

**Данило КРЮКОВ,**  
аспірант кафедри реклами та зв'язків з громадськістю  
Навчально-наукового інституту журналістики  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0009-0000-2924-8091>  
danylo.kriukov@knu.ua

**Danylo KRIUKOV,**  
PhD student at the Department  
of Advertising and Public Relations,  
Educational and Scientific Institute of Journalism,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

## КОМУНІКАЦІЙНИЙ ВИМІР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ ТА МІЖНАРОДНИХ КЕЙСІВ



### COMMUNICATION DIMENSION OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: COMPARATIVE ANALYSIS OF UKRAINIAN AND INTERNATIONAL CASES

У статті досліджено комунікаційний вимір цифрової трансформації бізнесу на основі порівняльного аналізу публічно задокументованих кейсів. Під комунікаційним виміром цифрової трансформації розуміємо сукупність змін у процесах, каналах та практиках обміну інформацією між організацією та її стейкхолдерами, а також між внутрішніми підрозділами, що виникають унаслідок впровадження цифрових технологій. Ці зміни визначають здатність компанії до координації дій, прийняття рішень та забезпечення прозорості під час трансформацій. Проаналізовано три українські трансформації, які у публічних джерелах описані як успішні (НЕК «Укренерго», «Монобанк», «Сільпо»), та три міжнародні приклади проблемних цифрових трансформацій (GE Digital, Tesco Fresh & Easy, TSB Bank). Виявлено повторювані комунікаційні патерни: в успішних кейсах спостерігається інтеграція каналів, швидкість реагування, прозорість інформування та міжфункціональна координація; у проблемних — неузгодженість комунікацій, запізнілі повідомлення та фрагментована взаємодія між підрозділами. На основі галузевого порівняння сформовано таблицю комунікаційних практик, які супроводжують успішні та проблемні трансформації. Дослідження має природні для такого типу робіт обмеження, пов'язані з браком задокументованих українських невдалих трансформацій, різницею масштабів компаній та неможливістю встановити причинно-наслідкові зв'язки на основі публічних даних. Отримані висновки варто розглядати як попередні гіпотези, що потребують подальшої верифікації.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, корпоративні комунікації, стейкхолдери, цифрова зрілість, комунікаційна стратегія, організаційна культура.

*The article examines the communication dimension of business digital transformation based on a comparative analysis of publicly documented cases. In this study, the communicative dimension of digital transformation is understood as the set of processes, channels, and practices of information exchange between an organization and its stakeholders, as well as among its internal units, which influence the company's ability to coordinate actions, make decisions, and ensure transparency during periods of change. Three Ukrainian transformations described in public sources as successful (Ukrenergo, Monobank, Silpo) and three international examples of problematic digital transformations (GE Digital, Tesco Fresh & Easy, TSB Bank) are analysed. Recurring communication patterns were identified: successful cases are characterized by channel integration, rapid response, transparent information sharing, and cross-functional coordination; problematic cases exhibit communication misalignment, delayed messaging, and fragmented interdepartmental interaction. Based on a cross-sector comparison, a table of communication practices accompanying successful and problematic transformations has been developed. The study has natural limitations typical for this type of research, including the lack of documented unsuccessful*

Ukrainian transformations, differences in company scale, and the inability to establish causal relationships using publicly available data. The findings should therefore be viewed as preliminary hypotheses that require further verification.

**Keywords:** digital transformation; corporate communications; stakeholders; digital maturity; communication strategy; organizational culture.

© Крюков Д., 2026

**Вступ.** Цифрова трансформація суттєво змінює способи взаємодії бізнесу зі стейкхолдерами. Розвиток цифрових платформ, мобільних застосунків та соціальних мереж перетворює односторонні інформаційні потоки на персоналізований діалог, що вимагає швидкості та прозорості.

В українському контексті цифровізація стала чинником економічної стійкості під час повномасштабної війни: компанії переходять на хмарні рішення, розвивають електронні канали та інтегрують аналітику [7]. Україна займає 43 місце у Network Readiness Index, що відповідає вищому за середній рівню цифрової готовності [18]. Водночас аналітичні огляди свідчать про суттєві розриви між цифровими лідерами та компаніями / регіонами з нижчою технологічною та комунікаційною готовністю [19]. Нерівномірність цифровізації, відмінності в доступі до інфраструктури та залежність від стабільності енергосистеми створюють неоднорідні умови для цифрового розвитку корпоративних комунікацій.

Міжнародні дослідження показують, що цифрова трансформація є водночас можливістю та ризиком. За даними McKinsey, лише близько третини трансформацій досягають стратегічних цілей, а опитування Gartner підтверджують, що менше половини цифрових ініціатив забезпечують очікуваний ефект [9, с. 13]. Основні причини невдач лежать у площині організаційних та комунікаційних чинників.

У цій роботі використовується поняття «комунікаційний вимір цифрової трансформації», під яким розуміється сукупність змін у процесах, каналах та практиках обміну інформацією між організацією та її стейкхолдерами, а також між внутрішніми підрозділами, що виникають унаслідок впровадження цифрових технологій. Ці зміни визначають здатність компанії до координації дій, прийняття рішень та забезпечення прозорості під час трансформацій.

**Проблема дослідження.** В українських відкритих джерелах публічно представлені численні успішні приклади цифрової трансформації, але практично відсутні задокументовані випадки невдалих трансформацій. Компанії неохоче діляться невдачами через репутаційні ризики. Це створює асиметрію інформації:

фахівці знають, що працює, але мало знають про ризики.

Одним зі способів частково компенсувати цю прогалину є зіставлення успішних українських практик із міжнародними прикладами проблемних трансформацій. Попри різницю масштабів, контекстів та часових горизонтів, такий підхід дає змогу виявити повторювані комунікаційні патерни.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

*Теоретичне підґрунтя.* Теорія досконалості (Excellence Theory) Дж. Іруніга визначає, що ефективні корпоративні комунікації базуються на двосторонній симетричній моделі — діалозі між організацією та стейкхолдерами [10]. У цифрову епоху це означає інтерактивність, прозорість та адаптивність повідомлень. Теорія стейкхолдерів Р. Фрімена пропонує балансувати інтереси різних груп впливу, що у цифровому контексті передбачає проектування каналів комунікації з урахуванням різних потреб [12].

*Міжнародні дослідження.* Аналітичні звіти McKinsey, Gartner, Deloitte показують, що більшість трансформацій стикається з труднощами через організаційні чинники: нечітку візію, слабку комунікацію змін, недостатні цифрові компетенції [14]. Ці дослідження фокусуються на загальних бізнес-процесах, тоді як комунікаційний вимір розглядається як допоміжний.

*Українські дослідження.* Український академічний дискурс у площині корпоративних комунікацій детально представлений працями Д. Олтаржевського [5], однак вони стосуються загальної медіалогіки, а не специфіки цифрових трансформацій комунікацій у корпоративному середовищі. Інші дослідники аналізують цифровізацію переважно з економічних позицій, де комунікації присутні фрагментарно [3; 4; 6].

*Практичний вимір.* Існує чимало українських кейсів, що представлені у галузевих медіа як бізнес-історії успіху [1]. Втім, такі матеріали схильні до позитивної селекції: компанії діляться успіхами, рідко документуючи невдачі.

*Прогалина.* Відсутність порівняльних досліджень, що системно аналізують трансформацію корпоративних комунікацій з урахуванням успішних та проблемних прикладів. Це унеможливує формулювання збалансованих рекомендацій для практики.

**Мета та завдання дослідження.** Метою статті є дослідити комунікаційний вимір цифрової трансформації на основі порівняльного аналізу публічно задокументованих кейсів та виявити комунікаційні практики, що супроводжують успішні та проблемні трансформації. Через обмеженість доступних даних дослідження має розвідувальний характер і спрямоване на формування попередніх гіпотез, а не універсальних закономірностей.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до осмислення корпоративних комунікацій у цифровому середовищі (теорія досконалості, теорія стейкхолдерів, концепції цифрової комунікаційної екосистеми) та ідентифікувати їх обмеження для емпіричного застосування в українському контексті;
- узагальнити напрацювання українських та міжнародних досліджень, присвячених цифровій трансформації бізнесу й комунікацій зі стейкхолдерами, з фокусом на виявленні прогалин у розумінні комунікаційного виміру трансформацій;
- систематизувати основні виклики та бар'єри цифрової трансформації корпоративних комунікацій в Україні на основі макроаналітичних джерел і публічно доступних кейсів;
- дослідити публічно задокументовані приклади цифрової трансформації корпоративних комунікацій в українських компаніях, ідентифікувавши повторювані практики, що корелюють з позитивними результатами;
- проаналізувати міжнародні кейси проблемних цифрових трансформацій з акцентом на комунікаційних чинниках, що супроводжували виникнення криз або невдач, з розумінням складності відокремлення комунікаційних чинників від стратегічних, технологічних і організаційних;
- на основі порівняльного аналізу виявити чинники, що повторюються в успішних та проблемних трансформаціях, та окреслити орієнтири для українського бізнес-середовища, які потребують подальшої адаптації й верифікації.

**Методи дослідження.** Дослідження має якісний, розвідувальний характер і базується на методі порівняльного аналізу кейсів. Джерелом даних виступають публічно доступні вторинні матеріали про цифрові трансформації компаній: корпоративні історії та академічні огляди, публікації у галузевих медіа, а також матеріали ділової преси.

**Відбір кейсів.** Кейси добиралися не як репрезентативна вибірка, а як приклади, що ілюструють контрастні сценарії цифрової трансформації з чітко зафіксованими комунікаційними наслідками.

Успішні українські кейси обрано за критеріями:

- наявність публічно описаних цифрових ініціатив у сфері корпоративних комунікацій;
- значущість компанії у галузі;
- репрезентативність для сектору: «Монобанк» (банкінг), «Сільпо» (рітейл), НЕК «Укренерго» (енергетика).

Проблемні міжнародні кейси обрано за критеріями:

- документований невдалий кейс з ретроспективним аналізом;
- фіксований вплив на комунікації та репутацію;
- галузева відповідність: TSB Bank (банкінг), Tesco Fresh & Easy (рітейл), GE Digital (енергетика / промисловість).

**Що аналізуємо.** Для систематичного порівняння комунікаційних практик використовуємо чотири виміри аналізу:

1. Інтеграція каналів — наскільки комунікаційні канали інтегровані в єдину платформу чи залишаються роз'єднаними.
2. Швидкість реагування — чи здійснюється проактивне інформування стейкхолдерів, чи комунікація має реактивний характер.
3. Прозорість — наскільки відкрито компанія інформує про проблеми та хід їх вирішення, чи схильна до приховування труднощів.
4. Внутрішня координація — чи синхронізовані комунікаційні потоки між підрозділами, чи спостерігається їх ізоляція.

**Обмеження дослідження.**

1. Упередженість вибірки: в Україні публічно документуються переважно успіхи. Провали залишаються невидимими.
2. Несумірність масштабів: українські компанії на 1–2 порядки менші за міжнародні аналоги. У менших організаціях природно легше досягти координації.
3. Каузальна невизначеність: дослідження фіксує кореляції, але не доводить, що саме комунікації є причиною результатів. Можливо, це індикатор загальної організаційної зрілості.
4. Різниця джерел: українські кейси базуються переважно на бізнес-історіях, які висвітлюють успіхи, тоді як міжнародні — на регуляторних звітах, що частіше фокусуються на проблемах.

5. Часова асиметрія: українські проекти ще тривають, міжнародні — завершені з остаточними результатами.
6. З огляду на зазначені обмеження результати слід трактувати як попередні й такі, що потребують подальшої перевірки.

**Результати та обговорення**

*Банківський сектор: «Monobank» та TSB.* «Monobank» був запущений у 2017 році як перший в Україні повністю цифровий банк без відділень, де мобільний застосунок — це одночасно сервіс і комунікаційний канал. Push-повідомлення про транзакції надходять користувачам миттєво, інтегрований чат-бот забезпечує підтримку 24/7. Комунікаційна стратегія банку побудована на принципі клієнтоцентричності з пріоритетом швидкого та персоналізованого інформування [8]. Результат:

зростання до 3,8 млн клієнтів менш ніж за 5 років з моменту запуску. Цей кейс ілюструє, що інтеграція сервісних і комунікаційних каналів у єдину цифрову платформу може бути важливим чинником успіху в банківському секторі.

Британський TSB Bank у 2018 році зіткнувся з кризою під час міграції на нову IT-платформу. Клієнти втратили доступ до рахунків на кілька тижнів. Комунікація: несвоєчасні повідомлення, суперечливі офіційні коментарі, перевантажені канали підтримки. Регуляторний звіт фіксує «катастрофічний провал комунікацій» як чинник, що поглибив кризу [17]. Результат: відтік клієнтів, штрафи від регулятора, тривалі репутаційні втрати. Криза TSB ілюструє, що у високорегульованих секторах затримка комунікації може мати не лише іміджеві, а й операційні наслідки.

Таблиця 1

**Порівняння комунікаційних практик: «Monobank» vs TSB Bank**

Аспект	«Monobank»	TSB Bank
<i>Інтеграція каналів</i>	Єдина платформа (застосунок як сервіс + комунікація)	Фрагментовані канали (сайт, call-center, відділення)
<i>Швидкість</i>	Миттєві push-повідомлення, проактивне інформування	Запізнілі повідомлення, реакція із затримкою на кілька днів
<i>Прозорість</i>	Клієнтоцентрична комунікація, швидке реагування на запити	Приховування масштабів проблеми, суперечливі сигнали
<i>Координація</i>	Узгоджені команди (продукт, IT, підтримка)	Ізольовані підрозділи, перевантажені контакт-центри

Порівняння показує контраст у підходах до комунікацій. У «Monobank» комунікації інтегровані у продукт — клієнт отримує інформацію там, де користується сервісом. У TSB комунікації — відокремлена функція, яка виявилася неготовою до кризи.

Комунікації не були єдиним чинником різних результатів. TSB мав серйозні технічні проблеми міграції, які зіпсували б результат незалежно від комунікацій. Однак регулятор підкреслює: погана комунікація поглибила кризу та перетворила технічну проблему на репутаційну катастрофу.

*Енергетика: НЕК «Укренерго» та GE Digital.* НЕК «Укренерго» реалізувало комплексну цифровізацію внутрішніх процесів на базі хмарних сервісів Microsoft Dynamics 365, що включала стандартизацію документообігу та впровадження інтегрованих дашбордів для моніторингу мережі. Ключовим елементом трансформації стало створення єдиного цифрового контуру між штабами, регіональними підрозділами та диспетчерськими центрами, що забезпечило одночасний доступ усіх підрозділів до узгодженої інформації. Така архітектура

дозволила скоротити час прийняття управлінських рішень із кількох тижнів до одного дня та підвищити операційну стійкість компанії в умовах невизначеності [15]. У цьому кейсі комунікації стають елементом функціональної стійкості організації, а не лише допоміжним інструментом інформування. Варто зазначити, що внесок цифрових рішень складно ізолювати від інших чинників успіху, зокрема професіоналізму персоналу та міжнародної підтримки.

Підрозділ GE Digital, створений у 2015 році, намагався реалізувати амбітний проект промислової IoT-платформи Predix. Проект розвивався з 2013 року, проте попри значні інвестиції не забезпечив внутрішньої координації між підрозділами компанії. Різні бізнес-одиниці GE працювали ізолювано як внутрішні розробницькі центри, внаслідок чого стратегічні пріоритети не транслювалися на операційний рівень [16]. Корпоративна структура з орієнтацією на досягнення квартальних фінансових показників суперечила логіці довгострокових інвестицій, необхідних для розвитку цифрової екосистеми. Результат: у 2018 році GE оголосила про згортання цифрових амбіцій

під керівництвом нового CEO [16]. Аналітики пояснюють невдачу кількома чинниками — структурними обмеженнями організації,

тиском квартальної звітності. Але відсутність координації між підрозділами названа одним із ключових.

Таблиця 2

### Порівняння комунікаційних практик: НЕК «Укренерго» vs GE Digital

Аспект	НЕК «Укренерго»	GE Digital
<b>Інтеграція каналів</b>	Єдиний інформаційний контур, стандартизовані дашборди	Фрагментовані інструменти, слабка інтеграція між підрозділами
<b>Швидкість</b>	Швидке поширення критичної інформації у режимі реального часу	Розрив між централізованими повідомленнями та операційним рівнем
<b>Прозорість</b>	Відкриті канали між штабами та регіонами, єдиний формат звітності	Вертикальна культура, обмежена прозорість
<b>Координація</b>	Синхронізована взаємодія між підрозділами	Ізольована робота бізнес-одиниць, розрив між стратегічним та операційним рівнями

Для енергетики та промисловості критичною є внутрішня інформаційна синхронізація. Укренерго створило архітектуру, де інформація рухається швидко між рівнями організації. GE Digital мало потужну технологію, але організаційна структура блокувала ефективну комунікацію.

Ізоляція підрозділів не була єдиною причиною провалу GE. Проблеми мали системний характер: орієнтація на короткострокові фінансові цілі, тиск квартальної звітності, відсутність автономії для довгострокових інвестицій. Але саме фрагментована взаємодія між підрозділами унеможливила швидку адаптацію стратегії, коли стало зрозуміло, що початковий план не працює.

*Рітейл: «Сільпо» та Tesco Fresh & Easy.* Українська мережа «Сільпо» побудувала цілісну цифрову екосистему, що об'єднує мобільний застосунок, програму лояльності та персоналізовані пропозиції. Впровадження системи Scan&Go («Вільнокаса») інтегрувало сервіс та комунікацію: учасники програми лояльності сканують товари безпосередньо у застосунку під час пересування торговим залом і здійснюють оплату через цифровий гаманець, уникаючи черг [20]. Материнська компанія «Fozzy Group» використовує VMware Workspace ONE для координації між магазинами та складами у понад 700 точках мережі. Після початку повномасштабної війни хмарна платформа

виявилася критично важливою: вона дозволила керувати процесами віддалено, коли наземні системи втрачали ефективність [2]. Результат: підтримка операційної діяльності та розвиток цифрових сервісів навіть в умовах війни.

Британська Tesco у 2007 році запустила мережу «Fresh & Easy» на американському ринку, інвестувавши близько 250 млн фунтів щорічно. Проект будувався на максимальній автоматизації: виключно каси самообслуговування, мінімум персоналу. Компанія не врахувала культурну норму американських споживачів, які очікували особистої взаємодії з персоналом та допомоги при покупках [11]. Асортимент, орієнтований на британські стандарти (фасовані продукти, власна торгова марка), не відповідав очікуванням щодо можливості самостійно обирати свіжі продукти та різноманітності брендів. Компанія обрала стратегію повного контролю без місцевих партнерів (Greenfield Investment), що позбавило її доступу до локальної експертизи. Економічна криза 2008 року, яка настала через рік після запуску, додатково погіршила ситуацію [11]. Результат: закриття проекту у 2013 році зі збитками понад 1,2 млрд фунтів. Цей кейс ілюструє, що автоматизація не замінює комунікацію, якщо вона суперечить культурним очікуванням цільової аудиторії.

Таблиця 3

### Порівняння комунікаційних практик: «Сільпо» vs Tesco Fresh & Easy

Аспект	«Сільпо»	Tesco Fresh & Easy
<b>Інтеграція каналів</b>	Оmnіканальна модель (застосунок, CRM, соцмережі, SMS)	Односторонні канали, відсутність міжособистісної комунікації
<b>Швидкість</b>	Оперативне інформування про зміни графіків, акцій	Повільна реакція на фідбек клієнтів
<b>Прозорість</b>	Відкрита комунікація про виклики (електропостачання)	Відсутність адаптації до локальних очікувань
<b>Координація</b>	Синхронізація між маркетингом, IT, операціями	Ізольована операційна модель; британські стандарти застосовувалися без адаптації

У ритейлі результативність значною мірою залежить від здатності поєднати цифрові рішення з комунікацією, орієнтованою на діалог. «Сільпо» побудувало омніканальну модель, де цифрові інструменти доповнюють сервіс. У моделі Fresh & Easy автоматизація виключила міжособистісну комунікацію, що ускладнило адаптацію до локальних очікувань.

Комунікаційні чинники не були єдиною причиною провалу Fresh & Easy: проблеми мали системний характер — невдалий час (запуск напередодні кризи 2008 року), капіталомісткість моделі, стратегія повного контролю [11]. Проте відсутність діалогу з клієнтами та нечутливість до культурних особливостей унеможливили своєчасну адаптацію пропозиції.

**Повторювані патерни.** У проаналізованих кейсах повторюються кілька комунікаційних практик.

В успішних кейсах:

- інтеграція комунікаційних каналів у технологічну інфраструктуру;
- проактивне інформування, швидкість реагування;
- прозорість, особливо у кризових ситуаціях;

- синхронізація між підрозділами (ІТ, маркетинг, операції, підтримка);
- двосторонні канали взаємодії зі стейкхолдерами.

У проблемних кейсах:

- фрагментація комунікаційних потоків;
- реактивність, запізнілі або суперечливі повідомлення;
- приховування проблем або їх мінімізація;
- організаційна силосність;
- односторонні комунікації або їх повна відсутність.

Ці патерни повторюються у трьох різних галузях (банкінг, енергетика, ритейл), що вказує на можливу важливість комунікаційного виміру незалежно від специфіки сектору. Повторюваність цих патернів дає підстави розглядати їх як індикативні, однак це не доводить причинно-наслідкових зв'язків.

Існує й альтернативне тлумачення: комунікаційні практики можуть відображати загальну організаційну зрілість, а не бути її первинним чинником. Відокремити ці ефекти без контрольованого експерименту неможливо.

Таблиця 4

**Комунікаційні практики в успішних та проблемних трансформаціях**

Практика	Успішні кейси	Проблемні кейси
<b>Інтеграція каналів</b>	Єдина платформа (застосунок, CRM, дашборди); комунікація як частина сервісу	Фрагментовані канали (email, сайт, call-center); комунікація як окрема функція
<b>Швидкість реагування</b>	Миттєві push-повідомлення; проактивне інформування; швидка реакція на фідбек	Запізнілі повідомлення; реактивна комунікація; ігнорування зворотного зв'язку
<b>Прозорість</b>	Відкрита інформація про проблеми та статус вирішення; визнання труднощів	Приховування масштабів проблем; суперечливі сигнали; мінімізація значущості
<b>Внутрішня координація</b>	Синхронізація між ІТ, маркетингом, підтримкою; узгоджені повідомлення	Силосні підрозділи; відокремлені комунікаційні потоки; відсутність координації

*Примітка.* Таблиця базується на аналізі 6 кейсів (3 — успішні, 3 — проблемні).

Не доводить каузальних зв'язків. Описує патерни, що супроводжують різні результати трансформацій.

### Дискусія

**Альтернативні пояснення.** Виявлені патерни можуть пояснюватися чинниками, не пов'язаними безпосередньо з якістю комунікацій.

1. Масштаб організації. Українські компанії на 1–2 порядки менші за міжнародні аналоги. У менших організаціях природно легше досягти комунікаційної узгодженості, навіть без спеціальних зусиль. Питання: чи масштабуються ці практики при зростанні?
2. Упередженість вибірки. В Україні публічно документуються переважно успішні трансформації, тоді як проблемні кейси залишаються недокументованими через

репутаційні ризики. Дослідження порівнює публічно висвітлені українські успіхи з задокументованими міжнародними невдачами, що створює структурну асиметрію у вибірці даних.

3. Комунікації як індикатор, не причина. Можливо, компанії з якісним менеджментом одночасно мають і хороші комунікації, і правильну стратегію, і сильні команди. І саме загальна організаційна зрілість забезпечує успіх, а комунікації лише відображають її. Розділити первинні та вторинні чинники без каузального моделювання неможливо.

*Обмеження інтерпретації.* Дослідження фіксує кореляції, не причинно-наслідкові зв'язки. Наявні дані не дають підстав стверджувати, що якісні комунікації самі по собі забезпечують успіх трансформації. На думку автора статті, коректніше говорити, що у видимих нам успішних трансформаціях систематично фіксується високий рівень комунікаційних практик.

Це не зменшує значущості комунікаційного виміру, який у всіх розглянутих прикладах виявляється пов'язаним із характером трансформації. Повторюваність патернів у трьох галузях, їх узгодженість із теоретичними моделями та підтвердження в міжнародних аналітичних дослідженнях свідчать, що комунікаційний вимір є доцільним об'єктом подальших досліджень. Але твердження про його пріоритетність потребує додаткової верифікації.

*Практичні імплікації.* Виявлені комунікаційні патерни окреслюють кілька напрямів, на які доцільно звернути увагу при плануванні цифрових трансформацій в українському бізнес-середовищі.

1. Інтеграція комунікацій у цифрову сервісну модель. Комунікаційні канали доцільно розглядати не як допоміжну функцію підтримки, а як невід'ємну частину цифрового продукту. Успішні кейси демонструють, що інформування користувачів інтегроване безпосередньо в інтерфейс сервісу (наприклад, миттєві повідомлення про транзакції в банківському застосунку), а не виведене в окремі канали.
2. Проактивне інформування стейкхолдерів. У період трансформаційних змін та кризових ситуацій випереджувальне інформування виявляється ефективнішим за реактивну комунікацію. Своєчасне повідомлення про зміни, проблеми та статус їх вирішення підтримує довіру навіть в умовах невизначеності.
3. Координація інформаційних потоків між підрозділами. Подолання організаційної фрагментації передбачає створення єдиного інформаційного простору, де різні підрозділи (ІТ, операції, маркетинг, підтримка) мають доступ до узгодженої інформації та синхронізують комунікацію зі стейкхолдерами.
4. Інституціоналізація зворотного зв'язку. Механізми збору та аналізу фідбеку від користувачів дозволяють своєчасно виявляти розбіжності між запланованою та реальною траєкторією трансформації і коригувати стратегічні рішення.

Ці спостереження мають контекстуальний характер і потребують адаптації з урахуванням галузевої специфіки, масштабу організації та організаційної культури.

#### **Висновки та перспективи подальших пошуків**

*Що зроблено.* Проаналізовано комунікаційний вимір цифрової трансформації на основі шести кейсів: трьох успішних українських («Monobank», «Сільпо», НЕК «Укренерго») та трьох проблемних міжнародних (TSB Bank, Tesco Fresh & Easy, GE Digital). Порівняно комунікаційні практики у чотирьох вимірах: інтеграція каналів, швидкість реагування, прозорість, внутрішня координація.

*Що виявлено.* В успішних кейсах систематично спостерігаються: інтеграція комунікацій у технологічну інфраструктуру, проактивне інформування, прозорість у кризових ситуаціях, синхронізація між підрозділами. У проблемних кейсах: фрагментація комунікацій, зумовлена організаційною силосністю, запізнілі повідомлення, приховування проблем. Ці патерни повторюються у трьох різних галузях.

*Що це означає.* Повторювані патерни вказують на потенційно важливу роль комунікаційного виміру у цифрових трансформаціях, що робить його доцільним об'єктом подальших досліджень. Втім, з огляду на тип джерел, отримані результати слід інтерпретувати як індикативні та такі, що потребують подальшої перевірки: можливо, якісні комунікації є індикатором загальної організаційної зрілості, а не її причиною. Для практиків це означає: комунікаційні практики — зона підвищеного ризику, що потребує уваги на етапі стратегічного планування.

*Обмеження.* Дослідження має суттєві обмеження: відсутність задокументованих українських провалів (selection bias), несумірність масштабів компаній, неможливість встановлення каузальності, різниця джерел даних. Через це висновки слід розглядати як попередні гіпотези, що потребують подальшої верифікації, а не як остаточно доведені закономірності.

#### *Напрями подальших досліджень*

Лонгитюдне відстеження українських кейсів: чи зберігається успішність при масштабуванні та зміні ринкових умов?

Дослідження проблемних трансформацій через конфіденційні інтерв'ю з менеджерами компаній, що зазнали невдач — для збалансованої картини чинників ризику.

Квантифікація комунікаційної зрілості — розробка індексу digital communication maturity для переходу від якісних описів до кількісних вимірювань.

Результати дослідження формують попередню основу для розуміння ролі комунікацій у цифровій трансформації українського бізнесу та окреслюють напрями для подальшої верифікації виявлених гіпотез.

#### Подяки

Автор використовував інструмент Claude (Anthropic) для редагування та перевірки мовної якості окремих фрагментів тексту, а також для верифікації джерел. Усі концептуальні ідеї, аналіз даних, інтерпретація результатів та висновки є авторськими.

#### Список використаних джерел

1. 20 українських історій цифрової трансформації. AIN.UA. 2020. URL: <https://special.ain.ua/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Керування магазинами та складами в умовах війни: з гаджетів команди. Кейс Wise IT і Fozzy Group. ITC.ua. 2023, 28 грудня URL: <https://itc.ua/ua/articles/keruvannya-magazynamy-ta-skladamy-v-umovah-vijny-z-gadzhativ-komandy-kejs-wise-it-i-fozzy-group/> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Литвиненко П. О., Хлебінська О. І., Литвиненко Н. П. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-123.
4. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 4. С. 15–19. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-2.
5. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації : навч. посіб. з дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Київ : Інститут журналістики КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369745009\\_Cifrovi\\_komunikacii\\_navcalnij\\_posibnik\\_iz\\_disciplini\\_Mediavirobnictvo\\_promocia](https://www.researchgate.net/publication/369745009_Cifrovi_komunikacii_navcalnij_posibnik_iz_disciplini_Mediavirobnictvo_promocia) (дата звернення: 18.11.2025).
6. Шило А. О., Тульчинська С. О. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу територій в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 76–81. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.76.
7. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 111 p. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en.
8. From startup to 35% mobile market share in Ukraine: Monobank's CMO shares his top growth tips. *Think with Google*. 2021. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/fintech-cmo-shares-their-top-growth-tips/> (дата звернення: 18.11.2025).
9. Gartner Survey Reveals That Only 48 Percent of Digital Initiatives Meet or Exceed Their Business Outcome Targets.

Gartner Newsroom. 2024, 22 October. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets> (дата звернення: 15.11.2025).

10. Grunig J. E. Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation. *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. URL: [https://www.researchgate.net/publication/303153523\\_Paradigms\\_of\\_global\\_public\\_relations\\_in\\_an\\_age\\_of\\_digitalisation](https://www.researchgate.net/publication/303153523_Paradigms_of_global_public_relations_in_an_age_of_digitalisation) (дата звернення: 18.11.2025).
11. Hoang N. Tesco's Fresh & Easy failed in USA. 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/306395750\\_Tesco\\_s\\_Fresh\\_Easy\\_failed\\_in\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/306395750_Tesco_s_Fresh_Easy_failed_in_USA) (дата звернення: 18.11.2025).
12. Kujala J., Sachs S., Leinonen H., Heikkinen A., Laude D. Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*. 2022. Vol. 61, Issue 5. P. 1136–1196. DOI: 10.1177/00076503211066595
13. Successful transformations. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations> (дата звернення: 15.11.2025).
14. Unlocking Success in Digital Transformations. *McKinsey & Company*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (дата звернення: 15.11.2025).
15. Ukrenergo uses Microsoft cloud to ensure business continuity and accelerate digital transformation. *Microsoft Customer Stories*. 2020. URL: <https://www.microsoft.com/en/customers/story/1648657240669590993-ukrenergo-energy-dynamics365-en-ua> (дата звернення: 18.11.2025).
16. Moazed A. Why GE Digital didn't make it big. *Inc. com*. 2018, 8 січня. URL: <https://www.inc.com/alex-moazed/why-ge-digital-didnt-make-it-big.html> (дата звернення: 18.11.2025).
17. Timeline of trouble: How the TSB IT meltdown unfolded. *The Guardian*. 2018, 6 June. URL: <https://www.theguardian.com/business/2018/jun/06/timeline-of-trouble-how-the-tsb-it-meltdown-unfolded> (дата звернення: 18.11.2025).
18. The Network Readiness Index. Ukraine. *Portulans Institute*, 2024. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/> (дата звернення: 18.11.2025).
19. Ukraine Digital Development Country Profile 2024. Geneva: International Telecommunication Union, 2025. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final\\_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).
20. Ukraine's Silpo launches Scan&Go system. *European Supermarket Magazine*. 2020, 7 July. URL: <https://www.esmmagazine.com/technology/ukraines-silpo-launches-scan-go-system-102743> (дата звернення: 18.11.2025).

## References

- AIN.UA. (2020). 20 ukrainiskykh istorii tsyfrovoy transformatsii [20 Ukrainian stories of digital transformation]. [in Ukrainian].  
<https://special.ain.ua/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/>
- Gartner. (2024, October 22). *Gartner Survey Reveals That Only 48% of Digital Initiatives Meet or Exceed Their Business Outcome Targets*. [in English].  
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (2nd ed), Routledge [in English].  
[https://www.researchgate.net/publication/303153523\\_Paradigms\\_of\\_global\\_public\\_relations\\_in\\_an\\_age\\_of\\_digitalisation](https://www.researchgate.net/publication/303153523_Paradigms_of_global_public_relations_in_an_age_of_digitalisation)
- Hoang, N. (2016). *Tesco's Fresh & Easy failed in USA*. [in English].  
[https://www.researchgate.net/publication/306395750\\_Tesco\\_s\\_Fresh\\_Easy\\_failed\\_in\\_USA/links/57bca43008ae6918242eecd/Tesco-s-Fresh-Easy-failed-in-USA.pdf](https://www.researchgate.net/publication/306395750_Tesco_s_Fresh_Easy_failed_in_USA/links/57bca43008ae6918242eecd/Tesco-s-Fresh-Easy-failed-in-USA.pdf)
- ITC.ua (2023). Keruvannia mahazynamy ta skladamy v umovakh viiny: z gadzhetiv komandy. Keis Wise IT i Fozzy Group [Managing Stores and Warehouses during the War: Wise IT and Fozzy Group case]. [in Ukrainian].  
<https://itc.ua/ua/articles/keruvannya-magazynamy-ta-skladamy-v-umovah-vijny-z-gadzhetiv-komandy-kejs-wise-it-i-fozzy-group/>
- ITU. (2025). Ukraine Digital Development Country Profile 2024. Geneva: International Telecommunication Union. [in English].  
[https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final\\_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf)
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196 [in English].  
<https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Lytvynenko, P. O., Khlebynska, O. I., & Lytvynenko, N. P. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-komunikatsii yak draiver investytsiinoi pryvablyvosti kompanii [Digital Transformation of Business Communications as a Driver of Investment Attractiveness]. *Economy and Society*, 69 [in Ukrainian].  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-123>
- Mandysh, O., Babko, N., Lyshenko, M., & Kharchevnikova, L. (2022). Tsyfrova transformatsiia ta novitni komunikatsii yak platforma dlia stiikoho rozvytku biznesu [Digital Transformation and New Communications as a platform for sustainable business development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 4, 15–19 [in Ukrainian].  
<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>
- McKinsey & Company. (2018). *Unlocking Success in Digital Transformations*. [in English].  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- McKinsey & Company. (2023). *Successful Transformations*. [in English].  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>
- Microsoft. (2020). *Ukrenergo uses Microsoft cloud to ensure business continuity and accelerate digital transformation*. [in English].  
<https://www.microsoft.com/en/customers/story/1648657240669590993-ukrenergo-energy-dynamics365-en-ua>
- Moazed, A. (2018, January 8). *Why GE Digital didn't make it big*. Inc.com [in English].  
<https://www.inc.com/alex-moazed/why-ge-digital-didnt-make-it-big.html>
- OECD (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. OECD Publishing, Paris [in English].  
<https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
- Oltarzhevskiy, D. (2023). Tsyfrovii komunikatsii: navchalnyi posibnyk iz dystsypliny «Mediavyrobnnytstvo: promotsiia» [Digital Communications: A study guide for the subject “Media Production: Promotion”]. Taras Shevchenko National University of Kyiv [in Ukrainian].  
[https://www.researchgate.net/publication/369745009\\_Cifrovi\\_komunikacii\\_navcalnij\\_posibnyk\\_iz\\_disciplini\\_Mediavirobnnytstvo\\_promocia](https://www.researchgate.net/publication/369745009_Cifrovi_komunikacii_navcalnij_posibnyk_iz_disciplini_Mediavirobnnytstvo_promocia)
- Portulans Institute. (2024). *The Network Readiness Index: Ukraine*. [in English].  
<https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/>
- Shylo, A. O., & Tulchynska, S. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia maloho ta serednoho biznesu terytorii v suchasnykh umovakh [Digital Transformation of Small and Medium-Sized Business in the Territories in Modern Conditions]. *Investytsiyy: praktyka ta dosvid*, 21, 76–81 [in Ukrainian].  
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.76>
- The Guardian. (2018, June 6). *Timeline of Trouble: How the TSB IT meltdown unfolded*. [in English].  
<https://www.theguardian.com/business/2018/jun/06/timeline-of-trouble-how-the-tsb-it-meltdown-unfolded>
- Think with Google. (2021). *From startup to 35% mobile market share in Ukraine: Monobank's CMO shares his top growth tips*. [in English].  
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/fintech-cmo-shares-their-top-growth-tips/>
- Ukraine's Silpo launches Scan&Go system. (2020). *European Supermarket Magazine*. [in English].  
<https://www.esmmagazine.com/technology/ukraines-silpo-launches-scan-go-system-102743>

Стаття надійшла до редакції: 20.11.2025.