



RESEARCH OF MASTERS AND POSTGRADUATE STUDENTS

<https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.87.13>

Theoretical Foundations for Researching Digital Transformation in External Corporate Communications

Danylo Kriukov

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

The object of this study is the digital transformation of external corporate communications – a process that reshapes the ways organizations interact with stakeholders and build trust in the digital age. *The relevance of the topic* lies in the fact that digital tools open new channels of interaction but simultaneously require a rethinking of theoretical foundations, an assessment of digital maturity, and the development of integrated models for strategic communication management, especially under conditions of rapid socio-technological change. *The purpose of the study* is to synthesize classical and modern approaches in the field of communications and, on this basis, to develop a model that helps with the assessment of digital maturity and the visualization of interdisciplinary connections in transformation processes. *The research methods* include the analysis and synthesis of scientific sources, a comparative approach to juxtaposing classical and modern frameworks, as well as modeling and abstraction to construct conceptual frameworks. *The main findings* are the formulation of two models of digital transformation in external communications. The first is the External Corporate Communication Maturity Model (ECCMM), a five-level maturity model that describes the gradual progression from basic to innovative practices. The second is the TOC model (Technical, Organizational, Communicational), which explains the interplay of technological, organizational, and communicative factors and proposes a set of indicators for future empirical testing. The proposed approaches provide a foundation both for standardizing academic research on digital transformation and for practically assessing the digital maturity of corporate communications in diverse contexts, including the Ukrainian one.

Keywords: Digital transformation, corporate communications, digital maturity, CommTech, strategic communications

Citation: Крюков, Д. (2025). Теоретичні основи дослідження цифрової трансформації у зовнішніх корпоративних комунікаціях. *Наукові записки інституту журналістики*, 87 (2), 158–174. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.87.13>

Copyright: © 2025 Данило Крюков. This is an open-access draft article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.



ДОСЛІДЖЕННЯ МАГІСТРІВ І АСПІРАНТІВ

Теоретичні основи дослідження цифрової трансформації у зовнішніх корпоративних комунікаціях

Данило Крюков

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Об'єктом дослідження є цифрова трансформація у зовнішніх корпоративних комунікаціях – процес, що змінює способи взаємодії організацій зі стейкхолдерами та формування довіри в цифрову добу. Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові інструменти відкривають нові канали взаємодії, але водночас вимагають переосмислення теоретичних основ, оцінки рівня цифрової зрілості та створення інтегрованих моделей для стратегічного управління комунікаціями, особливо в умовах швидких соціально-технологічних змін. Метою дослідження є синтез класичних і сучасних підходів у сфері комунікацій та розробка на основі отриманих висновків моделі, що дозволяє оцінювати цифрову зрілість і виявляти міждисциплінарні зв'язки трансформацій. Методи дослідження включають аналіз і синтез наукових джерел, порівняння класичних і новітніх підходів, а також моделювання та абстрагування для побудови концептуальних рамок. Основні висновки полягають у тому, що сформульовано дві моделі цифрової трансформації у зовнішніх комунікаціях. Перша – External Corporate Communication Maturity Model (ECCMM), п'ятирівнева модель цифрової зрілості, яка описує поступовий розвиток від базових до інноваційних практик. Друга – TOC-модель (Technical, Organizational, Communicational), що пояснює взаємодію технологічних, організаційних і комунікаційних чинників та пропонує набір індикаторів для подальших емпіричних досліджень. Запропоновані підходи створюють підґрунтя як для стандартизації наукових досліджень цифрової трансформації, так і для практичного оцінювання рівня цифрової зрілості корпоративних комунікацій у різних контекстах, зокрема в українському.

Ключові слова: цифрова трансформація, зовнішні корпоративні комунікації, стейкхолдер, теоретичні фреймворки, методологія дослідження, комунікаційні технології, цифрова зрілість

Цифрова трансформація у корпоративних комунікаціях є одним із ключових викликів як для бізнесу, так і для науковців у цій сфері. У сучасній науці підкреслюється активний зв'язок цифрової трансформації зі стратегічною стійкістю компаній: в сучасному світі для забезпечення конкурентних переваг та виживання у бізнес-середовищі організації мають системно впроваджувати цифрові інновації на всіх рівнях – від управління та корпоративної культури до зовнішніх комунікацій (Мандич, Бабко, Лищенко, & Харчевнікова, 2022).

Данило Крюков  <https://orcid.org/0009-0000-2924-8091>

Стаття підготовлена у рамках дисертаційного дослідження аспіранта кафедри реклами та зв'язків з громадськістю. У роботі використано вторинні дані: аналітичні звіти міжнародних аналітично-консалтингових компаній (Gartner, Forrester, McKinsey, Deloitte), міжнародних організацій (OECD, WEF) та профільних досліджень університетів (USC Annenberg, University of Melbourne). Конфлікту інтересів немає. У розробленні дослідження, збиранні, аналізі чи інтерпретації даних, у написанні рукопису спонсори участі не брали.

Електронна адреса автора для листування: Данило Крюков danylo.kriukov@knu.ua



Схожі висновки можна знайти і в аналітичних джерелах. За даними McKinsey, компанії, що інтегрують цифрові технології в комунікаційні процеси, демонструють відчутне підвищення ефективності. Разом із тим, загалом успішними стають лише близько 16% трансформаційних проєктів (Boutetière, Montagner, & Reich, 2018). Це підкреслює потребу в чітких теоретичних і методологічних орієнтирах для ефективної цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях.

Метою цієї статті є синтез класичних і сучасних підходів у сфері комунікацій та розробка на основі отриманих висновків моделі, що дозволяє оцінювати цифрову зрілість і виявляти міждисциплінарні зв'язки трансформацій.

Стаття відповідає на такі запитання:

1. Які компоненти є визначальними для цифрової трансформації у зовнішніх комунікаціях?
2. Як поєднати технологічний, організаційний та комунікаційний виміри сучасних корпоративних комунікацій у одну рамку?
3. Як операціоналізувати цю рамку для подальших емпіричних досліджень та практичного використання?

Проблематика дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, класичні моделі корпоративних комунікацій були сформовані ще до настання цифрової доби, а отже, не враховують новітніх технологічних можливостей і ризиків (Camilleri, 2021). По-друге, попри значну кількість досліджень цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях, більшість із них розглядають окремі елементи цього процесу, не формуючи його цілісного уявлення (Egodawele, Sedera, & Bui, 2022). По-третє, без узгодженої методології складно проводити емпіричні дослідження у цій сфері та порівнювати їхні результати.

Актуальність дослідження цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях підтверджують і глобальні тенденції щодо автоматизації та штучного інтелекту. Міжнародна аналітично-консалтингова компанія Gartner прогнозує, що до 2027 р. 50% бізнес-рішень будуть посилені або автоматизовані за допомогою ШІ-агентів (Gartner, 2025). Ба більше, згідно з дослідженнями іншої аналітично-консалтингової компанії, McKinsey, автоматизація та впровадження штучного інтелекту станом на сьогодні вже охоплюють ключові бізнес-функції: близько 70% організацій у глобальному вимірі повідомляють про використання ШІ принаймні в одній сфері діяльності (Singla, Sukharevsky, Yee, Chui, & Hall, 2025). Крім того, не менш важливою в питанні цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях є омніканальність, тобто інтеграція всіх каналів взаємодії в єдину комунікаційну екосистему. Під час взаємодії з компаніями сучасні клієнти використовують у середньому понад десять цифрових і традиційних каналів, тоді як ще у 2016 р. їх було лише п'ять (Plotkin, Stanley, & Harrison, 2024).

Український контекст робить цю тему ще більш гострою. Пандемія та війна значно прискорили цифровізацію бізнесу, змусивши компанії швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових умов (OECD, 2024). Показовим є приклад ПриватБанку, який у воєнних умовах здійснив повну міграцію в хмару за півтора місяця, продемонструвавши критичне значення швидкості, безперервності та адаптивності цифрових сервісів для підтримання взаємодії з клієнтами на високому рівні (Amazon Web Services, 2024). Проте швидкість, безперервність та адаптивність не є стратегічною самоціллю організацій. У практиці корпоративних комунікацій ці характеристики виконують радше опосередковану роль, оскільки створюють передумови для підтримання довіри стейкхолдерів (Lai, 2020). Це узгоджується з даними European Communication Monitor 2023, де «building and maintaining trust» (розбудову та підтримку довіри) названо одним із двох головних стратегічних пріоритетів сучасних комунікаційних підрозділів у Європі (Zerfass, та ін., 2023).



Теоретичне підґрунтя

Класичні теорії комунікацій у цифровому контексті

Аналіз цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях неможливий без звернення до класичних теорій, які протягом десятиліть визначали наукові та практичні підходи у сфері піару та маркетингу. Сьогодні ці теорії зберігають значення, проте їх потрібно переглянути крізь призму нових цифрових реалій. Далі розглянуто чотири концептуальні рамки, які найчастіше застосовуються у сучасних дослідженнях.

Теорія стейкхолдерів. Фундаментальні принципи теорії були сформульовані Р. Едвардом Фріменом ще в 1984 р., втім у цифрову добу вона може розглядатися під новим кутом. В основі теорії лежить пріоритет інтересів усіх зацікавлених сторін – себто створення цінності через діалог, етичність взаємодії та орієнтацію на довгострокову підтримку хороших взаємовідносин (Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen, & Laude, 2022). І сучасні цифрові інструменти ще більше розширюють ці можливості. Різноманітні соціальні мережі та цифрові платформи дають змогу організаціям вступати у прямий діалог з різними групами стейкхолдерів, а аналітика великих даних допомагає глибше розуміти їхні потреби та очікування. Тобто зв'язок зі стейкхолдерами сьогодні формується і підтримується безперервно, у режимі реального часу, а глобальний характер сучасних цифрових платформ та інструментів розширює рамки цієї взаємодії за межі регіональних чи національних ринків.

Теорія досконалості у зв'язках із громадськістю. Модель Джеймса Е. Груніґа наголошує, що піар повинен бути частиною стратегічного управління та спиратися на рівноправну взаємодію між організацією та публікою (Grunig, 2008). У цифрову добу ця концепція стає ще актуальнішою: онлайн-канали полегшують моделювання автентичного діалогу, забезпечують постійний моніторинг настроїв аудиторії та дають змогу напряду взаємодіяти зі стейкхолдерами без посередників. Ключовим у цьому аспекті є слово «полегшують», адже технології самі по собі не визначають стратегічного курсу. Навіть найсучасніші інструменти, такі, як штучний інтелект, віртуальна реальність чи гейміфікація, не можуть замінити людський чинник у стратегічному плануванні та побудові довіри (Олтаржевський & Башук, 2025). Натомість вони лише розширюють арсенал сучасних піар-фахівців.

Теорія інтегрованих маркетингових комунікацій. Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) базується на стратегічній координації усіх каналів комунікації для створення цілісного та послідовного бренду. За понад 30 років ця концепція пройшла шлях від тактичного поєднання промоційних каналів до стратегічної інтеграції, що охоплює управління відносинами з клієнтами та ширшими групами стейкхолдерів. У цифровому середовищі ключовим стає принцип омніканальності: сучасний користувач має отримувати єдиний досвід із брендом незалежно від точки контакту (Desai & Shah, 2019). Тобто повідомлення, з яким компанія виходить на споживачів та клієнтів, має бути послідовним та узгодженим в усіх соцмережах, чат-ботах, під час розмови із технічною підтримкою чи традиційного спілкування із представниками бренду наживо. Крім того, використання ШІ та автоматизації також відкриває перед сучасними компаніями нові можливості для персоналізації цих комунікацій, а аналітика даних дозволяє точніше вимірювати їхню ефективність.

Діалогічна теорія. Діалогічна теорія у сфері комунікацій виникла наприкінці 1990-х, коли М. Кент і М. Тейлор запропонували п'ять принципів діалогічної комунікації у вебсередовищі: діалогічна петля (зворотний зв'язок), корисність інформації, зручність інтерфейсу, стимулювання повторних відвідувань та утримання користувачів. Їхня праця стала першою системною спробою підкреслити, що організація має сприймати публіку не



як об'єкт впливу, а як рівноправного партнера у спілкуванні. У цифрову добу діалогічна комунікація дедалі більше перетворюється на інструмент формування корпоративної репутації, соціальної відповідальності та навіть корпоративного активізму, коли організації відкрито займають позицію з важливих суспільних питань (Sommerfeldt & Yang, 2018).

Підсумок

Сучасний етап розвитку цифрових корпоративних комунікацій позначений викликами автоматизації, big data та штучного інтелекту. Вони ставлять під сумнів релевантність класичних принципів у середовищі, де алгоритми та чат-боти дедалі частіше є посередниками комунікації між людьми. Іншими словами, попри безсумнівні переваги, цифрові інструменти несуть і виклики: неправильна інтеграція штучного інтелекту в комунікацію може зруйнувати довіру, поставити під сумнів автентичність взаємодії чи актуалізувати етичні питання доступу до інформації про користувачів. У цьому сенсі перелічені теорії залишаються базою для аналізу, проте вони не здатні повністю пояснити складну динаміку цифрових змін. Тому подальший аналіз потребує ширших методологічних рамок, що уможливають врахувати технологічні, організаційні та культурні виміри трансформації.

Сучасні погляди на цифрову трансформацію в корпоративних комунікаціях

У науковій літературі цифрову трансформацію в корпоративних комунікаціях дедалі частіше розглядають у ширшому організаційному контексті. С. Гьольді, К. Крафт і Ж. Вітакко показують, що йдеться не лише про цифровізацію каналів взаємодії зі стейкхолдерами, а й про ширші зміни в організаційній структурі та культурі комунікацій. Вони наголошують на значенні спільного створення контенту всередині організацій та потребі менш ієрархічних структур у корпоративних комунікаціях (Göldi, Kraft, & Vitacco, 2021). Інакшими словами, комунікації виходять за межі функції взаємодії з аудиторіями та постають як важливий складник того, як організація змінюється та розвивається.

Концептуальна рамка CommTech

Подібну логіку продовжує і концепція CommTech, яка пропонує більш системний погляд на цифрову трансформацію в комунікаціях – не тільки через технології, а й через зміни у структурі, культурі та роботі зі стейкхолдерами (Brockhaus, Buhmann, & Zerkass, 2022).

CommTech-рамка охоплює три взаємопов'язані виміри.

1. Технологічний вимір.

Технології змінюють не лише інструменти, а й саму логіку комунікацій. За прогнозами Gartner, уже до 2029 р. агентивний ШІ зможе самостійно обробляти до 80% стандартних клієнтських запитів, що дозволить компаніям зменшити витрати на підтримку на 30% (Gartner, 2025). Це означає, що значна частина взаємодії з клієнтами відбуватиметься напряму через агентів і ботів, без участі людини, а традиційна роль сервісних і піар-відділів як основних посередників у взаємодії зі стейкхолдерами поступово змінюється.

USC Annenberg Relevance Report 2025 підтверджує ці тенденції: 71% комунікаційних лідерів вважають розвиток ШІ ключовим для майбутнього піару, особливо у створенні контенту, роботі з даними та управлінні репутацією (USC Annenberg, 2025). Водночас науковці застерігають: цифрові інструменти не є самоціллю. Вони працюють лише тоді, коли стають частиною стратегічного управління і підкріплюються людською відповідальністю та навичками (Олтаржевський & Башук, 2025). Дослідники також наголошують, що технології дають результат тільки там, де компанія розвиває «цифрову культуру» – атмосферу відкритості, співпраці та готовності до інновацій (Мандич, Бабко, Лищенко, & Харчевнікова, 2022).



У цьому поєднанні криється ключова умова правильної цифрової трансформації: ШІ та цифрові платформи стають засобом персоналізації, але не підміняють собою управлінську відповідальність і стратегічне бачення.

2. Організаційний вимір.

Організаційний вимір охоплює зміни у структурах, процесах та компетенціях комунікаційних команд. За даними USC Annenberg Relevance Report 2025, упровадження ШІ трансформує не лише технологічне середовище, а й професійну культуру комунікаційної сфери загалом. Дві третини фахівців уже регулярно застосовують ШІ у роботі, 95% позитивно оцінюють ці інструменти, а 73% наголошують, що вони суттєво прискорюють виконання завдань. Водночас така ж частка очікує від своїх організацій більше можливостей для навчання та розвитку нових компетенцій (USC Annenberg, 2025). Це свідчить, що ефективність трансформації залежить не лише від доступності технологій, а й від так званої організаційної гнучкості: зокрема від здатності лідерів забезпечувати навчання, розвиток компетенцій та культуру експериментування.

Суттєвим підтвердженням важливості організаційної гнучкості є цифрова трансформація бізнесів України, де російська агресія змусила державу та бізнес цифровізуватися не поступово, а стрибкоподібно. Організації змушені були перебудовуватися буквально «на ходу»: запускати нові онлайн-сервіси, переводити команди на віддалений формат, експериментувати з каналами взаємодії, щоб вижити та водночас залишатися на зв'язку зі стейкхолдерами (OECD, 2024). Цей досвід показує, що організаційна гнучкість, тобто здатність швидко змінювати структури та процеси під тиском зовнішніх викликів, стає критичним чинником успішності цифрової трансформації.

3. Комунікаційний вимір.

Комунікаційний вимір стосується того, як змінюється взаємодія зі стейкхолдерами в цифрову добу. Ключовим чинником успіху тут є довіра: навіть найсучасніші інструменти не працюватимуть, якщо між організацією та її аудиторією немає взаємної впевненості (Wuersch, Neher, Maley, & Peter, 2024). Так, за даними дослідження Університету Мельбурна та KPMG, понад половина людей у світі (54%) висловлюють занепокоєння щодо довіри до ШІ, а 87% вимагають регуляторних заходів проти ШІ-згенерованої дезінформації (Gillespie, Lockey, Ward, Macdade, & Hassed, 2025). Інакше кажучи, встановити навіть найсучасніший агентивний ШІ для публікацій у соцмережах недостатньо: це не забезпечить компанії належного рівня цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях. Адже технічно ефективні інструменти самі по собі не гарантують якісної комунікації без механізмів прозорості, етики та регуляції.

Що ж тоді робити? Forrester стверджують, що довіра споживачів виникає не абстрактно, а як упевненість у конкретному результаті взаємодії. За переконанням їхніх аналітиків, саме сталість досвіду, якість сервісу та відповідність очікуванням формують основу довіри в цифрову добу (Lai, 2020). Водночас український дослідник Дмитро Олтаржевський наголошує на ще одному вимірі – прозорості. «Люди завжди схильні більше вірити тому, що можна побачити на власні очі. Цей принцип поширюється і на корпоративні комунікації. Щоб стейкхолдери довіряли вашому продукту чи бізнесу, вони мають бачити, що відбувається всередині нього» (Олтаржевський Д., 2023). У підсумку, формування довіри в цифрову епоху вимагає поєднання стабільності сервісів, відкритості та етичної прозорості комунікацій: лише так цифрові технології стають засобом побудови довготривалих відносин.

Таким чином, CommTech постає не лише як набір інструментів, а як стратегічна рамка, що визначає цифрову зрілість комунікаційних відділів і стає каталізатором трансформації всієї організації.



Метод

Емпіричною базою цього дослідження є кластер наукових і аналітичних публікацій (монографії, статті у фахових журналах, звіти консалтингових компаній та міжнародних організацій), що висвітлюють проблематику цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях у 2018–2025 рр.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи:

- аналіз і синтез наукових джерел – для виявлення ключових теоретичних концепцій і тенденцій;
- порівняльний метод – для зіставлення класичних і сучасних підходів у дослідженні комунікацій;
- моделювання та абстрагування – для побудови концептуальних рамок і формулювання двох моделей.

Такий підхід дав змогу не лише систематизувати наявні наукові напрацювання, а й запропонувати власні концептуальні рішення, релевантні сучасним умовам.

Результати і обговорення

Оцінювання цифрової зрілості як цілих організацій, так і окремих їхніх функцій, є одним із найпоширеніших інструментів у дослідженнях цифрової трансформації. У науковій літературі вже запропоновано десятки maturity models (моделей зрілості), які зазвичай поділяють розвиток компаній на кілька рівнів (від ініціації та розвитку до подальшої оптимізації) і враховують різні виміри (стратегію, культуру, технології, дані тощо) (Ochoa-Urrego & Reyes, 2021).

Ідея maturity models бере початок у сфері розробки програмного забезпечення, зокрема з розробки Capability Maturity Model (CMM) на початку 1990-х (Paulk, Curtis, & Chrissis, 1993). Ця модель була спрямована на покращення процесів розробки та підтримки програмного забезпечення, допомагаючи організаціям оцінювати поточний рівень зрілості та визначати напрями вдосконалення.

Згодом подібний підхід почали застосовувати і для оцінювання комунікацій у межах розробки програмного забезпечення. Так з'явилася модель C2M (Communication Maturity Model), яка описує рівні розвитку комунікацій у проєктах, беручи до уваги документацію, формалізацію процесів та інтеграцію інструментів управління знаннями (Junior, Marczak, Santos, Rodrigues, & Moura, 2022). І хоч комунікація вже виступає ключовим елементом цієї моделі, сама рамка зосереджується виключно на внутрішньоорганізаційних і технічних аспектах, не охоплюючи стратегічну взаємодію зі стейкхолдерами.

Дещо пізніше почали з'являтися моделі, спрямовані на оцінювання загальної ефективності цифрової трансформації організації. Однією з найбільш цитованих сьогодні є DX-SAMM (Digital Transformation Self-Assessment Maturity Model), яка охоплює сім вимірів (стратегія, структура, технології, працівники, клієнти, бізнес-процеси, культура) та п'ять рівнів зрілості (Naryanti, Rakhmawati, & Subriadi, 2024). Окрім того, модель дає можливість організаціям самостійно визначати рівень готовності до цифрових змін. Проте DX-SAMM орієнтована переважно на бізнес-процеси в цілому і не приділяє достатньої уваги специфіці комунікаційної функції.

Окремі галузеві моделі демонструють спроби врахувати саме комунікаційну функцію. Так, у сфері охорони здоров'я запропоновано Digital Health Communication Maturity Model (DHCM), яка аналізує рівень цифрової зрілості медичних організацій у взаємодії з пацієнтами (Kim & Namkoong, 2024). Ця модель включає такі параметри, як доступність і сталість цифрових сервісів, ступінь персоналізації комунікації, а також рівень довіри та захисту даних. Попри те що DHCM має вузькогалузевий характер, вона показує, що саме зовнішні комунікації можуть розглядатися як окрема площина цифрової зрілості.



Як бачимо, більшість наявних підходів до оцінювання цифрової зрілості орієнтовані переважно на бізнес, технологічні аспекти чи конкретну індустрію. Хоча комунікаційний вимір у них згадується, він розглядається радше як допоміжний елемент. Натомість специфіка зовнішніх корпоративних комунікацій потребує окремої уваги, оскільки саме вони визначають якість взаємодії організації зі стейкхолдерами та рівень довіри до неї.

П'ятирівнева модель цифрової зрілості зовнішніх корпоративних комунікацій

Відтак у цій статті пропонується власна п'ятирівнева модель цифрової зрілості зовнішніх комунікаційних процесів – External Corporate Communication Maturity Model (ECCMM) (табл. 1). Запропонована модель має концептуальний характер і ґрунтується на узагальненні наявних maturity models з урахуванням потреб корпоративних комунікацій. Подальші дослідження мають перевірити її валідність на емпіричному матеріалі.

Таблиця 1.

ECCMM – External Corporate Communication Maturity Model (Модель зрілості зовнішніх корпоративних комунікацій)

Рівень	Характеристика	Ключові індикатори
1. Початковий	Використання цифрових інструментів мінімальне, домінують традиційні канали. Стратегії немає, дії ситуативні.	- Відсутність цифрової стратегії. - Використання лише базових каналів (сайт, емейл).
2. Організований	Базова інтеграція соціальних медіа, поява формалізованих процесів управління контентом. Стратегія фрагментарна.	- Наявність СММ/контент-календаря. - Початкові KPI для цифрових каналів. - Реактивна робота з кризами.
3. Системний	Розроблено інтегровану цифрову стратегію комунікацій. Цифрові канали використовуються систематично. Регулярне вимірювання ефективності.	- Цілісна диджитал-комунікаційна стратегія. - Системний моніторинг медіа та аналітика. - Узгоджені процеси між підрозділами.
4. Аналітичний	Комунікації дедалі більше базуються на даних. Використовується персоналізація та розширена аналітика.	- Data-driven комунікації. - Сегментація та персоналізація повідомлень. - Використання ШІ/ML для аналітики та прогнозування.
5. Інноваційний	Повна цифрова інтеграція. Використовуються ШІ та автоматизація, організація швидко адаптується до нових умов.	- ШІ-асистовані комунікації та чат-боти. - Автоматизовані процеси управління репутацією. - Постійні інновації та експерименти з новими форматами (AR/VR, мета-середовище).

Ця п'ятирівнева модель цифрової зрілості дає змогу класифікувати стан корпоративних комунікацій у цифрову епоху та показує поступовий рух від базових практик до інноваційних рішень.

Обмеження моделі ECCMM

Загалом можна виділити чотири обмеження для запропонованої моделі цифрової зрілості зовнішніх корпоративних комунікацій.



1. Концептуальний характер. Модель описує послідовні рівні розвитку, проте не ґрунтується на масштабних емпіричних даних. Її рівні слід розглядати як орієнтовні, а не як жорстку шкалу.

2. Лінійність. Хоч модель подає рух від початкового до інноваційного рівня, у реальності організації можуть «перестрибувати» окремі шаблі або розвиватися нерівномірно за різними вимірами.

3. Контекстуальна залежність. Не всі організації чи галузі рухаються однаково швидко: наприклад, високорегульовані сфери (банківська, медична) мають власні траєкторії зрілості.

4. Метрики як орієнтовні приклади. Запропоновані індикатори є прикладами. У різних організаціях вони можуть змінюватися або вимірюватися іншими методами.

Водночас модель зосереджена переважно на «*що є*», тобто на описі рівнів розвитку. Щоб зрозуміти «*чому і як*» відбувається перехід між цими рівнями, потрібна ширша рамка, яка враховує взаємодію технологічних, організаційних і комунікаційних чинників, про які ми говорили раніше. Такою рамкою виступає запропонована далі концептуальна модель цифрової трансформації у зовнішніх корпоративних комунікаціях.

Концептуальна ТОС-модель цифрової трансформації у зовнішніх корпоративних комунікаціях

Запропонована нижче ТОС-модель (Technical, Organizational, Communicational) має на меті пояснити, чому і як цифрова трансформація змінює корпоративні комунікації. Якщо п'ятирівнева модель цифрової зрілості описує послідовні етапи розвитку організацій у цифрову добу, то ця концептуальна рамка зосереджується на чинниках, які визначають цей розвиток.

Модель об'єднує три ключові виміри (технологічний, організаційний і комунікаційний) і показує, що справжня цінність цифрової трансформації полягає у їхній взаємодії. Вона виконує подвійну функцію: по-перше, допомагає теоретично зрозуміти логіку цифрових змін у комунікаціях, а по-друге, пропонує набір індикаторів, які можуть бути основою для подальших емпіричних досліджень.

Технологічний вимір

Технології виступають базовою основою цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях, адже саме вони визначають нові можливості взаємодії зі стейкхолдерами. Одним із ключових рушіїв є штучний інтелект і машинне навчання. Так, за прогнозами Gartner, до 2028 р. 33% enterprise-додатків включатимуть агентивний ШІ, що дозволить автономно ухвалювати близько 15% повсякденних робочих рішень, радикально змінюючи характер роботи комунікаційних підрозділів (Coshov, 2024). Не менш важливою є роль хмарних платформ, які забезпечують масштабованість і гнучкість: показовим є приклад ПриватБанку, що здійснив міграцію у хмару за менше ніж 45 днів у воєнний час, а також компанії DTEK Group, де впровадження Power Platform підвищило ефективність управління заборгованістю на 90% (Amazon Web Services, 2024; Microsoft, 2023). Значного значення набуває й аналітика великих даних, що відкриває можливості для персоналізації повідомлень і прогнозного моделювання поведінки аудиторії. Завершальним елементом є омніканальні системи, інтеграція яких дозволяє поєднувати цифрові та традиційні канали, формуючи єдиний користувацький досвід і забезпечуючи взаємодію в режимі реального часу (Darvidou, 2024).

Разом із тим, варто враховувати, що технології самі по собі не гарантують результатів. Gartner, наприклад, прогнозує, що до 2027 р. понад 40% проєктів із агентивним ШІ можуть бути згорнуті через високу вартість або так званий «agent-washing» – маркетингове навішування ярлика «агентивний» без реальної автономності (Gartner, 2025). Подібні ризики характерні і для інших напрямів: чимало хмарних чи омніканальних ініціатив



знавали невдачі, коли організації нехтували узгодженням із внутрішніми процесами та культурною готовністю. Отже, критичним є не стільки саме впровадження ІІІ, хмари чи аналітики, скільки їхня інтеграція з організаційним та комунікаційним вимірами трансформації.

Організаційний вимір

Не менш важливим складником цифрової трансформації є організаційний вимір – тобто як саме нові технології вбудовуються у процеси, ролі та компетенції. Дослідження McKinsey показують: успішні трансформації рідко є «про технології самі по собі» – їх тягнуть уперед лідерство, чітко визначена відповідальність за трансформацію, побудова нових навичок і дисципліна виконання (agile-способи роботи, прозорі метрики тощо) (Armbruster, Busellato, Robson, & Sakamoto, 2023). У цьому контексті механізмом централізації та координації часто виступає роль Chief Digital Officer, які допомагають організаціям «прискорювати цифрову трансформацію» (Warner, 2021).

Однак навіть сильна роль CDO не гарантує успіху – за опитуванням McKinsey, коли в трансформацію не залучають лінійних менеджерів та працівників первинної ланки, успіх фіксують лише ~3% компаній (Jacquemont, Maor, & Reich, 2021). Тобто навіть з організаційної точки зору, успіх цифрової трансформації більше залежить від «людської частини», а саме культури, навичок і моделей взаємодії. Зрілі організації системно інвестують у навчання, постійну адаптацію та культуру залученості всіх працівників, а не лише в технології (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

Комунікаційний вимір

Найбільш виразно цифрова трансформація проявляється у зміні самих практик взаємодії між організаціями та їхніми стейкхолдерами. Ключовим зрушенням стає перехід від одностороннього інформування до справжнього діалогу: замість того, щоб сприймати цифрову трансформацію, як технологічний прорив у публікації повідомлень, організації повинні створювати платформи для залучення та обговорень, що враховують очікування різних груп стейкхолдерів (Hoblos, Sandeep, & Pan, 2023). Діалогічна орієнтація дозволяє розглядати стейкхолдерів не як пасивних отримувачів інформації, а як активних учасників комунікації – співавторів сенсів і рішень.

Разом із тим, персоналізація виходить за межі індустріального підходу – використання аналітики даних відкриває можливість формувати контент, максимально релевантний окремим сегментам аудиторії (Deloitte Digital, 2024). Крім того, завдяки інтерактивним платформам (соціальні мережі, мобільні застосунки, чат-боти, self-service портали), клієнти та партнери тепер очікують, що комунікація буде миттєвою та двосторонньою. Тобто організації стають не просто тими, хто інформує, а повноцінними учасниками безперервного «живого діалогу» (Verhoef, та ін., 2021). Нарешті, дедалі більшої ваги набуває етичний вимір комунікацій – прозоре маркування, відповідальне використання даних і відмова від маніпулятивних практик, що визначають рівень довіри до організації (Meng, Kim, & Reber, 2022).

Синергія вимірів

Справжня цінність запропонованої ТОС-моделі виявляється не у відокремленому розгляді трьох вимірів, а у способах їхньої взаємодії. Технологічний та організаційний виміри поєднуються у процесах автоматизації рутинних завдань, що водночас розширює можливості персоналу та звільняє ресурси для стратегічних ініціатив. Зв'язок між організаційним і комунікаційним вимірами проявляється у формуванні культури довіри та відкритості, яка підсилює готовність організацій до справжнього діалогу зі стейкхолдерами. Технологічний та комунікаційний виміри взаємодіють через можливості персоналізації та

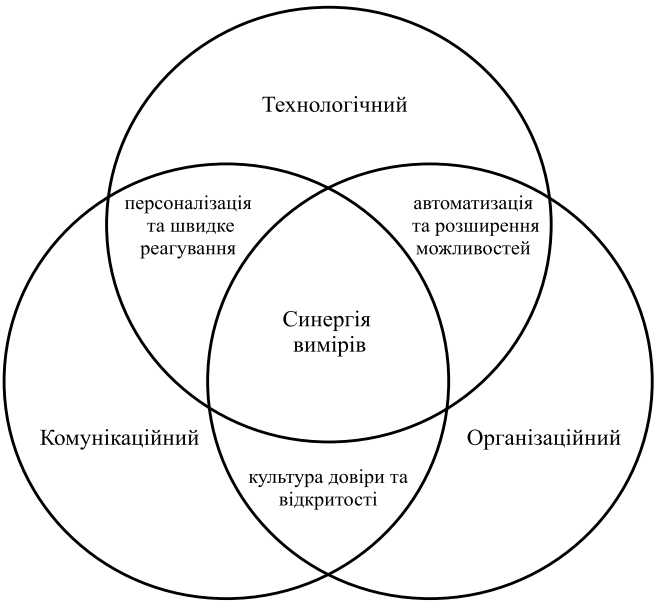


оперативного реагування у масштабі, що забезпечує нову якість зовнішніх комунікацій (див. рисунок).

Контекстуальні особливості

Варто зауважити, що ефективність цифрової трансформації у корпоративних комунікаціях визначається не лише внутрішніми ресурсами організації, а й ширшими умовами середовища. Важливими є особливості галузі (рівень регуляції та технологічної готовності), географічні чинники (доступність цифрової інфраструктури та культурні норми), а також масштаб компанії, що впливає на обсяг ресурсів і складність управління змінами (Succurro & Donati, 2025).

Рисунок 1.
Синергія вимірів у концептуальній ТОС-моделі цифрової трансформації



Значну роль відіграють і кризові фактори: український досвід показує, що на рівні бізнесу цифрова трансформація в умовах війни відіграла особливу роль у збереженні функціонування та розвитку компаній (Юрченко, Чернишова, & Стойка, 2022; OECD, 2024). Зрештою, варто взяти до уваги, що трансформація також має поетапний характер від ініціації та розвитку до інституціоналізації та оптимізації (Ochoa-Urrego & Reyes, 2021). Це узгоджується з логікою представленої у роботі моделі зрілості (табл. 1).

Операціоналізація моделі

Для практичного застосування запропонованої концептуальної рамки використовується система індикаторів у трьох групах: технологічні, організаційні та комунікаційні. Вони дають змогу оцінювати не лише рівень технологічної інтеграції, а й здатність організацій формувати довіру, підтримувати діалог і швидко реагувати на кризові ситуації. Водночас цифрова трансформація – не одноразова акція, а поетапний процес, тому не потрібно сприймати всі елементи та індикатори як один проект. Натомість, набір метрик має бути фокусованим і еволюційним: на старті достатньо 3–5 пріоритетних індикаторів,



безпосередньо пов’язаних із бізнес-цілями (із фіксацією базових значень і джерел даних), а далі – поступове розширення.

Індикатори в таблиці 2 наведені як орієнтовні приклади, а не вичерпний перелік – їхні назви, операційні визначення та порогові значення слід адаптувати до галузі, масштабу та контексту організації. Для управлінських рішень також доцільно вести компактну інформаційну панель (дашборд) ключових показників і переглядати її раз на 3-6 місяців.

Таблиця 2.
Індикатори концептуальної ТОС-моделі цифрової трансформації у зовнішніх корпоративних комунікаціях

Вимір	Ключові елементи	Приклади індикаторів
Технологічний	ІІІ та машинне навчання	AI Deflection Rate – частка звернень, які бот/самообслуговування вирішили без оператора.
		Uptime (%) – частка часу, коли цифрові канали доступні.
	Хмарні платформи	MTTR (mean time to recovery) – середній час відновлення після інциденту.
	Аналітика великих даних	Instrumentation Coverage (%) – частка точок контакту, що коректно відстежуються.
	Оmnіканальні системи	Continuity Rate – частка переходів із збереженням контекстом.
Організаційний	Цифрове лідерство	Executive Sponsorship Rate – частка ініціатив із визначеним спонсором на рівні керівництва.
	Цифрові компетенції персоналу	Verified Digital Proficiency Rate – частка працівників із підтвердженими цифровими навичками (тест/сертифікат).
	Організаційна культура відкритості	Cross-Functional Initiatives / Quarter – кількість міжфункціональних ініціатив за квартал.
	Управління змінами	Adoption Rate нового інструмента – частка цільових користувачів, які регулярно користуються новим інструментом.
Комунікаційний	Діалогічна орієнтація	Dialogic Interaction Rate – частка двосторонніх взаємодій (коментарі, відповіді, вхідні звернення).
	Персоналізація контенту	A/B тестування персоналізації – приріст головної метрики персоналізованої версії проти контрольної.
	Інтерактивність у реальному часі	Time to First Response - час до першої відповіді. First Contact Resolution – частка звернень, вирішених за один контакт.
	Етичність комунікацій	Transparent Labeling Rate – частка прозоро маркованого спонсорського/ІІІ-контенту. Complaint Rate – частка валідованих скарг на маніпуляції.

Підсумок
Запропонована модель структурує ключові технологічні, організаційні та комунікаційні чинники цифрової трансформації та операціоналізує їх через індикатори. Вона поєднує класичні комунікаційні теорії з сучасними підходами (CommTech, моделі цифрової зрілості, управління змінами). Крім того, модель враховує український контекст через акцент на показниках стійкості, швидкості реагування та етичності комунікацій, що є критичними в умовах війни та прискореної цифровізації. Все це надає їй водночас



теоретичної та прикладної цінності, а також створює основу для подальших емпіричних досліджень.

Обмеження концептуальної моделі

В запропонованій концептуальній моделі автор вбачає кілька обмежень, на які слід звернути увагу.

1. Аналітична рамка. Модель ґрунтується на систематизації класичних теорій і сучасних досліджень та поєднує технологічний, організаційний і комунікаційний виміри з орієнтовними індикаторами. У цій статті акцент зроблено на концептуалізації; емпіричне тестування взаємозв'язків віднесено до наступних етапів досліджень.

2. Фокус дослідження. Модель навмисно зосереджена на зовнішніх комунікаціях, оскільки саме вони визначають довіру та репутацію організації у цифровому середовищі. Внутрішні комунікації та бізнес-процеси визнаються важливими, але виходять за межі поставлених завдань.

3. Гнучкість індикаторів. Індикатори з таблиці 2 наведено як орієнтовні приклади; їхній конкретний вибір залежить від даних, масштабу та галузевих особливостей.

4. Контекст застосування. Модель апробована на українському матеріалі, що підкреслює її цінність для аналізу стійкості в кризових умовах. Водночас для стабільніших ринків можливе коригування окремих положень.

Висновки

Аналіз літератури та узагальнення емпіричних джерел показали, що цифрова трансформація у зовнішніх комунікаціях формується трьома взаємопов'язаними групами чинників:

- технологічними (ШІ, хмарні сервіси, омніканальність, big data),
- організаційними (цифрова культура, лідерство, компетентності, гнучкість),
- комунікаційними (діалогічність, персоналізація, прозорість, етичність).

Саме їхня взаємодія визначає здатність організації підтримувати ефективну, надійну та прозору комунікацію зі стейкхолдерами у цифрову епоху.

Системний аналіз дозволив сформулювати ТОС-модель, яка інтегрує технологічний, організаційний та комунікаційний виміри та пояснює цифрову трансформацію як результат їхньої синергії. Модель демонструє, що цифрові зміни не можуть бути зведені до впровадження окремих технологій: вони потребують організаційної готовності, стратегічної узгодженості та дотримання етичних принципів у комунікаційних практиках.

На основі ТОС-підходу розроблено модель ЕССММ, що пропонує п'ять рівнів оцінювання цифрової зрілості та набір індикаторів для вимірювання змін. Це забезпечує можливість практичного діагностування стану комунікаційної функції, порівняння організацій у різних галузевих і географічних контекстах, включно з українським, та створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень цифрової трансформації.

Методологічні рекомендації для майбутніх досліджень

Дослідження цифрової трансформації у зовнішніх корпоративних комунікаціях вимагає багаторівневого, послідовного підходу до організації дослідження. Найдоцільнішим з точки зору автора є лонгітюдне спостереження тривалістю від двох до трьох років, що дозволяє відстежити поступові зміни, зумовлені впровадженням цифрових технологій. Для глибшого аналізу ефективності трансформацій доцільно поєднувати кількісні та якісні методи: перші забезпечують перевірку гіпотез і підтвердження закономірностей на великій вибірці, тоді як другі допомагають виявити контексти, мотивації та глибинні причини поведінки стейкхолдерів. У тих випадках, коли це можливо, варто застосовувати експериментальні або квазіекспериментальні підходи – наприклад, А/В-тестування персоналізованих повідомлень чи поетапне впровадження сервісів, що дозволяє



простежити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та реакціями аудиторії.

Робота з цифровими даними комунікацій потребує підвищеної обережності та відповідальності. Для аналізу таких даних доцільно використовувати алгоритмічні та мережеві методи, а також аналіз тональності повідомлень, який допомагає оцінити ставлення та довіру стейкхолдерів. Водночас усі подібні підходи мають базуватися на етичних принципах, зокрема забезпеченні приватності, отриманні інформованої згоди від респондентів та запобіганні алгоритмічним упередженням. Надійність і порівнянність результатів забезпечуються через стандартизовані визначення ключових метрик: час до першої відповіді (TTFR), рівень вирішення звернень із першого контакту (FCR) або показник безперервності взаємодії (Continuity Rate). Важливим є також відкритий доступ до знеособлених інструментів збирання даних, що сприяє повторному використанню та накопиченню знань.

Український контекст дослідження має свої особливості. Вплив зовнішніх чинників (блекаути, повітряні тривоги чи нестабільність інфраструктури) формує специфічне середовище для комунікаційної діяльності. Такі обставини можуть розглядатися як своєрідні «стрес-тести», що допомагають оцінити стійкість організаційних систем і здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Теоретичний внесок

Запропонована у дослідженні TOC-модель систематизує ключові технологічні, організаційні та комунікаційні елементи цифрової трансформації та операціоналізує їх через набір індикаторів. Вона враховує чотири класичні теорії комунікацій, а також сучасну концепцію цифрової трансформації у комунікаціях (CommTech). Окрім того, на основі цієї концепції розроблено модель ECCMM, що пропонується як інструмент оцінювання цифрової зрілості у сфері зовнішніх корпоративних комунікацій.

Практичне значення

Практичне значення дослідження полягає у створенні засад для прикладного вимірювання та управління цифровою зрілістю комунікаційних підрозділів. Обидві моделі можна використовувати для регулярної діагностики стану трансформації, моніторингу ключових метрик і підвищення якості прийняття управлінських рішень. Вони також підкреслюють необхідність інвестування у розвиток цифрових компетенцій працівників, проведення контрольованих експериментів для вдосконалення персоналізації, а також забезпечення прозорості та етичності використання даних і штучного інтелекту.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі у різних галузевих та географічних контекстах. Перспективним є завдання стандартизації операційних визначень і процедур збирання даних, що дозволить забезпечити порівнянність і відтворюваність результатів. Варто також дослідити довгострокові наслідки інтеграції штучного інтелекту для рівня довіри, репутації компаній і вартості обслуговування клієнтів. Окремим напрямом має стати і вивчення етичних дилем, пов'язаних із персоналізацією комунікацій та принципами алгоритмічної справедливості.

Особливої уваги заслуговує український досвід цифрової трансформації, який відбувається в умовах війни та постійних кризових викликів. Цей контекст є природним випробуванням для систем стійкості, адаптації та довіри, а тому має значний потенціал для збагачення міжнародної наукової дискусії про цифрові комунікації.

Декларація про генеративний штучний інтелект та технології, що використовують штучний інтелект у процесі написання. Під час підготовки цієї статті не використовувалися інструменти штучного інтелекту для автоматичного створення або написання основного тексту. У процесі роботи застосовувалися допоміжні інструменти (зокрема ChatGPT) для пошуку наукових та аналітичних джерел, а також для попереднього структурування матеріалу. Усі результати були



ретельно перевірені автором, Автор статті несе повну відповідальність за використання і цитування джерел.

Посилання

- Amazon Web Services. (2024). *Migrating from on-premises to AWS in less than 43 days with PrivatBank*. <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/privatbank/>
- Armbruster, S., Busellato, N., Robson, N., & Sakamoto, T. (2023). *How to implement transformations for long-term impact*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/implementation/our-insights/how-to-implement-transformations-for-long-term-impact>
- Boutetière, H. D., Montagner, A., & Reich, A. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2022). Digitalization in corporate communications: Understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- Camilleri, M. A. (2021). *Strategic corporate communication in the digital age*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211017>
- Coshow, T. (2024). *Intelligent agents in AI really can work alone: Here's how*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/intelligent-agent-in-ai>
- Darvidou, K. (2024). Omnichannel marketing in the digital age: Creating consistent, personalized and connected customer experiences. *Technium Business and Management*. <https://doi.org/10.47577/business.v10i.11903>
- Deloitte Digital. (2024). *The keys to a successful customer experience personalization strategy*. Deloitte Digital. <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/research/customer-experience-personalization-strategy.html>
- Desai, A., & Shah, J. (2019). Integrated marketing communication then and today – A challenge or an opportunity? *Journal of Marketing Vistas*. https://www.researchgate.net/publication/344348937_Integrated_Marketing_Communication_Then_and_Today_-_A_Challenge_or_An_Opportunity
- Egodawe, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). A systematic review of digital transformation literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.03867>
- Gartner. (2025). *Gartner announces the top data & analytics predictions*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-17-gartner-announces-top-data-and-analytics-predictions>
- Gartner. (2025). *Gartner predicts agentic AI will autonomously resolve 80% of common customer service issues without human intervention by 2029*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-predicts-agentic-ai-will-autonomously-resolve-80-percent-of-common-customer-service-issues-without-human-intervention-by-20290>
- Gartner. (2025). *Gartner predicts over 40% of agentic AI projects will be canceled by end of 2027*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027>
- Gillespie, N., Lockey, S., Ward, T., Macdade, A., & Hased, G. (2025). *Trust, attitudes and use of artificial intelligence*. The University of Melbourne and KPMG. <https://doi.org/10.26188/28822919>
- Göldi, S., Kraft, C., & Vitacco, J. (2021). Modelling transformation of corporate communications in the digital age. *Communications in Computer and Information Science, 1477*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86761-4_2
- Grunig, J. E. (2008). Excellence theory in public relations. In *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiece047>
- Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2024). Assessing the digital transformation landscapes of organization: The Digital Transformation Self-Assessment Maturity Model (DX-SAMM). *Procedia Computer Science, 1561–1569*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.158>



- Hoblos, N., Sandeep, M., & Pan, S. (2023). Achieving stakeholder alignment in digital transformation: A frame transformation perspective. *Journal of Information Technology*.
<https://doi.org/10.1177/02683962231219518>
- Jacquemont, D., Maor, D., & Reich, A. (2021). *Losing from day one: Why even successful transformations fall short*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>
- Junior, I. D., Marczak, S., Santos, R., Rodrigues, C., & Moura, H. (2022). C2M: A maturity model for the evaluation of communication in distributed software development. *Empirical Software Engineering*, 27(188). <https://doi.org/10.1007/s10664-022-10211-9>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
https://zonecours2.hec.ca/sdata/c/attachment/6-700-15.A2016.J01/OpenSyllabus/01_Strategy%20not%20techno%20drives%20digital%20transfo.pdf
- Kim, G. J., & Namkoong, K. (2024). Developing the digital health communication maturity model (DHCMM): A systematic review. *Journal of Medical Internet Research*.
<https://doi.org/10.2196/68344>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Lai, A. (2020). *Trust in the age of the customer*. Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/trust-in-the-age-of-the-customer/>
- Lamarre, E., Smaje, K., & Zimmel, R. W. (2023). *Rewired: A McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI*. Wiley. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
- Meng, J., Kim, S., & Reber, B. (2022). Ethical challenges in an evolving digital communication era: Coping resources and ethics trainings in corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2021-0128>
- Microsoft. (2023). *DTEK revamps debt management with Microsoft Power Platform*.
<https://www.microsoft.com/en/customers/story/1657855036276395356-dtek-energy-power-bi-en-ukraine>
- Ochoa-Urrego, R.-L., & Reyes, J. I. (2021). Digital maturity models: A systematic literature review. In *Digitalization*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_5
- OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
- Paulk, M. C., Curtis, B., & Chrissis, M. B. (1993). *Capability maturity model, version 1.1*. IEEE Xplore.
<https://doi.org/10.1109/52.219617>
- Plotkin, C. L., Stanley, J., & Harrison, L. (2024). *Five fundamental truths: How B2B winners keep growing*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing>
- Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., & Hall, B. (2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Sommerfeldt, E. J., & Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: Twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>
- Succurro, M., & Donati, C. (2025). The role of the regulatory framework in enhancing SMEs' digital transformation. *International Review of Law and Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.irle.2025.106263>
- USC Annenberg. (2025). *AI Activated: Relevance Report*. USC Annenberg School for Communication and Journalism. <https://today.usc.edu/study-reveals-rising-application-of-ai-across-communications-by-the-public-relations-industry/>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>



- Warner, K. S. (2021). Chief digital officers: What we know so far. *Management Consulting Journal*. <https://doi.org/10.2478/mcj-2021-0003>
- Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F., & Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A., & Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023: Looking back and ahead – 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/10/ECM2023-Report.pdf>
- Мандич, О., Бабко, Н., Лищенко, М., & Харчевнікова, Л. (2022). Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу [Digital transformation and advanced communications as a platform for sustainable business development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>
- Олтаржевський, Д. (2023). *Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція»* [Digital communications: A study guide for the subject “Media production: promotion”]. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. https://www.researchgate.net/publication/369745009_Cifrovi_komunikacii_navcalnij_posibnik_iz_disciplini_Mediavirobnictvo_promocia
- Олтаржевський, Д. О., & Башук, А. І. (Ред.). (2025). *Реклама та PR в епоху цифрових трансформацій: колективна монографія* [Advertising and PR in the era of digital transformation: collective monograph]. Київ: Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка.
- Юрченко, О., Чернишова, О., & Стойка, І. (2022). Digital-трансформація бізнесу в умовах війни [Digital transformation of business in war conditions]. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

Надійшла до редакції 09.10.2025.

Прийнято до друку 18.11.2025

Оприлюднено 20.12.2025