умовах війни репутаційний менеджмент є надзвичайно важливим. За його допомогою компанії здійснюють:

- розробку чіткого плану кризових комунікацій, створюють протоколи реагування на негативні новини, дезінформацію або кризи, пов'язані з війною; визначають відповідальних осіб та ключові повідомлення;

- активну комунікацію стійкості та надійності, регулярно інформують міжнародних клієнтів та партнерів про безперебійність роботи компанії, заходи безпеки для співробітників та надійність інфраструктури;

- підкреслення соціальної відповідальності, систематично комунікують про внесок «TechGenius Labs» у підтримку України (волонтерські проекти, донати, створення робочих місць). Це посилює позитивний імідж та резонує з глобальними цінностями;

- залучення керівництва до публічної комунікації. Використання топ-менеджерів компанії як спікерів на міжнародних конференціях, для інтерв'ю та публікацій у профільних ЗМІ, що підкреслює експертизу, лідерство та стійкість компанії.

5. Посилення локалізації міжнародних комунікацій. Для ефективного охоплення різних ринків потрібні:

- культурна адаптація контенту. Для цього необхідно забезпечити, щоб маркетингові матеріали (тексти, візуали) були культурно чутливими та

відповідали нормам цільових ринків;

- використання місцевих інфлюенсерів, залучення локальних ІТ-експертів або лідерів думок для поширення інформації про компанію;

- локалізовані рекламні кампанії, створення рекламних кампаній, адаптованих до специфіки та мови кожного ключового міжнародного ринку.

6. Впровадження даних-орієнтованого підходу та оптимізація бюджету

Зниження рентабельності маркетингових витрат вимагає більш цілеспрямованого управління. Постійний моніторинг та аналіз KPI: Регулярно відстежувати всі KPIs, визначені у таблиці 3.4, для оцінки ефективності кожного каналу та інструменту комунікації.

Реалізація цих рекомендацій дозволить «TechGenius Labs» не лише вдосконалити свою маркетингову комунікаційну діяльність на міжнародних ринках, а й зміцнити свій HR-бренд, залучити необхідні таланти та забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах викликів, пов'язаних з війною.

### **Висновки до розділу 3**

Проведений аналіз дозволив не лише окреслити ключові принципи, а й сформулювати конкретні шляхи підвищення ефективності комунікаційної діяльності компанії в умовах глобального ринку та викликів повномасштабної війни.

По-перше, розроблений концептуальний підхід до побудови міжнародної комунікаційної стратегії підкреслює необхідність системного та багатоетапного процесу. Він починається з ретельного аудиту, чіткого визначення цілей та цільових аудиторій, переходить до розробки ключових повідомлень та вибору каналів, і завершується розробкою плану дій та постійним моніторингом ефективності. Цей підхід є фундаментальним для «TechGenius Labs», забезпечуючи структурований шлях до досягнення

стратегічних комунікаційних цілей.

По-друге, деталізований концептуальний підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій для ІТ-сфери з глобальною орієнтацією виявив низку ключових принципів, які є критично важливими для «TechGenius Labs». Це, перш за все, інтегрований маркетинговий комунікаційний підхід (ІМС), що дозволяє забезпечити єдине та узгоджене повідомлення на всіх платформах. Особливий акцент було зроблено на клієнтоцентричному та ціннісному підході, що передбачає комунікацію не лише про послуги, а й про цінності компанії, її соціальну відповідальність, особливо в контексті підтримки України. Не менш важливим є HR-брендинг як невід'ємна частина комплексу, що відповідає на гостру потребу в залученні кваліфікованих кадрів. Застосування цифрової трансформації комунікацій, кризових комунікацій та балансу між глобалізацією та локалізацією доповнює цей підхід, роблячи його адаптивним до сучасних викликів.

По-третє, ґрунтуючись на аналізі діяльності «TechGenius Labs» та визначених концептуальних засадах, були розроблені конкретні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності на міжнародних ринках. Ці рекомендації спрямовані на вирішення існуючих проблем, таких як низька конверсія сайту в найми та недостатня інтегрованість комунікацій. Основні напрямки включають:

- посилення інтеграції комунікаційних зусиль для досягнення синергії;
- оптимізацію HR-брендингу та рекрутингових комунікацій, зокрема через вдосконалення сайту та цільові кампанії в LinkedIn, що є критично важливим для подолання дефіциту кадрів;
- оптимізацію цифрових каналів та контент-стратегії для підвищення залученості та ефективності;
- проактивний PR та управління репутацією в умовах війни, що дозволяє підтримувати довіру клієнтів та партнерів;
- посилення локалізації комунікацій для ефективнішого проникнення на нові ринки;

– впровадження даних-орієнтованого підходу для оптимізації витрат та підвищення ROMI.

Загалом, наведені рекомендації містять чітку методологічну рамку та практичні інструменти для підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Запропоновані заходи, враховуючи специфіку ІТ-сфери, глобальну орієнтацію та особливості функціонування в умовах війни, дозволять компанії зміцнити свій імідж, привабити нових клієнтів, забезпечити стабільний притік кваліфікованих кадрів та, як наслідок, посилити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад корпоративних комунікацій дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

Дослідження показало, що термін «комунікація» є багатовимірним і не має єдиного універсального трактування. Його інтерпретація варіюється залежно від наукового підходу (лінгвістичний, філософський, психологічний, управлінський, маркетинговий). Простежується еволюція від початкового розуміння комунікації як технічного обміну інформацією до її визначення як складної, інтерактивної соціальної взаємодії, що має стратегічні цілі та безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації. Для контексту корпоративних комунікацій є критично важливим інтегрований підхід, що охоплює всі ці аспекти, оскільки комунікація на підприємстві є не лише передачею даних, а й інструментом формування смислів, побудови відносин та впливу на сприйняття.

Корпоративні комунікації визнаються не просто допоміжною функцією, а стратегічним напрямом управління, що відповідає за координацію всіх інформаційних потоків та взаємодію зі стейкхолдерами.

Внутрішні комунікації є системою взаємозв'язків усередині організації, спрямованою на підвищення ефективності праці, поліпшення умов праці та вирішення внутрішніх проблем (плинність кадрів, конфлікти, лояльність). Вони є повноцінним бізнес-процесом, що має чіткі цілі, методи та стратегію, а не обмежуються лише корпоративними виданнями чи заходами. Їхня основна мета – формування здорової корпоративної культури, підвищення лояльності та вмотивованості персоналу, що безпосередньо підтримує стратегію розвитку бізнесу.

Підкреслюється, що обидва типи комунікацій функціонують за єдиним алгоритмом, ґрунтуються на спільній корпоративній філософії та мають взаємопроникний характер. Персонал є одночасно об'єктом внутрішніх і

суб'єктом зовнішніх комунікацій, виступаючи ключовим посередником для формування громадської думки. Їхня узгодженість є запорукою успішного зовнішнього іміджу та внутрішнього клімату.

Виявлено численні міжособистісні, організаційні та спільні бар'єри, що перешкоджають ефективним комунікаціям на підприємстві (спотворення інформації, інформаційні перевантаження, психологічні особливості сприйняття, неефективна структура). Для їх мінімізації необхідний комплексний підхід, що включає чітке пояснення повідомлень, контроль невербальних сигналів, регулювання інформаційних потоків, використання сучасних технологій, а головне – застосування принципу зворотного зв'язку та формування системи внутрішніх комунікацій на основі таких принципів, як системність, планування, доступність та постійний розвиток.

Аналіз досвіду США, Японії, Великої Британії та Франції демонструє різноманіття підходів до внутрішніх комунікацій, зумовлених національними та культурними особливостями. Японський підхід (орієнтація на групову відповідальність, ідеологію, гармонію, "сім'ю") протиставляється американському (індивідуалізм, орієнтація на прибуток, конкуренція). Японська "теорія Z" та групове прийняття рішень "ринджі" є прикладами ефективності "людиноцентричного" підходу, що відрізняється від американських теорій X та Y, що більше фокусуються на мотивації через стимули та покарання або самореалізацію. Європейські моделі (британська як частина управління брендом та репутацією; французька, що перебуває на етапі формування та запозичує англосаксонські практики) також підкреслюють важливість міжособистісних комунікацій та адаптації до глобальних викликів.

Досвід інших країн є цінним орієнтиром, проте його не можна сліпо копіювати. Для України важливим є адаптивний підхід, що враховує національну специфіку та спрямований на інтеграцію найкращих світових практик, зокрема систем колективного прийняття рішень (з умовою наявності кваліфікованих фахівців), посилення моральної мотивації та формування чіткої, інклюзивної корпоративної філософії.

Таким чином, ефективна система корпоративних комунікацій є динамічним, інтегрованим механізмом, що вимагає глибокого розуміння природи комунікації, управління як внутрішніми, так і зовнішніми потоками, систематичного подолання бар'єрів та адаптації світового досвіду з урахуванням унікального контексту підприємства.

Аналіз системи маркетингових комунікацій міжнародної ІТ-компанії «TechGenius Labs» та їх впливу на діяльність дозволив сформулювати низку ключових висновків.

1. «TechGenius Labs» демонструє високий інноваційний потенціал у забезпеченні інтелектуальною власністю та освоєнні нових технологій, підтримуючи стратегію лідера в цих аспектах. Це свідчить про здатність компанії до швидкої адаптації та технологічного розвитку, що є критично важливим для ІТ-сфери та дозволяє підтримувати конкурентоспроможність навіть під час війни. Однак, як аутсорсингова компанія, вона схиляється до стратегії послідовника в інноваційному зростанні, що обмежує випуск власних інноваційних продуктів. При цьому спостерігається значне зростання інвестицій в організаційно-управлінські інновації, що є прямою відповіддю на виклики кризи, дозволяючи компанії зберігати гнучкість та оперативність у прийнятті рішень.

2. SWOT-аналіз виявив міцні сильні сторони компанії – досвід на ринку, стабільна клієнтська база за кордоном, широкий спектр послуг та висока адаптивність. Ці фактори є фундаментом для виживання та розвитку в умовах війни. Водночас, існують значні слабкі сторони, зокрема, недостатня інтегрованість маркетингових комунікацій, обмежений вплив на українському ІТ-ринку та повільність у прийнятті рішень. Гострими загрозами є посилення конкуренції, економічна нестабільність та, найголовніше, дефіцит кваліфікованих кадрів. Саме ці загрози є найбільшим викликом, який може стримувати подальший розвиток компанії.

3. Протягом 2022-2024 років «TechGenius Labs» значно збільшила витрати на маркетингові комунікації, майже подвоївши їхній обсяг. Це

включає розширення штату маркетингового відділу, підвищення заробітних плат співробітників та значні інвестиції в рекламу. Таке зростання витрат свідчить про чітке усвідомлення керівництвом критичної ролі комунікацій у підтримці бізнесу, залученні клієнтів та, особливо, у боротьбі за таланти в умовах війни.

4. Компанія активно використовує онлайн-канали (соціальні мережі, веб-сайт) та івент-маркетинг, що відповідає сучасним трендам та є ключовим в умовах обмежених офлайн-можливостей. Facebook та LinkedIn демонструють найбільшу ефективність у залученні аудиторії. Проте, незважаючи на значні інвестиції та високий трафік на сайті (15 000 відвідувачів на місяць), показники конверсії у залучених співробітників є надзвичайно низькими (0,027%). Цей факт, поряд зі зниженням рентабельності маркетингових витрат у 2024 році, вказує на проблеми з ефективністю та інтегрованістю маркетингових зусиль. Існує "вузьке горлечко" у воронці найму, що свідчить про потребу в оптимізації HR-комунікацій на сайті та вдосконаленні всього процесу рекрутингу.

5. Аналіз підкреслює, що в умовах війни ефективні маркетингові комунікації для «TechGenius Labs» є не просто інструментом просування, а стратегічним активом для виживання та розвитку, адже вони дозволяють:

- зміцнювати зовнішній імідж як надійного партнера та стійкої компанії, що функціонує попри виклики;
- формувати сильний HR-бренд, що є критично важливим для залучення та утримання кваліфікованих кадрів на нестабільному українському ринку праці. Це вимагає чіткого комунікування цінностей компанії, її соціальної відповідальності та можливостей для розвитку співробітників;
- підтримувати взаємодію з клієнтами та партнерами, використовуючи прямі продажі та онлайн-канали, що є основою для збереження існуючих та залучення нових проектів.

Загалом, «TechGenius Labs» має значний інноваційний потенціал та активно інвестує у маркетингові комунікації. Однак, для забезпечення сталого

розвитку та подолання викликів воєнного часу, компанії необхідно суттєво покращити інтегрованість та ефективність своїх маркетингових комунікацій, особливо у сфері HR-брендингу. Оптимізація конверсійних воронки, цілеспрямоване комунікування унікальної ціннісної пропозиції для співробітників (EVP) та посилення прозорості у взаємодії з усіма стейкхолдерами через усі доступні канали є ключовими завданнями для подальшого зміцнення позицій «TechGenius Labs» на світовому та українському IT-ринках.

Проведений аналіз дозволив не лише окреслити ключові принципи, а й сформулювати конкретні шляхи підвищення ефективності комунікаційної діяльності компанії в умовах глобального ринку та викликів повномасштабної війни.

По-перше, розроблений концептуальний підхід до побудови міжнародної комунікаційної стратегії підкреслює необхідність системного та багатоетапного процесу. Він починається з ретельного аудиту, чіткого визначення цілей та цільових аудиторій, переходить до розробки ключових повідомлень та вибору каналів, і завершується розробкою плану дій та постійним моніторингом ефективності. Цей підхід є фундаментальним для «TechGenius Labs», забезпечуючи структурований шлях до досягнення стратегічних комунікаційних цілей.

По-друге, деталізований концептуальний підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій для IT-сфери з глобальною орієнтацією виявив низку ключових принципів, які є критично важливими для «TechGenius Labs». Це, перш за все, інтегрований маркетинговий комунікаційний підхід (IMC), що дозволяє забезпечити єдине та узгоджене повідомлення на всіх платформах. Особливий акцент було зроблено на клієнтоцентричному та ціннісному підході, що передбачає комунікацію не лише про послуги, а й про цінності компанії, її соціальну відповідальність, особливо в контексті підтримки України. Не менш важливим є HR-брендинг як невід'ємна частина комплексу, що відповідає на гостру потребу в залученні кваліфікованих

кадрів. Застосування цифрової трансформації комунікацій, кризових комунікацій та балансу між глобалізацією та локалізацією доповнює цей підхід, роблячи його адаптивним до сучасних викликів.

По-третє, ґрунтуючись на аналізі діяльності «TechGenius Labs» та визначених концептуальних засадах, були розроблені конкретні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності на міжнародних ринках. Ці рекомендації спрямовані на вирішення існуючих проблем, таких як низька конверсія сайту в найми та недостатня інтегрованість комунікацій. Основні напрямки включають:

- посилення інтеграції комунікаційних зусиль для досягнення синергії;
- оптимізацію HR-брендингу та рекрутингових комунікацій, зокрема через вдосконалення сайту та цільові кампанії в LinkedIn, що є критично важливим для подолання дефіциту кадрів;
- оптимізацію цифрових каналів та контент-стратегії для підвищення залученості та ефективності;
- проактивний PR та управління репутацією в умовах війни, що дозволяє підтримувати довіру клієнтів та партнерів;
- посилення локалізації комунікацій для ефективнішого проникнення на нові ринки;
- впровадження даних-орієнтованого підходу для оптимізації витрат та підвищення ROMI.

Загалом, наведені рекомендації містять чітку методологічну рамку та практичні інструменти для підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Запропоновані заходи, враховуючи специфіку ІТ-сфери, глобальну орієнтацію та особливості функціонування в умовах війни, дозволять компанії зміцнити свій імідж, привабити нових клієнтів, забезпечити стабільний притік кваліфікованих кадрів та, як наслідок, посилити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Константин, Л. Организационные парадигмы [Электронный ресурс]. URL: <http://corpculture.ru/content/organizatsionnye-paradigmy-l-konstantina>
2. Плотников, М. В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс]. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html)
3. Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации. Москва : Рефлбук ; Київ : Ваклер, 2001. 656 с.
4. Берлесон, Б., Стейнер, Г. Коммуникация – это... [Электронный ресурс]. URL: <http://www.com-management.narod.ru/>
5. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. 4-е изд. Москва : Политиздат, 1981. 445 с.
6. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy/605/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/)
7. Петрук, Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. *Центр духовної культури*. Київ, 2004. № 43. URL: [http://www.filosof.com.ua/Jornel/M\\_43/Petruk.htm](http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm)
8. Рева, В. Є. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. Пенза : Изд. ПГУ, 2003. 161 с.
9. Цуруль, О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 142 с.
10. Николаева, Ж. В. Основы теории коммуникации: уч.-метод. пособ. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. 274 с.
11. Беляков, О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс]. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
12. Бурцева, Т. А., Сизов, В. С., Цень, О. А. Управление маркетингом : учеб. пособ. Москва : Экономистъ, 2005. 271 с.

- 13.Різун, В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс]. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
- 14.Мильнер, Б. З. Теория организации. Москва : Инфа–М, 2003. 480 с. URL: <http://www.com-management.narod.ru/>.
- 15.Хміль, Ф. І. Менеджмент. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.
- 16.Лейхиф, Дж. М., Пенроуз, Дж. М. Бизнес-коммуникации. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 688 с.
- 17.Примак, Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства. Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.
- 18.Гірченко, Т. Д., Дубовик, О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
- 19.Яловега, Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm).
- 20.Григорьева, Н. Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Електронний ресурс]. Москва : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. URL: <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/>.
- 21.Олтаржевський, Д. О. Корпоративні комунікації як напрям публік рилейшенз: теоретико-історичний аспект [Електронний ресурс]. URL: [http://www.scientific-notes.com/wp-content/uploads/2020/12/77\\_5.pdf](http://www.scientific-notes.com/wp-content/uploads/2020/12/77_5.pdf)
- 22.Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131–136.
- 23.Belasen, A. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

24. Stainer, A., & Stainer, L. (1997). Productivity and performance dimensions of corporate communications strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(2), 70–75.
25. Doorley, J., & Garcia, H. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York, NY: Routledge.
26. Cornelissen, J. P. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd.
27. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Krishnamurthy, S. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
28. Hiebert, R. L. (1966). Ivy Lee: “Father of modern public relations”. *The Princeton University Library Chronicle*, 27(2), 113–120. URL: [підозріле посилання видалено]
29. Van Ruler, B., & Verčič, D. (2004). *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-By-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin, New York: Mouton de Gruyter.
30. Moss, D., Verčič, D., & Warnaby, G. (2000). *Perspectives on Public Relations Research*. London, New York: Routledge.
31. Минаева, Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика : учеб. пособие для студ. вузов. Москва : Аспект Пресс, 2010. 287 с. С. 13.
32. Щекина, И. А. Системный подход к построению внутрифирменной коммуникации. *Коммуникация в современном мире*. Материалы Всероссийской научно-практ. конф. «Проблемы массовой коммуникации» 12–14 мая 2010 г. Часть II / под общ. ред. В. В. Тулупова. Воронеж : Факультет журн-ки ВГУ, 2010. 140 с. С. 128.
33. Корпоративные коммуникации (внутренний PR) [Электронный ресурс]. URL: <http://rostcontract.ua/services-communication-5.html>

34. Сагер, Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством [Електронний ресурс]. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_1\\_128\\_136.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf)
35. Сурков, С. А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях [Електронний ресурс]. URL: <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html>.
36. Тихомирова, Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.
37. Седова, М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев. *Лаборатория рекламы*. 2003. № 4. URL: <http://norca.ru/books/242/402>
38. Мандрова, Н. А. Обзор практики внутренних коммуникаций [Електронний ресурс]. URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/intercommunication.htm>
39. Новикова, Н. В., Черненко, С. В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць*. 2014. №1(9). С. 130.
40. Integrated marketing communications. *Smart Insights Digital Marketing*: web-site. URL: <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/integrated-marketing-communications/>
41. Integrated Marketing Communications. *Multimedia Marketing*: web-site. URL: <http://multimediamarketing.com/mkc/marketingcommunications/>
42. Винничук, Р. О., Склярчук, Т. В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2015. № 833. С. 3–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2015\\_833\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3)
43. Офіційний сайт Beetroot [веб-сайт]. URL: <https://beetroot.se>
44. Офіційний сайт Beetroot Academy [веб-сайт]. URL: <https://beetroot.academy>

45. Introducing the worldblu list of freedom-centered cultures. *WorldBlu.com*: web-site. URL: <https://www.worldblu.com/certified>
46. Моделі ціноутворення при укладанні угод у сфері ІТ. *Moris Group*. Веб-сайт. URL: <http://www.moris.com.ua/modeli-tsinoutvorennya-pri-ukladanni-ugod-u-sferi-it/>
47. Демографічна ситуація в Україні. *Інформаційне агентство УНІАН*. Веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/health/country/10048904-demografichna-situaciya-v-ukrajini-ditey-narodzhuyetsya-dedali-menshe.html>
48. Індекс сприйняття корупції – 2018. *Transparency International Ukraine* веб-сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2018/>
49. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020. *Урядовий портал*. Веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvaliv-koncepciyu-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-2018-2020>
50. Індекс інфляції в Україні 2021. *Мінфін*. Веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
51. Из чего состоит digital маркетинг украинских IT компаний. *Sostav.ua*. веб-сайт. URL: <http://sostav.ua/publication/iz-chego-sostoit-digital-marketing-ukrainskikh-it-kompanij-72400.html>
52. У 2024 році ІТ-індустрія поповнить бюджет України на 10 млрд гривень. *Lviv IT Cluster*. Веб-сайт. URL: <https://itcluster.lviv.ua/u-2024-rotsi-industriya-popovnyt-byudzheth-ukrayiny-na-10-mlrd-gryven>
53. Сокол, К. М. Оцінка ступеня готовності ІТ-компанії до виходу на світовий ринок інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 321–326. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_4\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_53)
54. Snyder, K., Hilal, P. The Changing Face of B2B Marketing. *Think with Google*. URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf)

55. Войнаренко, С. М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2017. № 6, Т. 1. С. 231–233.
56. Кудлай, В. Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 1. С. 9–11.
57. Сагер, Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 128–136.
58. Бебик, В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз. Київ : МАУП, 2015. 440 с.
59. Прус, Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 38–41.
60. Лазебник, М. Р. Механізм формування комплексу маркетингових комунікацій промислового підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Херсон : Херсонський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, 2019. URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/download/60389/358867/file/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf>
61. Snyder, K., Hilal, P. The Changing Face of B2B Marketing. *Think with Google*. URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf)
62. Agile в HR: практичне застосування. *Lviv Business School. Веб-сайт*. URL: <https://lvbs.com.ua/knowledge/uk/news/1188>
63. Маркетинг по Agile: увеличиваем эффективность рекламных кампаний. *Madcats.ru. веб-сайт*. URL: <http://madcats.ru/digital-marketing/marketingpo-agile/>

- 64.Топ-5 инструментов управления Agile-проектами. *DataArt.ua. веб-сайт.*  
URL: <https://dataart.ua/news/top-5-instrumentov-upravleniya-agile-proektami/>
- 65.Стоимость Jira. *Atlassian.com. веб-сайт.* URL:  
<https://ru.atlassian.com/software/jira/pricing>
- 66.VersionOne. *Collab.net: web-site.* URL:  
<https://www.collab.net/products/versionone>
- 67.Rally Software. *CA Technologies: web-site.* URL:  
<https://www.ca.com/us/products/ca-agile-central.htm>
- 68.Сандерс, Дж. Тренды коммуникационной отрасли [Электронный ресурс]. URL: <http://www.companion.ua/articles/content?id=291702>.
- 69.Простова, О. І. Інноваційні методи маркетингових комунікацій та перспективи їх використання в політичній практиці. *Сталий розвиток економіки.* 2015. № 4. С. 28–32.
- 70.Романченко, О. М. Теоретичний аспект маркетингових комунікацій вітчизняних машинобудівних підприємств за кордоном. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2015. № 633. С. 614–620.

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

Я, **БАБЮК Ольга Олександрівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Управління корпоративними комунікаціями в міжнародних ІТ-компаніях: досвід та стратегії на глобальному ринку»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) 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(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), 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(на) з умовами такого розміщення.



15.06.2025