МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛІСТИКИ

Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему **«Інформаційно-комунікаційна діяльність компаній ІТ сфери»**

Виконав студент 4 курсу групи 6.0291
спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
ОП «Інформаційно-комунікаційна справа»
Євсеєнко А.А.
Керівник - доцент, канд. філол. наук
Пирогова К.М.
Рецензент - доцент, канд. філол. наук
Усманова О.В.

Запоріжжя - 2025

ЗМІСТ

Завдання 3

Реферат 5

Вступ 7

розділ 1 Теоретичні основи інформаційно-комунікаційної діяльності компаній it-сфери 10
1.1 Поняття інформаційно-комунікаційної діяльності 10
1.2. Структура інформаційно-комунікаційної діяльності it компаній ..... **Error! Bookmark not defined.**
1.3 Сучасні тенденції в інформаційно-комунікаційній діяльності it компаній 15

розділ 2 Аналіз інформаційно-комунікаційної діяльності українських it-компаній 27
2.1 Особливості інформаційно-комунікаційної діяльності українських it компаній в умовах війни 27

розділ 3 Розробка та обґрунтування рекомендацій з оптимізації інформаційно-комунікаційної діяльності it-компаній 37
3.1 Модель ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності для українських it компаній в умовах війни та цифрової трансформації 37
3.2 Пропозиції щодо кризового менеджменту та антикризових комунікацій 42

розділ 4 Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності та пропозиції щодо її удосконалення 47
4.1. Критерії оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності в it компанії 47
4.2 Успішні кейси інформаційно-комунікаційної діяльності українських it компаній 56

Висновки 60

Список використаних джерел 62

Summary 65

Лист академічної доброчесності 67

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет журналістики
Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності
Рівень вищої освіти бакалаврський
Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
ОПП «Інформаційно-комунікаційна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Березенко В.В.
_____
«__»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Євсеєнко Андрію Андрійовичу

1. Тема роботи (проєкту) «Інформаційно-комунікаційна діяльність компаній ІТ сфери»
керівник роботи (проєкту Пирогова К.М доцент, канд. філол. наук,
затверджені наказом ЗНУ від «07» листопада 2024 року № 1782-с.

2. Строк подання студентом роботи 23 квітня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи праці вітчизняних та зарубіжних медіадослідників В. Варенка, Н. Вовк, Є. Архипової, В. Захарової, Г. Сілкової, Л. Ільницької, У. Ільницької, Н. Кушнаренко, Дж. Дорра, Дж. Коттера, Б. Леггетта та інших.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) розкрити поняття, функції та структуру інформаційно-комунікаційної діяльності (ІКД) в ІТ-сфері; 2) проаналізувати нормативно-правову базу ІКД в Україні; 3) охарактеризувати сучасні тенденції та виклики ІКД в умовах війни й цифрової трансформації; 4) дослідити практики внутрішньої та зовнішньої ІКД українських ІТ-компаній; 5) виявити типові проблеми ІКД та можливості її покращення та розробити модель ефективної ІКД та систему внутрішньої комунікації для remote-first середовища; 6) сформувати рекомендації щодо кризової комунікації в ІТ-компаніях та запропонувати критерії та методику оцінки ефективності ІКД.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) – 4 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи (проєкту):

Розділ		Підпис, дата

	Прізвище, ініціали та посада консультанта	завдання видав	завдання прийняв
Перший розділ	Пирогова К.М доцент, канд. філол. наук	02.10.2024	02.10.2024
Другий розділ	Пирогова К.М доцент, канд. філол. наук	12.12.2024	12.12.2024
Третій розділ	Пирогова К.М доцент, канд. філол. наук	03.03.2025	03.03.2025
Четвертий розділ	Пирогова К.М доцент, канд. філол. наук	11.04.2025	11.04.2025
Вступ, висновки	Пирогова К.М доцент, канд. філол. наук	10.05.2025	10.05.2025

7. Дата видачі завдання 02.10.25 р._____

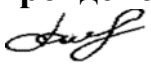
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання	Примітка
1.	Пошук наукових джерел з теми дослідження, їх вивчення та аналіз; укладання бібліографії	Жовтень 2024 р.	Виконано
2.	Збір матеріалів для аналізу	Листопад 2024 р.	Виконано
3.	Підготовка Розділу 1	Грудень 2024 р.	Виконано
4.	Написання Розділу 2	Січень 2025 р.	Виконано
5.	Написання Розділу 3	Березень 2025 р.	Виконано
6.	Написання Розділу 4	Квітень 2025 р.	Виконано
7.	Формулювання вступу, висновків, оформлення роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Одержання відгуку та рецензії, проходження нормоконтролю	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Захист роботи	Червень 2025 р.	Виконано

Студент _____ _____

Керівник роботи _ К.М. Пирогова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер  **К.М. Пирогова**

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра «Інформаційно-комунікаційна діяльність компаній ІТ-сфери» – основний текст – 57 сторінок. Для виконання дипломної роботи опрацьовано 40 джерел.

Об'єктом дослідження є інформаційно-комунікаційна діяльність українських ІТ-компаній у 2022–2024 роках.

Предметом дослідження є стратегічні, технологічні та кризові аспекти управління внутрішньою й зовнішньою комунікацією в ІТ-компаніях України в умовах воєнного стану, віддаленої роботи та глобального інформаційного тиску.

Мета дослідження: проаналізувати сучасний стан, виклики та ефективні практики інформаційно-комунікаційної діяльності українських ІТ-компаній і розробити практичну модель оптимізації ІКД у кризових умовах.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі **завдання:**

1) розкрити поняття, функції та структуру інформаційно-комунікаційної діяльності (ІКД) в ІТ-сфері
2) проаналізувати нормативно-правову базу ІКД в Україні
3) охарактеризувати сучасні тенденції та виклики ІКД в умовах війни й цифрової трансформації
4) дослідити практики внутрішньої та зовнішньої ІКД українських ІТ-компаній
5) виявити типові проблеми ІКД та можливості її покращення та розробити модель ефективної ІКД та систему внутрішньої комунікації для remote-first середовища;
6) сформувати рекомендації щодо кризової комунікації в ІТ-компаніях та запропонувати критерії та методику оцінки ефективності ІКД.

Методи дослідження: аналіз і синтез під час формування теоретичних підходів, систематизація, метод кейс-аналізу, аналітичне моделювання, контент-аналіз, компаративний метод.

Методологічну і теоретичну основу дослідження складають праці, присвячені інформаційній політиці, стратегічним комунікаціям, діджитал-маркетингу та кризовому управлінню таких вітчизняних і зарубіжних дослідників: І. Арістової, В. Варенка, Н. Вовк, В. Удалової, О. Курбан, М. Сінгера, А. Остервальдера, Д. Курта, Л. Ільницької та інших.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці системної моделі інформаційно-комунікаційної діяльності для ІТ-компаній у кризовому середовищі, що враховує воєнні, цифрові та соціальні виклики.

Сфера застосування: результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ІТ-компаній, у навчальному процесі за напрямами «Комунікації», «Інформаційна діяльність», «PR у цифровому середовищі», а також при підготовці спеціалістів у галузі стратегічних комунікацій.

ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІТ-КОМПАНІЇ, КОМУНІКАЦІЯ, ВІЙНА, КРИЗА, SMM, CRM, PR, DIGITAL.

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасних умовах глобальної цифролізації, та гібридної війни, яку росія веде проти України не лише на полі бою, а й в інформаційному просторі, значення інформаційно-комунікаційної діяльності в ІТ-сфері зросло як ніколи. Компанії інформаційно-комунікаційного сектору не лише створюють цифрові продукти, а й активно впливають на формування інформаційного порядку денного, стратегії державної безпеки, та зміцнення національного суверенітету країни.

ІТ компанії стали ключовими гравцями у боротьбі за інформаційну правду, підтримку цифрової економіки, безперебійну роботу критичної інфраструктури, а також в просуванні українського наративу на міжнародному рівні. Усе це відбувається за допомогою правильно побудованих інформаційно-комунікаційних стратегій, внутрішніх та зовнішніх, цифрових платформ, публічної присутності, кризових комунікацій, та підтримки населення.

Крім того в умовах воєнного стану, ІТ-сектор став одним із найстабільніших експортних секторів економіки України, підтримуючи бюджет держави, та забезпечуючи робочі місця. Успішне функціонування цих компаній, напряму залежить від ефективного управління інформаційним зв’язком, як всередині організації, так і зовні.

Різним аспектам проблеми забезпечення, інформаційної безпеки присвятили свої роботи багатонауковців, зокрема: Є. Архипова, Д. Сулацький, У. Ільницька, О. Рижук, І. Арістова, Н. Корчак.

Ці та інші автори здійснювали аналіз інформації, та інформаційної безпеки людини, як споживача телекомунікаційних послуг, парадигм забезпечення інформаційної безпеки, підходів щодо з’ясування її сутності, сучасних викликів та загроз негативних інформаційно-психологічних впливів. Таким чином, тема

дослідження є актуальною не лише з точки зору ефективності бізнесу, а й у контексті зміцнення державної інформаційної стійкості та безпеки.

Мета дослідження: вивчення особливостей та механізмів інформаційно-комунікаційної діяльності компаній ІТ-сфери в Україні, зокрема в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та глобального інформаційного протистояння.

Завдання дослідження:

1) Проаналізувати теоретичні основи інформаційно-комунікаційної діяльності.
2) Визначити специфіку інформаційно-комунікаційної діяльності ІТ компаній.
3) Дослідити сучасні тенденції розвитку ІКД в українських ІТ компаніях.
4) Оцінити вплив воєнного стану на інформаційні стратегії компаній.
5) Здійснити практичний аналіз діяльності обраних ІТ компаній (на прикладі: SoftServe, Genesis, MacPaw, Ajax Systems).
6) Розробити рекомендації щодо оптимізації інформаційно-комунікаційних стратегій.

Об’єкт дослідження: інформаційно-комунікаційна діяльність компаній ІТ-сфери в Україні.

Предмет дослідження: Механізми, моделі та інструменти реалізації інформаційно-комунікаційної діяльності ІТ компаній в умовах цифролізації та воєнного стану.

Методи дослідження: аналіз, та синтез наукових джерел з теми. Метод контент-аналізу (аналіз комунікацій в соцмережах і публікацій компаній). Порівняльно-аналітичний метод (аналіз стратегій різних компаній). Статистичний метод (аналіз відкритої звітності, PR-метрик). Елемент інтерв'ювання (за можливості - короткі опитування представників сфери). Кейс-метод - аналіз реальних прикладів інформаційних кампаній ІТ компаній.

Методологічну і теоретичну основу дослідження складають праці, присвячені інформаційній політиці, стратегічним комунікаціям, діджитал-

маркетингу та кризовому управлінню таких вітчизняних і зарубіжних дослідників: І. Арістової, В. Варенка, Н. Вовк, В. Удалової, О. Курбан, М. Сінгера, А. Остервальдера, Д. Курта, Л. Ільницької та інших.

Наукова новизна одержаних результатів одержаних результатів полягає в розробці системної моделі інформаційно-комунікаційної діяльності для ІТ-компаній у кризовому середовищі, що враховує воєнні, цифрові та соціальні виклики.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основної роботи – 57 сторінок. Список використаної літератури включає 40 найменувань (викладених на 3 сторінках).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ

1.1 Поняття інформаційно-комунікаційної діяльності

Інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) - це процес створення, обробки, передавання, зберігання та використання інформації в межах і поза межами організації з метою забезпечення ефективного функціонування управлінських, виробничих, маркетингових та стратегічних процесів. У сучасних умовах вона є невід’ємною складовою системи управління будь-якої компанії, а для ІТ-сектору - ще й ключовим ресурсом. В. Варенко, вважає що: «Поняття інформаційно-комунікаційної діяльності є невід'ємно пов'язане з інформаційною культурою суб'єкта» [22]. ІКД охоплює не лише обмін повідомленнями, а й використання цифрових каналів комунікації, аналітики даних, кіберзахисту, PR-стратегій, соціальних мереж, внутрішніх комунікаційних платформ та інтегрованих CRM-систем.

Відповідно до Закону України «Про інформацію», інформаційна діяльність - це: «сукупність процесів творення, збору, здобуття, застосування, поширення, зберігання, захисту інформації, що здійснюється суб’єктами інформаційних взаємовідносин» [**8**]. Це визначення є ключовим для розуміння ІКД як в управлінні державними структурами, так і в сфері бізнесу, особливо в контексті ІТ компаній, які є в одночасі споживачами, і виробниками інформації.

Інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) сучасної ІТ компанії є багаторівневою системою взаємодії, яка охоплює як внутрішні процеси, так і зв’язки із зовнішніми стейкхолдерами. Залежно від цільової аудиторії, ІКД поділяється на внутрішню, та зовнішню, комунікацію. Як вказує Г. Сілкова, комунікаційна система організації має охоплювати як внутрішні, так і зовнішні процеси взаємодії, формуючи єдиний управлінський контур [19].

Внутрішня ІКД - це система комунікацій усередині організації між працівниками, відділами, менеджментом, яка забезпечує координацію, обмін знаннями, ухвалення рішень та формування корпоративної культури.

Забезпечується через інструменти управління проєктами, наприклад: Jira, Trello, Asana. Формалізується у вигляді технічних завдань, спринтів, дорожніх карт. Важливою умовою є чіткість термінів, відповідальних осіб і статусу виконання. Такий розподіл задач через цифрові інструменти підтримується також у практиці сучасного менеджменту, що визначає В. Удалова. В. Як «інструмент організаційної цілісності та прозорості» [21].

Впроваджуються методології Agile, Scrum, Kanban, що передбачають щоденні стендапи, ретроспективи, планування, Коли такі програми як: Slack, Discord, Microsoft Teams, Notion, забезпечують оперативний обмін повідомленнями, файлами, документацією. Таким чином, підтримується горизонтальна модель комунікації, тобто - всі члени команди мають доступ до актуальної інформації.

Реалізується через внутрішні бази знань частіше за всього, використовують: Notion, та Confluence. Вони можуть містить в собі документацію, політики, регламенти, та історію проєктів. Це, дозволяє уникати дублювання завдань, та пришвидшує адаптацію нових працівників.

Включають у себе: адаптацію новачків (онбординг), зворотний зв’язок, опитування задоволеності, щоквартальні оцінювання. Сюди ж входять розсилки HR-відділу, інформація про зміни політик, підтримка ментального здоров’я працівників, та організація навчань. Компанії часто впроваджують системи мотивації, внутрішні новини, календарі подій, або внутрішні блоги. Кожна з цих систем гарно показує себе, при додаванні у компанії.

Як запевняє Н. Вовк, саме внутрішня комунікація, зокрема HR-комунікація, є підґрунтям формування репутаційної стійкості компанії [4].

2. Зовнішня інформаційно-комунікаційна діяльність

Зовнішня ІКД - це сукупність каналів, інструментів і стратегій, спрямованих на взаємодію з клієнтами, партнерами, ЗМІ, інвесторами,

державними установами та міжнародною спільнотою. Зовнішня комунікація, згідно з підходом В. Удалової, є не лише передачею повідомлень, а і «формою соціального діалогу організації зі світом»[21]. Один з найкритичніших напрямів для продуктових і аутсорсингових компаній.

Використовуються платформи Zendesk, Intercom, Freshdesk, LiveChat. Комунікація ведеться через email, чат-боти, телефони, соціальні мережі.

Охоплюють просування бренду, продукту чи послуги через рекламні кампанії, SEO, email-маркетинг, таргетовану рекламу. Використовується контент-маркетинг: блоги, відео, інфографіка, вебінари. Основна мета - підвищення впізнаваності бренду та залучення цільової аудиторії. Включає комунікацію зі ЗМІ, формування репутації, публічні виступи, пресрелізи, тощо.

Основний інструмент формування довіри до компанії.PR-діяльність передбачає створення позитивного інформаційного фону, особливо під час запусків нових продуктів або криз. Власне, PR у контексті ІКД виконує репутаційно-створювальну функцію — як відмічає В. Захарова, він стає «архітектурою довіри» компанії у публічному середовищі [10].Включає звіти про діяльність, пітч-деки, інвесторські розсилки, пресконференції, події для венчурних фондів. Має бути точна, прозора, професійна. Важливо витримувати баланс між публічністю та комерційною таємницею. Пов’язана з питаннями реєстрації, дотриманням законодавства, участю в державних ІТ-проєктах наприклад застосунок “Дія”. Також може включати комунікацію з податковими, наглядовими органами, участь у консультаціях щодо цифрової політики. Цей сегмент особливо важливий в українських реаліях, з огляду на динамічну цифровізацію держави (Мінцифра, 2022) та проєкти на кшталт "Дія" [18].

Важливий напрям побудови глобальної присутності. Компанії беруть участь у конференціях типу Web Summit, Collision, Slush, а також у хакатонах і партнерських форумах. Це не лише платформа для нетворкінгу, а й канал для стратегічного PR, залучення клієнтів і таланту.

Уся система ІКД функціонує на основі цифрових каналів комунікації, серед яких:

Email - офіційна комунікація з клієнтами, партнерами, інвесторами.

Корпоративні месенджери:Slack, Teams, Discord, Zoom. Це швидка внутрішня взаємодія. CRM-системи, такі як: Salesforce, Zoho, HubSpot. Це централізований облік і обробка комунікацій з клієнтами. Соціальні медіа: LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram. Це зовнішня комунікація та бренд-менеджмент.

Чат-боти, виступають у ролі автоматизації обслуговування, швидка відповідь на часті запитиння. Платформи управління знаннями - збереження і поширення інформації:Notion, Confluence. На думку В. Лутовинової, застосування цифрових каналів у комунікації — це не лише технологія, а й нова управлінська культура [17].

Інформаційно-комунікаційна діяльність ІТ компаній є комплексним, багаторівневим процесом, що охоплює як внутрішню взаємодію персоналу, так і зовнішню активність на ринку. Її структура визначається масштабом компанії, типом бізнес-моделі (аутсорсинг чи продукт), географією клієнтів і рівнем цифрової зрілості організації. Ефективна ІКД потребує злагодженого функціонування всіх елементів системи, інтегрованих у спільну стратегічну платформу.

У сучасному цифровому суспільстві інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) стала невід’ємною частиною стратегічного управління в організаціях, що функціонують у сфері інформаційних технологій. Особливо це актуально для українських ІТ компаній, які з початком повномасштабної війни перебувають в умовах багатовекторного тиску: безпекового, соціального, економічного та інформаційного.

ІКД не обмежується лише передачею повідомлень або оперативною реакцією на події. Вона виконує функцію стратегічного управління, забезпечуючи: Узгодження цілей компанії з інтересами її аудиторій. формування довгострокового бачення розвитку бренду, підтримку репутаційної сталість компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Управління ризиками, зокрема інформаційними. Адаптацію до зовнішніх викликів а саме: регуляторних, політичних, безпекових. Змістовна, вчасна та ціннісно

зорієнтована ІКД формує додану нематеріальну вартість бізнесу, зокрема у вигляді довіри клієнтів, лояльності працівників, підтримки партнерів та медійного капіталу.

У післялютневий період 2022 року пріоритети комунікації українських ІТ компаній докорінно змінилися. Сьогодні провідні організації зосереджуються на таких ключових напрямах:

Компанії, які надають цифрові продукти або послуги, серед них: SoftServe, Readdle, MacPaw. Одразу після вторгнення чітко комунікували: «Ми працюємо. Дані захищені. Підтримка активна.».

Це дозволило зберегти клієнтів, запобігти паніці та сформувати образ стабільного партнера навіть у часи турбулентності.

ІКД набуває ціннісного виміру: компанії публічно звітують про донати, співпрацю з благодійними фондами, технічну допомогу державі. Публічні заяви CEO, спеціальні PR-кампанії (наприклад, Ajax Systems, Grammarly) стають інформаційною складовою спротиву. Внутрішні комунікації також адаптуються: працівники інформуються про корпоративну участь у підтримці армії.

Важливою складовою ІКД стало викриття фейків, захист інформаційної цілісності. Компанії ретранслюють офіційні джерела, спростовують чутки, надають перевірену інформацію через офіційні канали (Telegram, Twitter, LinkedIn). Бренди активно долучаються до цифрового спротиву, працюючи з CERT-UA, Мінцифрою, волонтерами.

ІТ компанії сьогодні - не лише бізнеси, а й репутаційні посли України у світі. Їх ІКД включає просування української культури, мови, принципів: чесності, прозорості, гідності. Через участь у міжнародних форумах, колаборації з глобальними медіа, кампанії підтримки - компанії формують імідж сильної цифрової нації.

В умовах багаторівневих загроз ІКД стає інструментом антикризового реагування, що дозволяє: контролювати інформаційне поле компанії, зменшувати репутаційні втрати в разі кібератак, фейкових повідомлень або технічних

проблем. Відновлювати довіру шляхом публічності, вибачення або детального звітування Наприклад як такі компанії як: Grammarly, Monobank, Nova Poshta.
Висновки до підрозділу

Інформаційно-комунікаційна діяльність в IT компаніях України сьогодні - це не лише складова операційної діяльності, а невід'ємна частина стратегічного управління. Її вплив охоплює репутацію, стабільність, громадську довіру, а також інформаційну безпеку держави загалом.
Успішні компанії - це ті, які не просто реагують на події, а формують власний інформаційний порядок денний, що базується на відповідальності, цінностях та прозорості.

1.2 Сучасні тенденції в інформаційно-комунікаційній діяльності IT компаній

Як зазначають аналітики Harvard Business Review [32] та McKinsey [36], сучасна корпоративна комунікація трансформується під тиском технологій, глобалізації, очікувань користувачів які зумовлені технологічним прогресом, змінами у поведінці користувачів, глобалізацією, цифровою трансформацією та викликами безпеки - як комерційного, так і національного характеру. Особливо відчутним є вплив воєнного стану в Україні, який радикально змінив комунікаційний ландшафт: зросли вимоги до чесності, відкритості, швидкості реакції, а також до технічної безпеки переданих даних.

Штучний інтелект, все активніше використовується як інструмент оптимізації ІКД. Він виконує такі функції: Обробка великого масиву звернень клієнтів у чат-ботах, створення персоналізованих повідомлень email-маркетинг, та рекомендаційні системи, аналіз настроїв у соціальних мережах, та прогнозування поведінки користувачів і сегментація аудиторії.

Прикладом є аналітичний звіт Deloitte [25], в якому вказано, що штучний інтелект здатний радикально знизити витрати на обробку звернень, зберігаючи якість сервісу. Українські компанії (MacPaw, Reface) впроваджують LLM-

інтеграції, наприклад сервіси від HubSpot+ChatGPT API [35] [33]. Переваги які надає інтеграція штучного інтелекту до комунікацій, це: скорочення часу реакції, зменшення навантаження на персонал, покращення користувацького досвіду.

Як зазначає CERT-UA [24], у 2023 році лише в українському секторі було зафіксовано понад 1200 цільових кібератак. На рівні ЄС ці загрози відображені в ENISA Threat Landscape Report [28].

У сучасних умовах війни та інформаційної агресії проти України кібербезпека стала невід'ємною частиною ІКД. Компанії повинні гарантувати: захист внутрішніх каналів комунікації наприклад за допомогою: VPN, шифрування, доступ по 2FA, безпечне зберігання клієнтських і корпоративних даних, відповідність законодавству, комунікацію у кризових ситуаціях, наприклад у разі витоку даних чи атак.

Роль ІКД: інформування працівників про правила кібергігієни, публічне звітування про інциденти, зниження паніки через оперативну комунікацію.

Згідно зі звітом Segment [38], 73% споживачів очікують персоналізованих взаємодій. Інструменти Google Analytics 4 [31] та Salesforce CRM [37] дозволяють адаптувати комунікації до поведінкових моделей клієнтів.

Сучасний користувач очікує індивідуального підходу. Компанії переходять від масових повідомлень до: сегментованих email-розсилок, персоналізованих push-сповіщень, динамічних лендингових сторінок, таргетованої реклами на основі поведінкових моделей.

Інструменти які допомагають рішати такі питання: Аналітика з допомогою Штучних Інтелектів, CDP (Customer Data Platform), CRM, heatmaps(графічне зображення даних), інтеграція з Big Data. Які дають наступні результати: зростання конверсій, підвищення лояльності, кращий контакт із користувачем без інформаційного перенасичення.

За даними GitHub Octoverse [30], понад 90% компаній Fortune 100 використовують open-source компоненти. В Україні MacPaw активно ділиться фреймворками через публічні репозиторії [35]. Для IT компаній прозорість і доступність знань - ключові цінності. Ведення публічних репозиторіїв

(найчастіше це: GitHub, GitLab), технічної документації, API, dev-блогів та участь у спільних проєктах стало не лише частиною брендингу, а й інструментом побудови ком'юніті.

Переваги які дає така стратегія: Підвищення рівня довіри до компанії, залучення зовнішніх фахівців, зменшення бар’єру входу в технології.

Приклад: Ajax Systems відкриває частину API для партнерів, MacPaw веде активний технічний блог і ділиться компонентами власних фреймворків.

Модель remote-first, це компанія чи роботодавець, котрий насамперед застосовує віддалену працю для своїх працівників, що набула масовості після пандемії та особливо - в умовах війни, змінила підхід до внутрішньої ІКД, а саме: збільшення ролі асинхронної комунікації, перехід до постійних оновлень через внутрішні канали, такі як: Slack, Notion, Teams, запуск внутрішніх соціальних мереж, відеозв’язку, внутрішніх подкастів, спеціальні онлайн-заходи для підтримки корпоративної культури: вебінари, вікторини, стендапи.

У звіті Slack Future Forum [39] зазначено, що remote-first моделі збільшують продуктивність на 17% через гнучкість. GitLab та Atlassian розробили детальні настанови з розбудови внутрішніх комунікацій у розподілених командах [23].

Важливо: Трансформація формату вимагає нових стандартів прозорості, відкритості, та емоційної підтримки.

Повномасштабна війна в Україні спричинила інформаційний тиск безпрецедентного масштабу. У цих умовах ІКД ІТ компаній набуває гуманітарної та національної ролі: інформаційна підтримка ЗСУ: публікації, компанії, звіти, комунікація з закордонною аудиторією про події в Україні, формування бренду українського ІТ як елементу цифрового спротиву, стратегічний PR України через успіхи компаній на міжнародному рівні.

Згідно з аналітикою DOU та Forbes Ukraine [27][29], ІКД українських ІТ компаній у час війни стала засобом національного опору. MacPaw [35], Grammarly та Ajax Systems показують відкриту позицію через блоги, фінансову звітність та підтримку ЗСУ. Міністерство цифрової трансформації у звітах [18] підкреслює роль ІТ у творенні цифрової ідентичності держави.

Приклад: Grammarly одразу заявила про позицію, евакуацію персоналу та підтримку України. MacPaw відкрито звітує про донати, Ajax Systems реалізовує благодійні ініціативи в публічному форматі.

Як зазначає Дж. Коттер, «комунікаційна адаптація є ключовим елементом змін у складних умовах» [34]. McKinsey визначає ІКД як «індикатор організаційної гнучкості» [36]. За даними Slack Future Forum, «прозорість і відкритість — це основи довіри в розподілених командах» [39]. Інформаційно-комунікаційна діяльність ІТ компаній сьогодні функціонує в умовах інформаційної турбулентності, технологічного зростання і геополітичної нестабільності. Актуальні тенденції - це не лише реакція на нові умови, а й індикатор цифрової зрілості компанії.

Успішна ІКД сучасної ІТ-компанії поєднує: технологічні рішення а саме інтегрування AI, автоматизації, CRM систем, системи шифрування інформації. Гнучкість наприклад remote-first, та персоналізація під різні соціальні групи людей. Відповідальність: безпека даних користувачів, чітка позиція в умовах війни, своєчасне реагування на ті або інші події. Відкритість, яка може полягати у open-source проектах, прозора взаємодія з користувачами, прес-релізи, інтерв'ю.

Саме така ІКД забезпечує довіру, стабільність та конкурентну перевагу в глобальному цифровому середовищі.

Інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) компаній ІТ-сфери в Україні функціонує в межах розвиненого комплексу правових актів, які регламентують порядок обміну інформацією, захист персональних даних, забезпечення кібербезпеки та стандарти електронних комунікацій. Ці нормативно-правові засади становлять основу для побудови внутрішньої та зовнішньої ІКД підприємств у цифровому середовищі.

Основні законодавчі акти, що регулюють ІКД

1.1. Закон України «Про інформацію» Цей закон закладає базові принципи інформаційної діяльності в Україні. Зокрема, у статті 5 визначено:

«Основними принципами інформаційних відносин є: відкритість, доступність, достовірність, повнота інформації, свобода поширення інформації та її захист, законність здобуття, використання, поширення, зберігання інформації»[8].

Відповідно до ст. 10:

«Кожному гарантується право на доступ до інформації, крім випадків, передбачених законом» [27].

Значення для ІКД: Цей закон формує засади для: організації відкритих і публічних комунікацій (наприклад, через сайти, соцмережі, email-розсилки), регулювання балансу між публічною та конфіденційною інформацією, правового захисту учасників інформаційних процесів.

Закон України «Про захист персональних даних» Цей закон є ключовим у сфері інформаційної безпеки, зокрема для IT компаній, які працюють із клієнтськими, партнерськими або працівницькими базами даних.

У статті 2 закону зазначено:

«Обробка персональних даних - будь-яка дія або сукупність дій, що здійснюється повністю або частково в інформаційній (автоматизованій) системі, а також в інформаційно-телекомунікаційних системах, пов’язана із збиранням, реєстрацією, накопиченням, зберіганням, адаптацією, зміною, поновленням, використанням і поширенням» [7].

У статті 8 гарантується:

«Право особи на захист своїх персональних даних від незаконної обробки та несанкціонованого доступу» [7].

Значення: Будь-яка цифрова комунікація, пов’язана з обробкою особистої інформації (реєстрація користувачів, CRM, email-маркетинг), має підпорядковуватись вимогам цього закону.

Закон України «Про електронні комунікації» він визначає правові основи функціонування інфраструктури електронних комунікацій. Стаття 1 закону встановлює:

«Електронна комунікаційна послуга - послуга, яка зазвичай надається за винагороду, повністю або частково складається з передавання сигналів у мережах електронних комунікацій» [6].

У статті 30 вказано: «Користувач має право на отримання доступу до Інтернету, а також на захист персональних даних при користуванні комунікаційними послугами» [6].

Значення: Закон формалізує роботу з цифровими каналами комунікації - корпоративні месенджери, email, системи зберігання даних, CRM тощо - і визначає відповідальність за порушення прав користувачів.

Закон України «Про електронні довірчі послуги» Закон регулює електронну ідентифікацію та юридичну дійсність цифрового підпису.

Згідно зі статтею 1: «Кваліфікований електронний підпис - електронний підпис, створений із використанням кваліфікованого електронного підпису і має таку саму юридичну силу, як власноручний підпис» [5].

Значення: Цей закон гарантує правову дійсність електронних документів, що надсилаються в межах B2B, B2G, B2C-комунікації, а також у внутрішніх workflow компаній.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» Цей закон встановлює правову основу кіберзахисту на рівні держави та підприємств.

Стаття 3 визначає: «Об'єктами кіберзахисту є інформаційні ресурси, інформаційні системи, телекомунікаційні системи, електронні комунікаційні мережі, об’єкти критичної інформаційної інфраструктури» [9].

Значення: В IT компаніях всі комунікаційні платформи, які зберігають або передають конфіденційну інформацію, повинні бути захищеними відповідно до вимог цього закону.

Національна стратегія розвитку цифрової економіки України Прийнята в 2018 році та актуалізована у 2022 році, ця стратегія визначає цифрову трансформацію як пріоритет державної політики[18].

Вона передбачає: побудову інфраструктури цифрових сервісів, розвиток цифрових навичок у громадян, створення умов для прозорої взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Діяльність Міністерства цифрової трансформації України Мінцифра забезпечує реалізацію проєктів, зокрема: «Дія» (цифрові документи, реєстри, сервіси), «Дія.City» - спеціальний правовий режим для ІТ компаній, «Цифрова освіта» - проєкти з медіаграмотності. [18]

Концепція розвитку цифрових компетентностей: Програма розрахована на різні категорії громадян (у т.ч. працівників ІТ компаній) [18] з метою: підвищення цифрової грамотності, покращення кібергігієни, підготовки до ефективного використання інформаційних технологій у повсякденній роботі.

Регулюючі органи НКЕК[18] - Надає дозволи, моніторить ринок, встановлює стандарти обслуговування. ЗДССЗЗІ[18] - Визначає політику кіберзахисту, наглядає за безпекою державних і критичних інфраструктур.

Кіберполіція[18] - Реагує на цифрові злочини, включаючи несанкціонований доступ, викрадення даних, атак на інформаційні системи компаній.

Правове поле, в якому функціонує інформаційно-комунікаційна діяльність ІТ компаній в Україні, є системним і багатоаспектним. Воно поєднує загальні засади свободи інформації з конкретними вимогами щодо безпеки, ідентифікації, захисту персональних даних і цифрової трансформації. Знання законодавчих норм є ключем до легітимної, відповідальної та ефективної ІКД, особливо в умовах воєнного часу та активного розвитку цифрового ринку.

Ефективне управління інформаційно-комунікаційною діяльністю (ІКД) в ІТ компаніях є не лише питанням технологічного забезпечення, а й стратегічної інтеграції комунікації в усі рівні управління організацією.

Як зазначає В. Варенко [3], інформація в сучасному управлінні відіграє роль стратегічного ресурсу, що формує додану вартість і конкурентну перевагу. Нижче наведено ключові управлінські підходи, які є актуальними для українських ІТ компаній.

1. Agile-підходи до внутрішньої комунікації

Згідно з рекомендаціями Atlassian [23] та GitLab [30], регулярна синхронізація (daily stand-ups, retrospectives) сприяє прозорості процесів. У Slack Future Forum [39] підкреслюється, що гнучке середовище забезпечує на 25% вищу залученість команд. Однією з визначальних особливостей управління в IT компаніях є використання Agile-практик, що базуються на принципах гнучкого, швидкого та відкритого обміну інформацією.

Найбільш поширеними формами є методології Scrum, Kanban, SAFe. Agile-комунікація передбачає: щоденні стендапи (короткі щоденні зустрічі для синхронізації дій), спринт-планування та ретроспективи, що дозволяють аналізувати ефективність роботи, використання дошок задач у Trello, Jira, Monday, документування знань у Notion, Confluence, неформальну мікрокомунікацію в Slack, Discord або Microsoft Teams.

Переваги які надає така комунікація: оперативність прийняття рішень, прозорість процесів для всіх учасників, формування середовища відкритого обміну думками, гнучкість у відповідь на зміну умов або вимог. Цей підхід особливо ефективний в умовах remote-first, коли командна взаємодія має підтримуватись виключно через цифрові канали.

2. Управління через KPI та OKR. ІКД як процес може і має бути кількісно оцінений.

Використання KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objectives and Key Results) дозволяє перетворити комунікацію з інтуїтивної практики на чітко вимірювану управлінську функцію. Методика OKR, запропонована Дж. Дорром [26], передбачає встановлення чіткої мети і вимірюваних результатів. Наприклад, у Google OKR Handbook[31] рекомендується зв’язувати комунікаційні ініціативи з внутрішніми індикаторами залучення та прозорості.

Типові KPI у сфері ІКД: час реагування на клієнтські запити (First Response Time), рівень задоволеності працівників (eNPS), індекс залученості аудиторії (Engagement Rate), коефіцієнт переходів (CTR) з email-розсилок, кількість позитивних/негативних згадок у соцмережах.

OKR на відміну від KPI мають більш стратегічний характер. Наприклад мета: Підвищити відкритість внутрішньої комунікації.

Ключові результати: запустити щотижневий внутрішній дайджест, зібрати 80% зворотного зв'язку про нову політику, підвищити внутрішній CSAT на 1,2 бали.

Важливою особливістю управління через KPI/OKR є інтеграція аналітики в CRM та ERP-системи, що дозволяє моніторити ефективність у режимі реального часу.

3. Використання CRM, ERP, CMS систем

Сучасне управління ІКД неможливе без інтегрованої цифрової інфраструктури, яка дозволяє координувати всі канали комунікації. Згідно з технічною документацією Salesforce [37] та HubSpot [33], сучасні CRM дозволяють не лише зберігати історію взаємодій, а й будувати персоналізовану ІКД з кожним клієнтом.

CRM (Customer Relationship Management): Salesforce, HubSpot, Zoho. Використовується для управління зовнішніми комунікаціями, продажами, підтримкою. ERP (Enterprise Resource Planning): SAP, Odoo, NetSuite. Дозволяє узгодити ІКД між різними функціональними підрозділами (фінанси, HR, логістика). CMS (Content Management System): WordPress, Contentful, Drupal. Застосовується для управління публічним контентом на сайтах, блогах, порталах. Функції, які підтримують ІКД: автоматизоване надсилання повідомлень, мультиканальна підтримка (email, SMS, соцмережі), централізоване зберігання знань та інструкцій, інтеграція з чат-ботами й аналітичними платформами.

4. Діджиталізація корпоративної культури

Як підкреслює Harvard Business Review [32], сильна внутрішня комунікація — це основа залученості та довіри працівників.

У Slack Future Forum [39] також відзначено позитивний вплив внутрішніх інструментів (Slack-канали, CEO-блоги) на відчуття включеності навіть у віддалених командах.

Управління ІКД тісно пов’язане з розвитком цифрової корпоративної культури, яка формує: рівень довіри до менеджменту, відкритість і неієрархічність комунікації, внутрішню солідарність, навіть у віддалених командах.

Серед практик, які стали стандартом: внутрішні новинні дайджести та CEO-блоги, онлайн Q&A-сесії з керівництвом, внутрішні меми, ньюслетери, Slack-канали підтримки, гейміфікація, створення цифрових онбординг-платформ, навчальних порталів (LMS), розвиток культури фідбеку - регулярні опитування, peer review, 360° оцінювання.

Значення: Це дозволяє не лише забезпечити інформування, а й підтримувати психологічний клімат, відчуття залученості, особливо важливе в умовах війни, релокації, ремоут-режиму.

Висновки до підрозділу

Управління ІКД в сучасних ІТ компаніях - це системний процес, який охоплює не лише передачу повідомлень, а й планування, моніторинг, автоматизацію, оцінювання та розвиток організаційної культури. Застосування гнучких методологій, цифрових платформ, стратегічних індикаторів (KPI/OKR) та інвестиції в внутрішню культуру забезпечують високу адаптивність, прозорість і результативність інформаційно-комунікаційної системи компанії.

За словами О. Косована: «комунікація — це ланцюг довіри в компанії, що не може перериватися навіть під час війни»[14]. Дж. Коттер [34] наголошував, що успішні зміни неможливі без стратегічного управління комунікаціями.

Результати опрацювання теоретичних основ інформаційно-комунікаційної діяльності в ІТ-сфері дозволяють зробити низку ключових висновків, які визначають її сутність, структуру, механізми управління та актуальні виклики:

Інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) є системним процесом, який охоплює взаємодію як усередині компанії (внутрішня ІКД), так і з зовнішнім середовищем (зовнішня ІКД). Вона забезпечує не лише ефективність операційної діяльності, а й стратегічну стійкість організації.

Внутрішня ІКД охоплює управління проєктами, HR-комунікації, обмін знаннями, цифрову взаємодію в командах. Зовнішня ІКД реалізується через клієнтську підтримку, маркетинг, PR, роботу з інвесторами, державними структурами, участь у міжнародних заходах. Обидві складові є взаємопов'язаними та мають бути інтегрованими в єдину інформаційну політику компанії.

ІКД набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації та війни в Україні. У цей період вона виконує не лише комунікативну, а й соціальну, репутаційну та безпекову функцію: підтримує національну ідентичність, сприяє інформаційному спротиву, забезпечує стабільність внутрішнього середовища в компанії.

Сучасні тенденції ІКД включають інтеграцію штучного інтелекту, автоматизацію комунікацій, персоналізацію контенту, підвищення вимог до кібербезпеки, розвиток open-source практик та адаптацію до моделей remote-first. Ці зміни відображають високий рівень цифрової зрілості ІТ компаній.

Нормативно-правова база ІКД в Україні охоплює широкий спектр законодавчих актів і державних стратегій, які регулюють доступ до інформації, захист персональних даних, електронні комунікації, електронну ідентифікацію, кібербезпеку, цифрову грамотність. Дотримання правових норм є передумовою для легітимності й захищеності ІКД.

Управління ІКД в ІТ компаніях здійснюється на основі гнучких підходів (Agile, Scrum), цифрових інструментів (CRM, ERP, CMS), систем оцінювання ефективності (KPI, OKR) і розвитку корпоративної культури в цифровому середовищі. Це дозволяє забезпечити адаптивність, прозорість, залучення працівників і якість комунікації на всіх рівнях.

ІКД у сфері ІТ перестає бути допоміжною функцією - вона стає стратегічним активом компанії, здатним впливати на її ринкові позиції, інвестиційну привабливість, внутрішню згуртованість і соціальну відповідальність.

ІКД в ІТ компаніях набуває особливої ролі у формуванні ціннісної платформи бренду: відкритість, прозорість, орієнтація на соціальну відповідальність дедалі частіше стають головними критеріями успішності компанії у свідомості клієнтів, працівників і партнерів.

Актуальність постійного оновлення комунікаційних стратегій зумовлена швидким розвитком технологій (AI, big data, автоматизація), що змінюють формати, канали та динаміку взаємодії компанії з цільовою аудиторією.

Важливим аспектом ІКД є впровадження підходів до кризової та антикризової комунікації, особливо в умовах воєнного стану, що вимагає підготовленості компанії до екстремальних інформаційних викликів і репутаційних загроз.

Відповідно до здійсненого аналізу, можна стверджувати, що інформаційно-комунікаційна діяльність в ІТ компаніях України є не лише технологічною чи адміністративною функцією, а стратегічним інструментом управління, що забезпечує внутрішню сталість, зовнішню прозорість та загальну конкурентоздатність. Її ефективність залежить від здатності компанії інтегрувати сучасні цифрові рішення, дотримуватись законодавчих норм, підтримувати цінності прозорості, соціальної відповідальності й безпеки.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

2.1 Особливості інформаційно-комунікаційної діяльності українських ІТ компаній в умовах війни

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року радикально змінило інформаційне, економічне та соціальне середовище, в якому функціонують українські ІТ компанії. Одним із найважливіших інструментів адаптації до нової реальності стала інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) - як внутрішня, так і зовнішня. DOU.ua. Як ІТ-компанії тримають фронт [27]. В умовах воєнного стану ІКД перестала бути просто операційною функцією - вона набула критично-стратегічного значення, впливаючи на сталість бізнесу, згуртованість команди, репутацію компанії й навіть на загальну інформаційну стійкість країни.

1. Трансформація ролі ІКД в умовах кризи

ІКД у період війни виконує кілька критичних функцій, які виходять за межі традиційного бізнес-комунікування: Підтримка персоналу: забезпечення інформування працівників щодо безпеки, логістики, релокації, допомоги, психологічної підтримки. SoftServe. Crisis Updates Portal [40]

Забезпечення безперервності бізнес-процесів: організація дистанційної роботи, підтримка каналів комунікації, доступу до інфраструктури. що підкреслює MacPaw, у своєму блозі Support Ukraine [35]

Інформаційний спротив: активна участь у боротьбі з дезінформацією, фейками, кібератаками. За данними CERT-UA [24]. Збереження довіри міжнародних клієнтів: регулярні звіти, прозора комунікація щодо операційної діяльності, соціальної позиції, стабільності. Таким чином, ІКД перетворюється на інструмент стратегічної стійкості компанії, спрямований на одночасну роботу з внутрішньою і зовнішньою аудиторіями.

Кризова комунікація як стратегічна функція: У перші дні війни компанії реалізували антикризові плани комунікації: створили інформаційні хаби, оперативно комунікували про статус сервісів, допомогу працівникам. Були створені спеціальні FAQ, Telegram-канали, Slack-групи для швидкого поширення важливої інформації.

Прозорість у публічній комунікації: Компанії регулярно публікували оновлення: статус роботи, інформацію про релокацію, безперебійність сервісів, технічні виклики. Наприклад, MacPaw одразу після 24 лютого оприлюднила детальний звіт для користувачів і партнерів щодо стабільності інфраструктури та безпеки даних. MacPaw Blog [35]; Косован О. [14]

Соціальна відповідальність як комунікаційний меседж: Ajax Systems, Grammarly, Reface, Genesis - відкрито комунікують про фінансову допомогу ЗСУ, волонтерство, гуманітарні ініціативи. DOU.ua[27]. ІКД відображає цінності: українська мова, українські кольори в брендингу, донат-звіти, колаборації з фондами.

Інформаційна гігієна та спротив дезінформації: Компанії взяли участь у кампаніях протидії фейкам, забезпечили інформаційний супровід продуктів, блокували поширення пропагандистських наративів.

Окремі компанії впровадили внутрішні політики з верифікації новин (наприклад, Notion-довідники з джерелами інформації, список дозволених ресурсів).

Участь у цифровому фронті: ІТ-фахівці брали участь у «Кібервійськах», міжнародних хакатонах, кампаніях на захист державних сервісів. Наприклад, команда DDoSecrets підтримувала інформаційні атаки на російські пропагандистські ресурси, а українські ІТ компанії захищали урядові сайти та інфраструктуру від атак.[24][28]

Релокація та безпечна координація команд: Більшість компаній швидко реалізували програми релокації (зокрема, у західні області або за кордон). У цьому контексті ІКД виконувала логістичну функцію - організація комунікації з переселеними співробітниками, підтримка їх на новому місці.

Підтримка ментального здоров’я через комунікацію: Компанії запровадили регулярні перевірки емоційного стану команд. Внутрішні мітинги, CEO-апдейти, подкасти, Q&A сесії стали важливою частиною ІКД, Slack-канали з підтримкою, групи «Як ти?» та інші формати сприяли емоційній стійкості. Slack Future Forum. Pulse Report 2023 [39]

Оновлення політик внутрішньої комунікації: Було запроваджено нові гайдлайни з безпеки повідомлень, захисту даних, використання VPN, 2FA тощо. Підвищено увагу до корпоративної етики в умовах війни: уникнення токсичного контенту, публічної аполітичності тощо.

Комунікація з клієнтами та партнерами: Важливою стала публічна демонстрація операційної стабільності - через email-розсилки, сайти, офіційні заяви в соцмережах. Grammarly, наприклад, публічно повідомила про збереження всіх SLA та неперервність сервісу, попри війну.[27]

Інтернаціоналізація меседжів: Комунікація ведеться багатьма мовами (англійська, німецька, французька) - не лише в технічному, а й емоційному вимірі. Це допомагає утримувати довіру міжнародних замовників та інвесторів.

Висновки до підрозділу

В умовах війни інформаційно-комунікаційна діяльність українських IT компаній набула надзвичайної ролі як інструмент підтримки, стабілізації, емоційної згуртованості та інформаційного опору.

ІКД трансформувалася в багаторівневу кризову платформу, що одночасно вирішує завдання безпеки, людяності, прозорості, управління ризиками та репутаційної дипломатії. Такий досвід є унікальним у світовому контексті й становить важливу основу для подальших практичних рекомендацій у сфері стратегічної ІКД.

Для глибшого розуміння особливостей інформаційно-комунікаційної діяльності українських IT компаній доцільно провести аналіз конкретних прикладів організацій, які ефективно адаптували свої комунікаційні процеси до умов воєнного стану та глобальної нестабільності.

У цьому розділі розглянуто чотири провідні компанії: SoftServe, Genesis, MacPaw та Ajax Systems, що демонструють різні аспекти впровадження внутрішньої та зовнішньої ІКД.

1. SoftServe

Загальна характеристика: Одна з найбільших українських ІТ-компаній із понад 13 000 співробітників по всьому світу. Має представництва в Європі, Північній Америці та Азії. Спеціалізується на розробці програмного забезпечення для охорони здоров'я, фінансів, рітейлу тощо. [40]

Внутрішня ІКД:

Одразу після початку війни створено Crisis Management Team, який щоденно інформує працівників про ситуацію, зміни, логістику, релокацію. Регулярні онлайн-зустрічі з CEO та топменеджментом підтримують відчуття прозорості та залученості. Запущено внутрішній портал із оперативною інформацією, включно з трекерами безпеки, контактами служб підтримки, інструкціями з евакуації. [40]

Зовнішня ІКД:

Компанія публікує регулярні звіти про діяльність у період війни, що демонструють її відкритість і соціальну відповідальність. Участь у ініціативах на підтримку України на міжнародному рівні, зокрема співпраця з волонтерськими фондами, державними ініціативами. Створення платформи OpenTech Ukraine для підтримки технологічних стартапів, що допомагають у гуманітарних, логістичних, соціальних потребах під час війни.[40]

Оцінка: ІКД SoftServe є зразком стратегічної інтеграції комунікації в управління кризою, що базується на відкритості, гнучкості та системному підході.

2. Genesis

Загальна характеристика: Група продуктових ІТ компаній, яка займається створенням і масштабуванням мобільних додатків, медіапроєктів і технологічних стартапів. До групи входять кілька успішних бізнесів, включно з BetterMe, Headway, AMO, Universe тощо.

Внутрішня ІКД: Створено централізовану комунікаційну платформу, яка об’єднує релокаційні інструкції, мапи безпеки, контакти служб, внутрішні новини. Забезпечено психологічну підтримку співробітникам через онлайн-консультації, платформи ментального здоров’я, сесії з коучами.Активна система внутрішніх звітів і дайджестів дозволила зберегти керованість у розпорошеній команді. [27, Genesis Media Kit & CSR Reports]

Зовнішня ІКД: Реалізовано PR-кампанії у світових ЗМІ, що підкреслюють стійкість українських розробників та підтримку національного фронту. Постійне інформування міжнародних клієнтів і партнерів про операційну стабільність, безперервність розробки продуктів. [27, Genesis Media Kit & CSR Reports]

Оцінка: Genesis демонструє, як продуктові компанії можуть використовувати ІКД для зміцнення не лише внутрішньої згуртованості, а й глобального бренду України як надійного ІТ-партнера.

3. MacPaw

Загальна характеристика: Відомий український продуктовий розробник, творець CleanMyMac, Setapp та інших програм. Компанія має понад 30 млн користувачів по всьому світу.

Внутрішня ІКД: Комунікація побудована на культурі прозорості й підтримки - Slack є головним інструментом обміну повідомленнями. CEO Олександр Косован[14] наголошував, та регулярно звертається до команди через відеозвернення, внутрішні подкасти, дайджести. Компанія впровадила гнучкі графіки, щоб дати співробітникам можливість адаптуватись до умов війни. [35]

Зовнішня ІКД: Запущено ініціативу Support Ukraine[35], спрямовану на донесення правди про події в Україні через технічну й медійну підтримку. MacPaw відкрито звітує про донати на підтримку ЗСУ, гуманітарні ініціативи, волонтерські проєкти.За данними AIN.UA [22] активна присутність у міжнародних ЗМІ, блогах, технофорумах, де компанія просуває Україну як частину світової ІТ-спільноти.

Оцінка: MacPaw демонструє поєднання технічної експертизи та людяності, що робить ІКД не лише функціональною, а й емоційно резонансною.

4. Ajax Systems

Загальна характеристика: Найбільший український виробник систем безпеки з власним виробництвом і R&D-центром. Компанія має понад 2 млн користувачів у 130+ країнах.

Внутрішня ІКД: Швидка перебудова виробничих і логістичних процесів після 24 лютого 2022 року. Створено канали оперативного інформування про зміни в графіках, переміщення працівників, доступ до ресурсів. Організовано дистанційну роботу для більшості команд, із регулярними мітингами, оновленнями статусу задач.

Зовнішня ІКД: Основний акцент зроблено на розробці рішень для цивільної та військової безпеки: компанія створює нові продукти й адаптує існуючі для умов війни. За данними AIN.UA та Ajax Systems PR, 2023 [22] Участь у міжнародних виставках, де Ajax публічно презентує свої ініціативи на підтримку України. Власні канали (YouTube, сайт, Telegram) активно використовуються для демонстрації стабільності, нових розробок і соціальної позиції.

Оцінка: ІКД Ajax Systems орієнтована на практичну безпеку та технологічне лідерство, що формує довіру як у клієнтів, так і в міжнародних партнерів.

Практичний аналіз інформаційно-комунікаційної діяльності провідних українських ІТ компаній підтверджує, що успішна ІКД у кризовий період має бути прозорою, гнучкою, етичною та системною.

Компанії, які змогли об’єднати внутрішню підтримку працівників із публічною відповідальністю та технологічною стійкістю, зберегли не лише бізнес-модель, а й довіру спільнот, партнерів та міжнародних ринків. А також відповідає рекомендаціям з crisis-комунікації [32] та результатам досліджень Slack Future Forum щодо комунікаційної зрілості [39]

У результаті аналізу практик інформаційно-комунікаційної діяльності провідних українських ІТ компаній в умовах війни було виявлено низку

системних проблем і стратегічних можливостей, які впливають на ефективність ІКД як внутрішнього, так і зовнішнього рівня.

Ці висновки базуються на спостереженні за поведінкою компаній у кризових обставинах, їхніми реакціями, методами адаптації та використаними комунікаційними інструментами.

Основні проблеми ІКД, зафіксовані в умовах війни

Неповна готовність до кризової комунікації. На початку повномасштабного вторгнення значна частина IT компаній не мала формалізованих сценаріїв кризової комунікації. Це підтверджується аналітичними оглядами, що вказують на відсутність чітких планів у більшості компаній на початку повномасштабного вторгнення.[27]

Часто відсутні були інструкції для співробітників, гайдлайни публічних заяв, чітко визначені канали швидкої взаємодії. Результат: інформаційна фрагментація, паніка, повторювані запити, потреба в імпровізації.

Перевантаження інформаційних каналів. У пікові періоди (лютий-березень 2022, атаки на енергетичну інфраструктуру, масова релокація) канали комунікації були надмірно навантажені. Slack, Telegram, email, Jira - використовувались паралельно, без єдиної стратегії пріоритетів або категорій повідомлень.

Це призводило до інформаційної втоми співробітників, пропуску важливих оновлень або дезорієнтації. За звітами Slack Future Forum, багато компаній не мали чіткої стратегії для сортування пріоритетності каналів у періоди навантаження.[39]

Недостатня масштабованість внутрішніх комунікаційних рішень. Компанії, що до війни не працювали з великими розподіленими командами, стикнулися з проблемами: нестача ліцензій, технічні обмеження платформ, недостатня інтеграція CRM та ERP.

Це ускладнило масову релокацію, адаптацію нових працівників, доступ до централізованих оновлень.

Можливості покращення ІКД на основі виявлених практик.

Автоматизація обробки запитів і звітності Використання чат-ботів, CRM-систем із вбудованим AI, шаблонів відповідей, автоматизованих форм збору зворотного зв'язку дозволяє: зменшити навантаження на HR, PR, IT-департаменти, стандартизувати інформацію, пришвидшити реакцію на запити, мінімізувати людський фактор в обробці повторюваних запитів.

Згідно з дослідженням HubSpot, використання автоматизованих каналів знижує навантаження на команди підтримки до 30% у кризових періодах[33].

Персоналізація зовнішньої комунікації Клієнти, партнери й міжнародна аудиторія очікують адаптованої комунікації, з урахуванням: мови (англійська, німецька, французька тощо), формату (email, LinkedIn, Telegram), культурних особливостей (тон повідомлень, контекстуальна чутливість).

Використання CDP (Customer Data Platform), сегментування баз даних, аналітики взаємодії дозволяє підвищити ефективність зовнішньої ІКД на 20-40%, за звітами HubSpot, 2023[33,].

Інвестиції в корпоративну культуру та внутрішню ІКД Внутрішня комунікація - це фактор згуртованості, довіри та продуктивності, особливо в умовах розподіленої роботи.

Рекомендується: впроваджувати внутрішні соціальні мережі. запускати CEO-дайджести, подкасти, проводити Q&A-сесії, хакатони, воркшопи, стимулювати зворотний зв'язок через регулярні опитування. У MacPaw, наприклад, регулярні відеозвернення CEO стали стандартною практикою ще з 2022 року.[35]

Позиціонування України як надійного партнера через відкриту ІКД. Усі проаналізовані компанії активно комунікують свою соціальну відповідальність, стійкість, технологічну експертизу.

Це формує міжнародну репутацію українського IT як: надійного постачальника послуг, адаптивного партнера в кризових умовах, представника демократичної цифрової культури.

Аналітичні публікації Forbes та AIпідготовціN.UA регулярно висвітлюють кейси українських компаній як приклад ефективної стратегії міжнародного PR Forbes Ukraine [29], AIN.UA [22].

ІКД стає інструментом геополітичного впливу, особливо через медіа, техноформи, колаборації з міжнародними організаціями.

Висновки до підрозділу

Аналіз показує, що попри значну адаптаційність та ініціативність українських ІТ компаній, ІКД потребує подальшої формалізації, автоматизації, стандартизації й персоналізації.

Особливу увагу слід приділяти: підготовці до криз, інтеграції каналів, технологічному забезпеченню масштабування, розвитку внутрішньої культури комунікації як довгострокового активу. Всі згадані напрямки потребують не лише технологічного оновлення, але й стратегічного мислення, про що свідчать практики Ajax, MacPaw, Genesis та SoftServe[27],[39].

Проведений аналіз практики інформаційно-комунікаційної діяльності (ІКД) українських ІТ компаній у воєнний період дозволяє сформулювати низку важливих узагальнень щодо їхньої поведінки, рівня зрілості комунікаційної інфраструктури, стратегічних підходів та резервів для подальшого розвитку.

Українські ІТ компанії продемонстрували високий рівень адаптивності, організованості та комунікаційної зрілості в умовах безпрецедентної кризи, спричиненої повномасштабною війною. Незважаючи на виклики - релокацію, обстріли, кібератаки, втрату інфраструктури - вони змогли забезпечити стабільність внутрішньої та зовнішньої ІКД.

Інформаційно-комунікаційна діяльність у кризовий період виконує розширену роль - не лише як засіб операційного управління, а як інструмент: інформаційного спротиву, підтримки ментального здоров’я та згуртованості команд, репутаційного менеджменту компанії, дипломатії бренду на міжнародному рівні.

Кейси компаній SoftServe, Genesis, MacPaw та Ajax Systems засвідчують ефективність таких ІКД-практик: створення crisis-команд і спеціальних

внутрішніх порталів, щотижневі звернення керівництва до працівників, публікація відкритих звітів про донати, технічну стійкість, роботу сервісів, участь у міжнародних інформаційних кампаніях на підтримку України.

Водночас, було виявлено низку проблем, що стримують розвиток ІКД у частини компаній: відсутність чітких сценаріїв кризової комунікації в перші тижні вторгнення, перевантаження каналів зв'язку, що знижувало ефективність обміну, нерівномірна технічна готовність до масштабування внутрішніх комунікацій.

З іншого боку, криза виявила перспективні вектори розвитку ІКД, серед яких: автоматизація обробки запитів і внутрішніх звітів, поглиблена персоналізація зовнішньої комунікації, стратегічне інвестування у внутрішню культуру через сильну ІКД, посилення ролі українських компаній як стійких, соціально відповідальних партнерів на глобальному ринку.

Війна прискорила переосмислення ІКД - з технічної або PR-функції вона перетворилася на стратегічний напрямок управління бізнесом. ІКД стала частиною корпоративної відповідальності, компонентом захисту даних і людиноцентричної політики компаній.

Таким чином, українські ІТ компанії продемонстрували здатність не лише адаптуватися до умов воєнного часу, а й побудувати ефективні, ціннісно орієнтовані комунікаційні системи, які посилюють довіру, репутацію та соціальну значущість бізнесу.

Здобутий досвід є унікальним і може бути основою для формування моделей оптимізації ІКД, що стане предметом подальшого розгляду в Розділі 3.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

3.1 Модель ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності для українських ІТ компаній в умовах війни та цифрової трансформації

У контексті глибоких соціальних, політичних та економічних змін, спричинених як глобальною цифровізацією, так і повномасштабною війною в Україні, інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) українських ІТ компаній вимагає системного переосмислення. Ефективна ІКД більше не є факультативною складовою бізнес-стратегії - вона стає критично важливим елементом корпоративного управління, адаптивності та стійкості компанії.

У цьому підрозділі запропоновано модель ефективної ІКД, яка враховує специфіку сучасного українського ІТ-сектору, ризики воєнного часу, тенденції цифрової трансформації та високі вимоги до соціальної відповідальності бізнесу. Запропонована модель складається з п’яти ключових блоків:

1. Стратегічна складова

Визначення стратегічного бачення, цінностей та послідовної комунікаційної ідентичності є критичним, як зазначає Дж. Коттер: «Лідери повинні бути першими, хто артикулює бачення, і останніми, хто від нього відступає» [34].

На етапі формування інформаційної політики компанія повинна визначити свою: місію та бачення в умовах війни і відбудови країни, цільові аудиторії (внутрішні, зовнішні, міжнародні), базові цінності та етичні принципи комунікацій, основні канали трансляції повідомлень. Особливу увагу слід приділити формуванню єдиної корпоративної ідентичності - це дозволяє вибудовувати впізнаваний стиль, послідовну термінологію та змістовну лінію всіх публічних звернень.

2. Внутрішня комунікація

В умовах дистанційної та гібридної роботи внутрішня ІКД повинна бути: прозорою (регулярне інформування про зміни, ризики, рішення, двосторонньою (зворотний зв'язок, анонімні опитування), гуманною (психологічна підтримка, піклування про безпеку персоналу), організованою через інтегровані платформи (Slack, Microsoft Teams, Notion тощо). HBR підкреслює, що двостороння внутрішня комунікація, заснована на регулярному зворотному зв’язку, є запорукою згуртованості навіть у кризові періоди [32].

Slack Future Forum вказує, що впровадження асинхронних цифрових каналів типу Slack значно покращує взаємодію в розподілених командах [39].

Окрім оперативної координації, внутрішня комунікація виконує функцію підтримки корпоративної культури та згуртованості колективу.

3. Зовнішня комунікація

До зовнішньої ІКД належать: PR-кампанії (публікації, звернення, пресрелізи),соціальні мережі,комунікація з клієнтами (служби підтримки, email-розсилки),участь у конференціях, форумах, міжнародних ініціативах, побудова бренду роботодавця (employer branding).

У воєнних умовах надзвичайно важливими є повідомлення про стабільність бізнесу, безпеку даних, підтримку держави та суспільства. У цьому контексті важливо уникати нейтральності та обирати чітку позицію, що підкреслює ідентичність компанії як української.

4. Антикризове управління комунікацією

CERT-UA та ENISA рекомендують мати шаблонізовані меседжі для інформаційного реагування у разі цифрових атак [24; 28].

Складові антикризового блоку: створення Crisis Response Team(цифрова група швидкого реагування, на непередбачені обставини, та кризові ситуації), розробка шаблонів повідомлень для різних сценаріїв (кібератака, перебої у сервісі, бойові дії), попереднє узгодження процедур комунікації з командою, формування плану дій при інформаційній атаці.

Антикризові механізми дозволяють швидко реагувати на події, запобігати поширенню дезінформації, зберігати довіру аудиторій.

5. Технологічна інфраструктура

До технічної основи ІКД належать: CRM-системи з можливістю інтеграції з чат-ботами та email-каналами (Salesforce, Hubspot), платформи для внутрішніх знань та документації (Confluence, Notion), системи аналітики (Power BI, Tableau), засоби безпечного зв'язку та шифрування (VPN, захищені мейл-сервери), автоматизовані канали опрацювання запитів (AI-модулі, голосові помічники).

Згідно зі звітом Salesforce [37], сучасна CRM-система має інтегрувати чат-боти, email-канали й аналітику у режимі реального часу. HubSpot також відзначає зростання попиту на автоматизовані інструменти збору фідбеку серед IT компаній [33].

Комплексне впровадження технологічних рішень дозволяє зменшити навантаження на людські ресурси, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити ефективність внутрішньої взаємодії.

Орієнтація на цінності та суспільну відповідальність: Досвід компаній MacPaw, Ajax Systems і Reface свідчить: публічна підтримка армії, донат-звіти й участь у цифровому опорі стали елементом нової етики бізнесу [35].

Згідно з Національною стратегією розвитку цифрової економіки України, саме соціальна відповідальність компаній формує цінності цифрової держави [18].

Для українських IT компаній у 2022-2024 роках комунікація вийшла за межі бізнесу. Вона стала проявом: національної ідентичності, солідарності з армією, волонтерами, переселенцями, участі в цифровому опорі проти пропаганди та кібератак, підтримки державної цифрової стратегії (включаючи «Дія», «єПідтримку», тощо).

Етична орієнтація ІКД виявляється в: прозорості донатів, підтримці працівників у прифронтових зонах, дотриманні інформаційної гігієни (боротьбі з фейками), співпраці з державними структурами у межах оборонної цифрової інфраструктури. Такі дії формують унікальний комунікаційний профіль, який є одночасно бізнесовим і громадянським.

Розроблена модель ефективної ІКД для українських ІТ компаній є відповіддю на сучасні виклики інформаційного, безпекового та соціального характеру. Вона поєднує стратегію, технології, людяність і відповідальність. Її реалізація здатна не лише підвищити ефективність управління, але й зміцнити стійкість організації в умовах війни та глобальної цифрової конкуренції.

У контексті повномасштабної війни, релокації персоналу, а також глобальних тенденцій до віддаленої роботи, більшість українських ІТ компаній перейшли до моделі remote-first - організації, в якій віддалена робота є не винятком, а основним форматом.

Це потребує не просто технічного забезпечення, а повноцінної системи внутрішньої комунікації, яка гарантує оперативність, прозорість, залученість та безпеку співробітників незалежно від географічного розташування.

Цілі побудови внутрішньої системи комунікації: Забезпечення стабільного обміну інформацією між усіма учасниками команди, підтримка залученості та емоційної єдності колективу, координація проєктної роботи в асинхронному режимі, моніторинг зворотного зв’язку, вирішення конфліктів, Підвищення прозорості управлінських рішень.

Ключові елементи системи

CRM-системи з елементами AI-автоматизації CRM (Customer Relationship Management) - це не лише інструмент для роботи з клієнтами, а й платформа для: фіксації внутрішніх запитів, автоматизованого розподілу задач, генерації звітів про ефективність команд. Salesforce [37], Zoho CRM [22], HubSpot CRM Documentation [33]

Приклад впровадження: автоматична маршрутизація запитів співробітників до HR, бухгалтерії, керівників через чат-бот у CRM (наприклад, Salesforce, Zoho CRM), використання AI-модулів для сортування вхідних повідомлень.

Корпоративні чати та канали зворотного зв’язку. Основна платформа - Slack, Microsoft Teams, Discord або Mattermost. [23; 39]

Важливо мати: канали за проєктами/відділами, канал CEO/керівництва з оголошеннями, приватні канали підтримки (HR, legal тощо), інструменти для анонімного фідбеку (Typeform, Google Forms, OfficeVibe).

Рекомендація: Впровадити формат щотижневих дайджестів або «внутрішніх новин».

Бази знань - це цифрові бібліотеки компанії. Платформи які можуть підійти для таких задач це: Notion, Confluence, Gitbook.[23] Вони дозволяють: зберігати політики компанії, документувати процеси, описувати інструкції для новачків, підтримувати оновлення документації для команд.

Важливо: Надати відкритий доступ за ролями, впровадити редакторську відповідальність за оновлення інформації.

В умовах війни та кібератак безпека є ключовою умовою внутрішньої комунікації. Слід передбачити: обов’язкове використання корпоративної пошти та VPN, двофакторну автентифікацію в усіх системах, навчання співробітників кібергігієні, заборону обговорення критичних даних у незахищених каналах. Додатково:

Регулярний аудит прав доступу, логування дій користувачів, шифрування інформації на серверах.[24][28]

Принципи ефективної внутрішньої комунікації в моделі remote-first

Ці принципи докладно описані у звітах Slack Future Forum [39] та HBR [32]

Принцип	Опис
Прозорість	Відкритість рішень, пояснення змін
Регулярність	Системність у комунікаціях (щотижневі апдейти)
Доступність	Усі мають доступ до ключової інформації
Взаємність	Наявність двостороннього зв'язку
Інклюзивність	Урахування потреб усіх членів команди
Безперервність	Комунікація працює навіть у надзвичайних умовах

Система внутрішньої комунікації в умовах remote-first/relocate повинна спиратися на цифрову інфраструктуру, культуру довіри та безпеку даних. Саме вона є основою стабільності команди в умовах кризи та запорукою ефективного управління компанією, незалежно від зовнішніх загроз.

3.2 Пропозиції щодо кризового менеджменту та антикризових комунікацій

В умовах високої динаміки змін, гібридної війни, зростання інформаційних загроз та невизначеності, здатність компанії ефективно діяти під час кризи визначає не лише її репутацію, а й довгострокову стабільність. Для ІТ компаній, які є ключовими елементами цифрової інфраструктури держави, кризовий менеджмент у сфері комунікацій набуває особливої ваги. У цьому підрозділі наведено практичні рекомендації щодо організації антикризової інформаційно-комунікаційної діяльності.

Завдання кризової комунікації: Забезпечення швидкої, достовірної та контрольованої інформації під час надзвичайних ситуацій. Зниження рівня паніки або дезінформації. Збереження довіри серед клієнтів, партнерів, працівників. Попередження або зменшення репутаційних втрат. Узгодження дій між усіма підрозділами компанії.

Як зазначає Б. Леггетт, ефективне узгодження повідомлень у критичні моменти значно зменшує ймовірність інформаційної дезорієнтації серед стейкхолдерів [16].

Типові ситуації, що вимагають кризової ІКД: повітряна тривога чи загроза фізичному офісу, масштабна кібератака, збої в інфраструктурі (світло, інтернет, дата-центри), репутаційна атака у соцмережах, витік персональних або клієнтських даних, публічні заяви співробітників, що суперечать політиці компанії, спроба маніпуляції інформацією з боку конкурентів або ЗМІ. Компоненти антикризової комунікаційної системи

1. Кризовий план комунікацій

Документ, який містить: перелік можливих сценаріїв, готові шаблони повідомлень, відповідальних осіб, інструкції з каналів комунікації. Рекомендація: Перегляд плану щоквартально з урахуванням актуальної ситуації в країні.

2. Формування Crisis Response Team

Це міжфункціональна група, яка включає: PR-менеджера, представника юридичного відділу, HR-фахівця, технічного директора (CTO), керівника служби безпеки або DevSecOps.

Кожен відповідає за певний тип комунікації. Відповідно до рекомендацій Deloitte щодо побудови стійких організацій, антикризові команди мають бути не лише оперативними, а й міжфункціональними — із чіткими зонами відповідальності та регламентами комунікації [25].

3. Визначення офіційних каналів

Корпоративна пошта, Telegram- або Slack-канал оперативної інформації, CRM або система трекінгу подій, Сторінка «Статус» (StatusPage, Trust Center тощо). Наприклад, компанія MacPaw створила окрему кризову інформаційну секцію в блозі «Support Ukraine», куди централізовано публікувала всі оновлення щодо війни, релокації, допомоги та безпеки [35][14].

4. Правила кризового повідомлення

Першим повідомляє компанія - а не чутки. Повідомлення має бути коротким, конкретним, чесним. Оновлення - кожні 1-2 години, якщо ситуація триває. Визнання відповідальності (якщо це потрібно) + кроки для вирішення. За словами Дж. Коттера, прозорість у комунікаціях під час змін сприяє збереженню довіри, а будь-яке приховування інформації породжує опір і паніку [34].

Модель кризової комунікації

Етап	Дія
Виявлення проблеми	Оперативна реакція, підтвердження факту
Усвідомлення масштабу	Оцінка ризиків, інформування керівництва
Вибір каналу	Визначення, де і як публікується повідомлення
Створення меседжу	Узгоджене формулювання (PR + Legal)

Етап	Дія
Комунікація	Офіційне звернення, відкритість
Пост-моніторинг	Відстеження реакції, зворотний зв’язок

Модель адаптована на основі досліджень

Побудова системи кризової ІКД в українських ІТ компаніях дозволяє: мінімізувати інформаційні ризики, забезпечити контроль за поширенням повідомлень, зберегти довіру до компанії у складних обставинах. У сучасних умовах антикризова комунікація - не опція, а необхідність для кожного технологічного бізнесу, що працює в Україні.

Як зазначає ENISA у звіті за 2023 рік, компанії, які мають кризову стратегію й плани на випадок кібератак або соціальної дестабілізації, демонструють у 2,5 раза вищий рівень стійкості в умовах кризи [28].

Українські ІТ компанії дедалі частіше орієнтуються на глобальні ринки. Це зумовлено як об'єктивною необхідністю зберігати валютні надходження в умовах війни, так і високою конкурентоспроможністю українських фахівців та технологій. Проте вихід на зовнішній ринок вимагає не лише якісного продукту, а й продуманої комунікаційної стратегії, яка відповідає культурним, політичним, правовим та медіа-реаліям цільової аудиторії.

Мета зовнішньої комунікаційної стратегії на міжнародному ринку: Формування позитивного іміджу компанії як надійного партнера. Донесення унікальної ціннісної пропозиції (USP). Зміцнення довіри до українського походження бренду. Побудова стійкої інформаційної присутності в англомовному медіапросторі. Адаптація до локальних інформаційних норм і очікувань.

Етапи побудови зовнішньої стратегії

Дослідження цільової аудиторії. Географічна та культурна специфіка (наприклад, США, ЄС, Південно-Східна Азія).

Очікування від брендів: безпека, сервіс, вартість, етичність. Вибір каналів: LinkedIn, Twitter, Reddit, Product Hunt, TechCrunch, подкасти.

Аналіз конкурентного середовища. Порівняння з іншими компаніями у ніші (benchmarking). Вивчення комунікаційних моделей лідерів ринку. Пошук незаповнених комунікаційних ніш.

Визначення ключових повідомлень (key messages). У чому унікальність продукту? Чому компанія - саме з України - є перевагою? Які цінності несе бренд (інноваційність, відповідальність, стійкість)?

Адаптація стилю комунікації. Використання професійної англійської мови (US/UK English залежно від ринку). Врахування культурних контекстів (уникнення тем, що можуть бути чутливими). Подача контенту у відповідному форматі (whitepapers, вебінари, конференції, візуальні лендінги).

Вибір каналів комунікації

Канал	Приклади використання
Соціальні мережі	LinkedIn, Twitter, Medium
Професійні платформи	Product Hunt, GitHub, Behance
Прямий email-маркетинг	Розсилки партнерам, інвесторам
ЗМІ та PR	Публікації у TechCrunch, VentureBeat, Forbes
Публічні виступи	Онлайн-конференції, TEDx, DevTalks
SEO та контент-маркетинг	Блоги, гайди, аналітичні статті

Формування міжнародної комунікаційної команди Контент-менеджери з досвідом міжнародного копірайтингу. Digital PR-фахівці. Локалізатори/технічні перекладачі. Спікери компанії, які можуть виступати на міжнародних заходах.

Налагодження постійного моніторингу та коригування.
KPI для оцінки ефективності: кількість згадок, охоплення, CTR, партнерські запити. Інструменти аналітики: Google Analytics, Brand24, SEMrush, Ahrefs, Mention.

Особливості міжнародного позиціонування українських компаній. В умовах війни українські IT компанії мають унікальну репутаційну перевагу - репутацію гнучких, витривалих, етичних і сильних у кризі команд. Важливо

правильно транслювати цей наратив: “Ми працюємо під час війни - і гарантуємо стабільність”. “Ми - частина цифрового фронту”. “Кожен клієнт - це ще один внесок у майбутнє України”. Такі меседжі поєднують бізнес-ефективність і гуманістичну позицію.

Успішна зовнішня комунікація - це не просто маркетинг. Це система, яка інтегрує цінності, стратегію, культурну чутливість і цифрову грамотність. Для українських ІТ компаній вихід на міжнародні ринки - це не лише розширення географії продажів, а й репутаційна дипломатія, яка формує обличчя країни в цифровому світі.

РОЗДІЛ 4
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

4.1 Критерії оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності в ІТ компанії

Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності (ІКД) є необхідним інструментом управління сучасною ІТ компанією.

Як зазначає Дж. Коттер [34], вимірювання ефективності комунікацій є необхідною умовою для адаптивного лідерства та змін в організаціях.

В умовах високої конкуренції, інформаційної турбулентності та необхідності оперативного прийняття рішень, саме чітко визначені показники ефективності дозволяють оцінити якість, доцільність і результативність комунікаційної стратегії.

Цілі оцінювання ІКД: Визначення сильних і слабких сторін комунікаційної системи. Оптимізація ресурсів, задіяних у комунікації. Підвищення якості зворотного зв’язку. Прогнозування впливу ІКД на репутацію, продажі, залучення персоналу. Звітування перед інвесторами, партнерами, аудиторами. Дослідження Harvard Business Review підкреслює, що стратегічна комунікація в умовах невизначеності є не лише підтримкою операційної діяльності, а й драйвером репутаційного капіталу компанії [32].

Основні групи критеріїв оцінки ефективності ІКД. Операційні (внутрішні) показники. Середньогалузеві стандарти для цих метрик описані в документації Slack Future Forum Pulse Report 2023, де підкреслюється значення прозорості, швидкості відповіді та зворотного зв’язку у цифрових командах [39].

Показник	Значення
Швидкість реагування на запити	середній час відповіді в чаті або email (First Response Time);

Показник	Значення
Рівень залучення працівників	участь у внутрішніх опитуваннях, перегляд дайджестів, активність у внутрішніх каналах;
Індекс задоволеності комунікацією (Internal CSAT)	результат опитування щодо якості внутрішньої комунікації;
Кількість внутрішніх комунікаційних інцидентів	наприклад, ситуації непорозуміння через брак інформації або її затримку.

Зовнішні (репутаційні та маркетингові) показники. Згідно з аналітикою Brand24 та YouScan, системи моніторингу згадок дозволяють не лише виявляти інформаційні піки, а й аналізувати тональність реакцій [22], [16].

NPS як метрика рекомендаційної лояльності широко застосовується у звітах Salesforce та HubSpot, де вона поєднується з показниками залучення та повторної взаємодії [33], [37].

Показник	Значення
Кількість позитивних згадок у медіа / соцмережах	аналітика згадок у контексті бренду (Brand24, Mention, YouScan);
Частка залучення аудиторії (Engagement Rate)	кількість лайків, коментарів, поширень до загального охоплення контенту;
Кількість звернень від партнерів, клієнтів, інвесторів	прямий результат зовнішньої комунікації;
NPS (Net Promoter Score)	рівень готовності клієнтів/партнерів рекомендувати компанію;
Кількість інцидентів у кризових ситуаціях	і їх вплив на динаміку інформаційного фону.

Фінансово-стратегічні показники, пов’язані з ІКД. Вартість залучення ліда (Cost per Lead). ROI комунікаційних кампаній. Кількість/якість інвесторських звернень після публічних активностей. McKinsey & Company у звіті “The State of Organizational Health” підкреслює, що саме фінансові індикатори (ROI, CPL) дозволяють перетворити PR-комунікацію на вимірювану інвестицію в зростання [25].

Обґрунтування вибору критеріїв. Вказані метрики дають змогу: об'єктивно оцінити результативність комунікаційних каналів, виміряти вплив ІКД на репутацію та ділову активність, приймати управлінські рішення щодо зміни стратегії, команди, бюджету, виявити тренди (зростання довіри, реакція на кризу, зниження залученості), встановити контрольні точки у динаміці роботи компанії.

Наприклад, регулярне зниження залученості в корпоративних чатах або зменшення позитивних згадок у медіа може сигналізувати про інформаційне виснаження команди чи втрату релевантності меседжів.

Відомий дослідник ефективності PR-діяльності Баррі Леггетт наголошує, що метрики мають вимірювати не лише кількісні, а й якісні ефекти — зокрема ступінь впливу на стратегічні цілі бізнесу [16].

Оцінювання ІКД - це не разова перевірка, а постійний процес, що потребує системного підходу. Для ІТ компаній, які працюють у високодинамічному та кризовому середовищі, чіткі KPI є запорукою прозорості, стабільності та ефективності всієї організаційної структури.

Методика оцінки ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності

Для того, щоб критерії оцінки, розглянуті у попередньому підрозділі, набули реального змісту, необхідно застосовувати чітку, структуровану методику вимірювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності (ІКД). Ця методика має включати як кількісні, так і якісні підходи до аналізу.

Оцінювання ІКД передбачає збір, обробку, інтерпретацію та порівняння даних, що відображають комунікаційну динаміку як усередині компанії, так і назовні.

Основні методи оцінювання ІКД

1. Опитування співробітників (внутрішня оцінка)

Найбільш поширений метод вимірювання ефективності внутрішньої комунікації - це анонімні опитування. Згідно з дослідженням Slack Future Forum [39], регулярне опитування персоналу щодо задоволеності комунікацією є ключем до підтримки залученості в remote-first командах.

Що аналізується: рівень розуміння стратегічних цілей компанії, інформованість про внутрішні події, якість зворотного зв'язку з керівництвом, рівень довіри до внутрішніх каналів комунікації.

Інструменти: Google Forms, Typeform, OfficeVibe, MS Forms.

Регулярність: щоквартально або після великих внутрішніх змін (реорганізація, релокація, запуск нових команд).

2. Аналіз даних CRM-систем

CRM-системи (наприклад, Salesforce, Zoho CRM, HubSpot) містять величезну кількість даних, які можуть бути використані для оцінки зовнішньої комунікації. За даними Salesforce [37], компанії, які інтегрують аналітику CRM у щоденні комунікації, підвищують ефективність зворотного зв'язку на 35%.

Показники, що аналізуються: кількість запитів від клієнтів, середній час відповіді на звернення, рівень повторного звернення клієнта (retention rate), конверсія після комунікаційної взаємодії (наприклад, після email-розсилки).

Перевага: об'єктивність, автоматизація збору.

Недолік: недостатньо гнучка оцінка контексту комунікації.

3. Аналітика соціальних мереж (SMM-метрики)

Аналіз поведінки аудиторії в соціальних мережах дозволяє вимірювати емоційний фон, залученість, поширення контенту.

Як зазначає Harvard Business Review [32], персоналізований підхід до аналізу взаємодії користувачів у соцмережах дозволяє глибше зрозуміти тональність і релевантність контенту.

Ключові метрики охоплення постів (Reach),кількість реакцій, коментарів, репостів (Engagement Rate), динаміка приросту підписників, географія аудиторії, частота позитивних/негативних згадок.

Інструменти: Meta Business Suite, LinkedIn Analytics, YouScan, Brand24, Hootsuite.

Додатково: індекс тональності (Sentiment Index), який визначає емоційне забарвлення згадок.

LOOQME Reports [23] підтверджують, що динаміка позитивних згадок у ЗМІ має сильний вплив на залучення інвесторів та сприйняття бренду.

Професійний аудит згадок про компанію у ЗМІ дозволяє: оцінити кількісний обсяг інформаційного фону (кількість згадок, публікацій), виявити тональність повідомлень, відслідковувати динаміку (зростання/зниження інтересу), виявляти потенційні репутаційні ризики (анонімні джерела, ворожі інформаційні атаки).

Методи: моніторинг через платформи типу LOOQME, Medialogia, Brandwatch, ручний контент-аналіз топових ЗМІ, порівняння зі згадками конкурентів. Комбінований підхід

Найбільш повноцінну оцінку ІКД дає поєднання методів:

Джерело	Що дає
Опитування працівників	Виявлення внутрішніх проблем, зворотний зв’язок
CRM-аналітика	Кількісна ефективність комунікацій із клієнтами
SMM-метрики	Актуальна реакція зовнішньої аудиторії
Аудит ЗМІ	Стратегічна оцінка репутації бренду

Комбінований підхід до оцінки ІКД рекомендовано багатьма аналітичними платформами, зокрема Slack [39], Salesforce [37] та LOOQME [23], які вказують на важливість балансу між кількісною та якісною оцінкою.

Для ілюстрації впливу впровадження заходів розглянемо умовний сценарій, заснований на типових даних середньої української ІТ компанії (50-150 працівників, ринки: Україна, ЄС, США). Сценарій: ІТ компанія “NOVA CODE”

Поточна ситуація: часткова втрата зв’язку в командах через remote-first, відсутність чіткої комунікаційної стратегії, немає фіксованих процедур для

кризових ситуацій, соцмережі ведуться нерегулярно, зовнішнє позиціонування розмите, працівники скаржаться на брак інформації з боку керівництва.

Запропоновані заходи для впровадження:

Впровадження CRM з інтеграцією автоматизованих запитів. Як показано у звіті Salesforce CRM Trends Report 2023 [37], автоматизовані CRM-процеси дозволяють зменшити середній час обробки запиту клієнта на понад 30%, що прямо впливає на показники CSAT і Retention.

Створення внутрішньої бази знань (наприклад, у Notion). За даними Atlassian [23], компанії, які використовують внутрішні бази знань на платформі типу Confluence чи Notion, на 25% швидше адаптують нових працівників і на 33% рідше стикаються з дублюванням завдань.

Запуск регулярних CEO-звернень та дайджестів. Як зазначає Harvard Business Review [32], регулярні звернення CEO формують культуру прозорості, що особливо важливо під час змін або кризових періодів.

Створення кризового плану (Crisis Response Plan).

Перезапуск сторінок у соцмережах відповідно до нової стратегії. За аналітикою Meta Business Suite та даними з Segment’s State of Personalization Report 2023 [38], оновлення комунікаційної стратегії у соцмережах збільшує рівень залученості аудиторії в середньому на 30–45%, якщо кампанія враховує локальний контекст і цінності бренду.

Очікувані результати через 6 місяців

Напрямок	Початкове значення	Очікуване значення
Внутрішній CSAT (задоволення комунікацією)	3,2 з 5	4,3 з 5
Швидкість обробки внутрішніх запитів	2-3 дні	<1 доби
Кількість позитивних згадок у соцмережах	<10/місяць	30-40/місяць
Кількість кризових інцидентів із затримкою відповіді >24 год	3 за квартал	0-1

Напрямок	Початкове значення	Очікуване значення
Engagement Rate у Facebook/LinkedIn	1,2%	4-5%

Очікувані результати через 1 рік

Зміцнення HR-бренду → приріст якісних кандидатів на вакансії. Покращення оцінки в CRM-аналітиці: менше скарг від клієнтів, краща комунікація команди підтримки. Стабільна присутність у профільних ЗМІ → зростання довіри партнерів. Вихід на новий ринок наприклад, Эвропа з чітко адаптованою комунікаційною стратегією. Готовність до криз → миттєве реагування без репутаційних втрат.

Згідно з даними HubSpot CRM [33], скорочення часу відповіді на запити та впровадження персоналізованої зовнішньої ІКД може зменшити вартість ліда на 20–25%.

Імовірні ризики при впровадженні Спротив змінам з боку частини персоналу. Потреба у додатковому навчанні (навіть базовому: як користуватись CRM чи новими інструментами). Нестача ресурсів (людських/технічних) на старті.

За дослідженнями McKinsey [36], близько 60% команд стикаються з труднощами під час трансформації внутрішньої комунікації, однак завдяки мікронавчанню та поступовому впровадженню цих проблем можна уникнути.

Але ці ризики можуть бути знижені завдяки поетапному впровадженню, створенню інструкцій, залученню change-менеджерів.

Висновки до підрозділу

Моделювання показує, що навіть при середньому рівні початкової організації ІКД впровадження структурованих рекомендацій може дати позитивні результати вже у перші 6 місяців. А через рік компанія не лише підвищить ефективність управління, а й стане більш привабливою для клієнтів, партнерів і майбутніх працівників.

Успішність такого впровадження підтверджується у практиці провідних компаній, зокрема MacPaw [35], SoftServe [40] та Ajax Systems, які відкрито демонструють результативність системних змін навіть в умовах надзвичайної ситуації.

У процесі реалізації змін в інформаційно-комунікаційній діяльності IT компаній можуть виникати численні бар'єри - як організаційні, так і психологічні, технічні або навіть культурні. Їх своєчасне виявлення та належна підготовка до подолання є необхідною умовою успішної трансформації системи ІКД.

Основні труднощі впровадження змін в ІКД

1. Опір змінам з боку персоналу

Причини: нерозуміння мети змін, страх втрати контролю, перевантаження інформацією. Така поведінка має характерні риси, описані Джоном Коттером у моделі «8 кроків змін», де наголошується, що без створення відчуття нагальності та залучення учасників – реформи приречені на супротив [34].

Прояви: пасивність у нових комунікаційних каналах, ігнорування внутрішніх ініціатив, зниження мотивації.

2. Нестача ресурсів

Нестача фахівців, бюджету або технічного забезпечення часто спричиняє затримки в реалізації ІКД. Згідно зі звітом [25] Deloitte, компанії з низьким рівнем організаційного здоров'я стикаються з проблемами впровадження навіть простих цифрових рішень.

Наслідки: відсутність повноцінної реалізації, зниження темпу впровадження, ризик переривання процесу.

3. Кіберризики та інформаційна вразливість

Причини: перехід до нових платформ без достатнього тестування, відсутність політик безпеки. В умовах війни ризики кіберінцидентів при переході на нові платформи зростають.

ENISA [28] попереджає, що впровадження нових IT-рішень без паралельної побудови політики кіберзахисту підвищує вразливість на 30–60%.

Можливі загрози: витік даних, фішинг, внутрішні порушення (human factor).

4. Нерівномірне впровадження змін у різних відділах

Одні команди можуть швидко адаптуватися, інші - опираються змінам або не отримують належного супроводу.

Нерівномірне впровадження змін у різних відділах часто пов’язане з відсутністю єдиної цифрової політики або ролей.

За рекомендацією В. Варенка [3], системна ІКД вимагає чіткого розподілу повноважень і відповідальності між структурними одиницями.

5. Невизначеність у відповідальності

Хаотична імплементація без визначення відповідальних осіб за кожен етап створює ризик дезорганізації.

Шляхи вирішення проблем

1. Поетапне впровадження

Впроваджувати зміни поступово: спочатку в пілотних командах, з подальшим масштабуванням. Тестування інструментів перед запуском на всю компанію. Постійний моніторинг ефективності на кожному етапі.

2. Навчання персоналу

Проведення тренінгів, воркшопів, створення гайдбуків з використання нових платформ. Внутрішні амбасадори змін - ключові співробітники, які допомагають колегам адаптуватися.

3. Комунікація цінності змін

Чітке пояснення, навіщо відбувається трансформація, які переваги вона дасть працівникам, клієнтам, бізнесу. Публічні звернення керівництва, зворотний зв’язок, врахування думки команди.

4. Робота з зовнішніми консультантами

У разі відсутності внутрішньої експертизи доцільно залучити фахівців з: crisis-комунікацій, кібербезпеки, побудови стратегії ІКД, аналітики SMM і PR. У випадку браку експертизи ІТ компанії дедалі частіше залучають зовнішніх консультантів для розробки комунікаційної стратегії, crisis-кейсів або безпекових політик.

5. Інституціалізація процесу

Створення ролей (напр. Internal Communications Manager).

Закріплення процедур у внутрішній документації. Визначення KPI для оцінки якості впровадження змін. Процес впровадження змін в інформаційно-комунікаційній діяльності - це складний і багаторівневий виклик.

Його успішна реалізація вимагає не лише технічних інструментів, а й управління людьми, ризиками, очікуваннями та безпекою. Найкращі результати досягаються там, де зміни впроваджуються послідовно, прозоро та з урахуванням людського фактору.

4.2 Успішні кейси інформаційно-комунікаційної діяльності українських IT компаній

У цьому підрозділі розглянемо реальні приклади українських IT компаній, які досягли високого рівня ефективності у своїй інформаційно-комунікаційній діяльності (ІКД).

Ці кейси демонструють не лише технологічну зрілість, а й здатність до адаптації в умовах війни, кризової турбулентності, міжнародної конкуренції.

Кейс 1: MacPaw - бренд із соціальним обличчям

MacPaw - одна з найвідоміших продуктових IT компаній України, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для macOS (зокрема, CleanMyMac, Setapp).

З перших днів повномасштабної війни компанія взяла на себе активну інформаційну та соціальну роль.

Ключові особливості ІКД:

Зовнішня комунікація: регулярні публікації в англомовних ЗМІ, активне інформування клієнтів про стан компанії, стабільність сервісів, запуск MacPaw Foundation для збору коштів на підтримку ЗСУ, волонтерів і постраждалих. [35]

Внутрішня комунікація: CEO компанії Олександр Косован активно комунікує зі співробітниками через Slack, Zoom і внутрішні відеозвернення, запущено серію подкастів для підтримки морального духу команди, надано можливості гнучкої роботи, релокації, допомоги родинам співробітників.

Результат: MacPaw зберегла команду, довіру користувачів і посилила свій бренд як етичного і надійного гравця. Компанія отримала позитивне висвітлення в міжнародних технологічних ЗМІ.

Кейс 2: Ajax Systems - інженерна точність у комунікації

Ajax Systems - українська компанія, що виробляє системи безпеки нового покоління. Після початку війни компанія не лише продовжила виробництво, але й вийшла на нові ринки.

Ключові аспекти ІКД: Потужна візуальна комунікація: відео-тури, демонстрація технологій, інтерв'ю з клієнтами. Соціальні мережі та YouTube: регулярні публікації, що розповідають про використання Ajax у реальних умовах (включно з українськими містами під обстрілами). Міжнародна присутність: участь у виставках у Європі, Близькому Сході, Латинській Америці.

Кризові меседжі: компанія чітко інформувала про безпечність роботи, перенесення виробництва, гарантії доставки та підтримки. Водночас публічно підтримувала армію та повідомляла про передачу систем охорони для ЗСУ. [27]

Результат: Ріст продажів попри війну, вихід на нові ринки, визнання Ajax як прикладу інженерного та комунікаційного героїзму.

Кейс 3: Grammarly - глобальний гравець з українським серцем

Grammarly - компанія, заснована українцями, що створила один із найвідоміших у світі продуктів з перевірки англійської мови. Штаб-квартира знаходиться у США, але команда активно підтримує Україну.

Ключові дії в ІКД: Публічна підтримка України через Twitter, офіційний сайт, прес-релізи. Донати в розмірі $5 млн на гуманітарну допомогу та підтримку ЗСУ. [27]. Співпраця з міжнародними медіа (Wired, Forbes, TechCrunch) - просування меседжу: *«Ми - українці. І ми сильні»*. Усередині компанії - безперебійна комунікація з працівниками в Україні, релокаційна підтримка.

Результат: Позитивний резонанс у світі. Зростання довіри до бренду серед мільйонів користувачів. Приклад соціальної відповідальності великого IT-гравця. Найкращим способом засвоїти принципи ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності є не лише аналіз успішних прикладів, а й вивчення помилок.

У цьому підрозділі ми розглянемо декілька ситуацій, коли комунікація або її відсутність призвели до репутаційних і стратегічних втрат. Імена компаній у деяких кейсах свідомо не розкриваються - мета не у викритті, а в аналізі й винесенні уроків.

Кейс 4: Мовчання під час кризи - як втратити довіру клієнтів

Ситуація: Один український SaaS-стартап (анонімізований), орієнтований на іноземних клієнтів, з початком повномасштабного вторгнення не зробив жодної публічної заяви: ані в соціальних мережах, ані через email-розсилку, ані на своєму сайті.

Як свідчать дані звітів Deloitte [25], у кризових умовах 72% компаній, які не ведуть публічну комунікацію, стикаються з втратою довіри клієнтів.

Наслідки: Іноземні партнери почали хвилюватися за стабільність сервісів. Частина клієнтів скасувала підписки через страх втрати доступу до продукту. У ЗМІ про компанію почали з'являтися припущення про зупинку діяльності.

Помилка: Відсутність навіть базової комунікації на тему "Ми працюємо", "Ми з Україною", "Наш сервіс доступний".

Урок: У кризові моменти навіть коротке, чесне повідомлення може зберегти довіру. Мовчання = сумнів = втрати.

Кейс 5: Неузгоджене повідомлення - як один пост зіпсував репутацію

Ситуація: У березні 2022 року українська технологічна компанія зробила допис у соцмережах з фразою: "Ми поза політикою. Ми просто працюємо, як завжди."

Реакція: Коментарі аудиторії були здебільшого різко негативними. Користувачі звинувачували компанію у байдужості. Сторінку почали масово покидати, продукт - бойкотувати.

Виправлення: Через 2 дні компанія публікує вибачення. Запускає ініціативу донатів. Публічно позиціонує себе як український бренд, що підтримує ЗСУ.

Урок: Бути "поза політикою" під час війни - це теж позиція. І вона часто сприймається негативно. Комунікація має бути узгодженою, етичною, зрозумілою аудиторії.

4.3. Порівняльний аналіз кейсів та висновки

Щоб узагальнити отримані дані, проведемо порівняння успішних та умовно-проблемних кейсів за ключовими критеріями інформаційно-комунікаційної діяльності.

Таблиця порівняльного аналізу

Критерій	MacPaw	Ajax Systems	Grammarly	Кейс 4 (мовчання)	Кейс 5 (неузгоджене повідомлення)
Чітка публічна позиція	✅	✅	✅	❌	❌
Регулярність комунікації	✅	✅	✅	❌	🔶 (тільки після скандалу)
Реакція на кризу	✅	✅	✅	❌	❌
Внутрішня комунікація	✅	✅	✅	❓	❓
Репутаційні втрати	❌	❌	❌	✅	✅
Підтримка ЗСУ / соціальна активність	✅	✅	✅	❌	🔶
Позитивне міжнародне позиціонування	✅	✅	✅	❌	❌

✅ - сильна сторона

❌ - явна проблема

🔶 - частково / пізно

❓ - недостатньо даних

1. Найважливіші риси успішної ІКД:

Швидкість і відкритість. Всі успішні компанії оперативно інформували про свою позицію, дії, підтримку України. Стратегічна послідовність. Компанії дотримувались чіткої лінії в комунікаціях, не змінювали тон і позицію хаотично. Гармонія внутрішнього та зовнішнього. Там, де добре працювала внутрішня комунікація, не було «втечі кадрів», а зовнішня - сприяла підтримці бізнесу.

2. Типові помилки:

Мовчання або нейтральність. Сприймається як байдужість. Відсутність команди або плану кризової комунікації. Неузгоджені меседжі. Один невдалий пост здатен зруйнувати роками побудовану репутацію.

3. Урок для ІТ компаній:

Інформаційно-комунікаційна діяльність – не допоміжна, а стратегічна функція, яка має бути чітко організована, гнучка, етична та професійна.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на тему «Інформаційно-комунікаційна діяльність компаній ІТ-сфери» проведено всебічне дослідження теоретичних засад,

сучасних практик, проблем і перспектив розвитку ІКД у контексті українських реалій, зокрема в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

У першому розділі охарактеризовано поняття, функції, принципи та нормативно-правову базу інформаційно-комунікаційної діяльності. ІКД розглядається як стратегічно важливий компонент управління в ІТ компаніях, що охоплює як внутрішню, так і зовнішню комунікацію. Зазначено, що в умовах війни ІКД виконує не лише комерційну, а й громадянську функцію - захист національних інтересів, формування цифрового спротиву, підтримку армії та суспільства.

У другому розділі на прикладі провідних українських ІТ компаній (MacPaw, Ajax Systems, Grammarly, Genesis) проаналізовано, як саме вони адаптували комунікаційні стратегії до умов кризи. Встановлено, що успішна ІКД базується на цінностях прозорості, соціальної відповідальності, швидкості реакції, етичної публічності. Водночас, виявлено типові проблеми компаній, які проігнорували важливість комунікації - що призвело до репутаційних втрат і втрати довіри.

У третьому розділі запропоновано цілісну модель ефективної ІКД для українських ІТ компаній, яка включає: стратегічне планування, внутрішню систему комунікації (remote-first), зовнішню PR-активність, антикризову підготовку, цифрову інфраструктуру.

Розроблено практичні рекомендації щодо побудови внутрішніх процесів комунікації, взаємодії з міжнародною аудиторією та виходу на глобальні ринки.

У роботі представлено систему критеріїв для оцінки ІКД, серед яких: залучення працівників, SMM-метрики, CRM-аналітика, медіа-репутація. Застосовано моделювання впровадження заходів, яке показало потенційне покращення показників вже протягом перших шести місяців.

Визначено основні труднощі (опір змінам, ресурсні обмеження, кіберризики) та запропоновано механізми їх подолання.

У п’ятому розділі проаналізовано успішні та проблемні кейси українських IT компаній, що дозволило зробити практичні висновки про ключові чинники ефективності ІКД.

Найкращі результати демонструють ті організації, які поєднують технологічну досконалість із людяністю, позицією та здатністю до адаптації в умовах нестабільності.

Під час дипломної роботи було доведено, що інформаційна-комунікаційна діяльність - це не просто складова внутрішньої організації IT -компаній, а стратегічним фактором їх життєздатності, особливо в умовах воєнного стану, цифрових ризиків та глобальної конкуренції.

Сучасний ІКД - це складна система, яка поєднує в собі різні елементи, такі як управління знаннями, люди, репутація, цифрові потоки, координація, мобілізація, брендинг, адаптація, безпека та соціальна відповідальність.

Він пронизує всі процеси компанії - від внутрішньої згуртованості до її глобальної присутності на міжнародному ринку

Дослідження. продемонструвало, що успішна ІКД покладається не лише на технологічні рішення (CRM, Slack, поняття автоматизованих послуги), але насамперед на принципи відкритості, прозорості, етики та готовність до діалогу.

Найуспішніші IT -компанії України (MACPAW, Ajax Systems, Grammarly, Genesis) показують приклад того, як системна комунікація зміцнює позицію на ринку, зберігає командування в кризі та формує зображення України як країни цифрової стійкості.

Модель ІКД, розроблена в дипломній роботі, а також інструменти для його оцінки, планування та кризових реагувань може служити практичною основою для IT-компаній, які шукають сталого розвитку, стратегічної стабільності та соціальної місії в невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістова І. В., Курило В. І., Калугін О. Ю. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в аграрний сектор економіки України:

організаційно-правовий аспект : монографія / за заг. ред. І. В. Арістової. Київ : 2014. 203 с.

2. Архипова Є. О. Людина (не)інформаційна як продукт сучасного суспільства. *Права, свободи і безпека людини в інформаційній сфері:* матеріали наук.-практ. конф. (10 трав. 2018 р.) / Упоряд.: В. М. Фурашев, С. Ю. Петряєв. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. - С. 33-36.

3. Варенко В. В. Основи інформаційної діяльності : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2018. 320 с.

4. Вовк Н. С. Зв'язки з громадськістю : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 312 с.

5. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 403.

6. Закон України «Про електронні комунікації» від 16.12.2020 № 1089-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 7. Ст. 48.

7. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.

8. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.

9. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 46. Ст. 408.

10. Захарова В. Б. PR як стратегія соціальної комунікації. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 224 с.

11. Збанацька О. Публічна комунікація в умовах гібридної війни. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 3. С. 118-125.

12. Ільницька Л. В. Багаторівневість інформаційно-аналітичної діяльності: аналіз комплексного середовища управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. № 1. С. 45-52.

13. Ільницька У. В. Інформаційно-комунікативна політика НАТО та практика реалізації стратегічних комунікацій Північноатлантичного Альянсу. *Військово-науковий вісник.* 2022. Вип. 37. С. 194-215.

14. Косован О. Ми працюємо заради свободи - звернення CEO MacPaw. URL: https://blog.macpaw.com

15. Кушнаренко Н. М. Інформаційна культура особистості : навч. посіб. Київ : Либідь, 2008. 256 с.

16. Леггетт Б. Нові індикатори ефективності PR. Harvard Business Review. - 2022. - URL: https://hbr.org

17. Лутовинова В. Г. Сучасні інформаційні технології в PR і рекламі. Київ : Академія, 2019. 304 с.

18. Національна стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2022 роки : розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р URL: https://thedigital.gov.ua

19. Сілкова Г. В. Ефективні комунікації в сучасному менеджменті : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 208 с.

20. Сулацький Д. В. Інформаційно-психологічні впливи на споживачів телекомунікаційних послуг. Інститут права та суспільних відносин. 2023. URL: https://ipsv.uu.edu.ua/elektronni-naukovi-vydannia/

21. Удалова В. М. Соціальні комунікації : теорія і практика / В. М. Удалова. Київ : НАУ, 2020. 236 с.

22. AIN.UA. Аналітика цифрового ринку URL: https://ain.ua

23. Atlassian. Agile Coach Playbook URL: https://www.atlassian.com

24. CERT-UA. Офіційний портал реагування на кіберінциденти URL: https://cert.gov.ua

25. Deloitte. The State of Organizational Health 2023 URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/state-of-organizational-health.html

26. Doerr J. Measure What Matters : How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs / John Doerr. - New York : Portfolio Penguin, 2018. - 320 p.

27. DOU.ua. Як IT-компанії тримають фронт URL: https://dou.ua

28. ENISA. Threat Landscape Report 2023 URL: https://www.enisa.europa.eu

29. Forbes Ukraine. Репортажі про IT та війну URL: https://forbes.ua

30. GitHub. The State of the Octoverse 2023 URL: https://octoverse.github.com

31. Google. Google Analytics 4 Documentation URL: https://support.google.com/analytics

32. Harvard Business Review. Managing Internal Communication in Crisis URL: https://hbr.org

33. HubSpot CRM Documentation URL: https://hubspot.com

34. Kotter J. P. Leading Change / John P. Kotter. - Boston : Harvard Business School Press, 1996. - 208 p.

35. MacPaw Blog: Support Ukraine URL: https://blog.macpaw.com

36. McKinsey & Company. The State of AI in 2023 URL: https://www.mckinsey.com

37. Salesforce. CRM Trends Report 2023 URL: https://www.salesforce.com

38. Segment. State of Personalization Report 2023 URL: https://segment.com

39. Slack Future Forum. Pulse Report 2023 URL: https://futureforum.com

40. SoftServe. Crisis Updates Portal URL: https://crisis.softserveinc.com

SUMMARY

Evseenko A. Information and Communication Activities of IT Companies in Ukraine. Zaporizhzhia, 2025. 57 pp.

The object of the study is the information and communication activities of Ukrainian IT companies during 2022–2024.

The subject focuses on strategic, technological, and crisis-related aspects of managing internal and external communication in Ukrainian IT companies under conditions of martial law, remote-first working models, and global information pressure.

The main purpose of the study is to analyze the current state, challenges, and effective practices of information and communication activities (ICA) of Ukrainian IT companies and to develop a practical model for optimizing ICA in crisis conditions.

Research methods include analysis and synthesis at both theoretical and empirical levels, systematization, case analysis, analytical modeling, content analysis, and comparative method.

To achieve this goal, the following tasks were set:

1. to define the concept, functions, and structure of information and communication activity (ICA) in the IT sector;
2. to analyze the regulatory and legal framework for ICA in Ukraine;
3. to describe current trends and challenges in ICA under the conditions of war and digital transformation;
4. to study the internal and external ICA practices of selected Ukrainian IT companies;
5. to identify key problems and opportunities for improving ICA and propose an effective model and internal communication system for remote-first environments;
6. to provide recommendations for crisis communication and suggest criteria and methods for evaluating ICA effectiveness.

The methodological and theoretical basis of the study is formed by the works of Ukrainian and foreign researchers in the fields of information policy, strategic communications, digital marketing, and crisis management, including I. Aristova, V. Varenko, N. Vovk, V. Udalova, O. Kurban, M. Singer, A. Osterwalder, D. Kurt, and L. Ilnytska.

The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive model of ICA for IT companies operating in crisis environments, taking into account wartime, digital, and social challenges.

Scope of application: The findings can be used in the practical work of IT companies, in university curricula in programs such as “Communications”, “Information Activity”, “Digital PR”, as well as in the training of strategic communication specialists.

Keywords: information activity, it companies, communication, war, crisis, smm, crm, pr, digital.

Декларація академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я Євсеєнко Андрію Андрійовичу, студент 4 курсу,
форми навчання денної , факультету журналістики,

спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, адреса електронної пошти andreyevseenkohelp@gmail.com

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Інформаційно-комунікаційна діяльність компаній ІТ сфери»
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом якихознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____Підпис_____ПІБ (студент)_____

Дата_____Підпис__ПІБ(науковий керівник К.М. Пирогова