

УДК 334.7-047.64:004.77

JEL M19

DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).01](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01)

Людмила БАЦЕНКО,

кандидатка економічних наук, доцентка,

ORCID ID: 0000-0003-2859-4448

lbatsenko@yahoo.com

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

Роман ГАЛЕНІН,

кандидат економічних наук, доцент,

ORCID ID: 0000-0002-0609-0102

rgalenin@gmail.com

Міжнародний Європейський Університет,

м. Київ, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: БАЧЕННЯ АДМІНІСТРАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

Майбутнє управління тісно пов'язане з цифровою трансформацією, змінами очікувань працівників та зростаючою потребою в інноваційних рішеннях. Цифрові комунікації, які передбачають використання електронних платформ та інструментів, є важливим чинником для забезпечення стратегічної адаптації організації. Вони сприяють прийняттю обґрунтованих рішень у реальному часі, підвищують ефективність співпраці між підрозділами та дозволяють зменшити час на оцінку альтернативних варіантів рішень.

Висновки дослідження свідчать, що цифрові комунікації відіграють ключову роль у процесах ухвалення рішень через швидкий обмін даними та отримання зворотного зв'язку. Водночас визначено основні виклики: інтеграція технологій, забезпечення інформаційної безпеки, ризик перевантаження даними та необхідність адаптації працівників до нових інструментів. Дослідження пропонує схему цифрової трансформації, що включає три основні елементи: цифрове мислення, цифрові технології та інфраструктуру, цифрові здатності. Така структура враховує ключові аспекти успішної трансформації, забезпечуючи комплексний підхід до її реалізації. Результати дослідження можуть слугувати основою для створення дорожніх карт трансформації, що дозволить організаціям ефективно адаптуватися до викликів цифрового середовища, підтримуючи інноваційність і конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління, цифрова комунікація, цифрова трансформація, організаційна адаптація, інновації.

Liudmyla BATSENKO,
PhD (Econom.), Associate Professor
ORCID ID: 0000-0003-2859-4448
lbatsenko@yahoo.com
Sumy National Agrarian University
Sumy, Ukraine

Roman HALENIN,
PhD (Econom.), Associate Professor
ORCID ID: 0000-0002-0609-0102
rgalenin@gmail.com
International European University,
Kyiv, Ukraine

THE ROLE OF DIGITAL COMMUNICATIONS IN MANAGING ORGANIZATIONAL DIGITAL TRANSFORMATION: THE VISION OF ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION

The future of management is increasingly shaped by digital transformation, evolving employee expectations, and the growing demand for innovative solutions. Digital communication, encompassing the use of electronic platforms and tools, plays a crucial role in facilitating organizational adaptation by enhancing decision-making processes, improving collaboration between departments, and reducing the time required to evaluate strategic alternatives. This study aims to analyse the impact of digital communication on management processes during digital transformation, focusing on senior and middle management perspectives. A quantitative methodology was employed, involving structured surveys conducted across various industries.

The findings highlight that digital communication tools significantly influence decision-making by enabling real-time data exchange, immediate feedback, and informed choices. However, the research also identifies key challenges, including the integration of new technologies into existing processes, ensuring data security, preventing information overload, and supporting employee adaptation through training. Based on the insights gathered, the study proposes a comprehensive framework for digital transformation consisting of three core elements: digital mindset, technologies and infrastructure, and digital capabilities. This framework provides a structured approach to managing transformation, addressing critical factors for success. The results contribute to theoretical understanding and practical application, offering a roadmap for organizations to navigate the complexities of digital transformation while maintaining competitiveness and fostering innovation. In the future, it is advisable to conduct interviews, focus groups with professionals and experts in this field, who can provide a better understanding of the subject.

Keywords: *management, digital communication, digital transformation, organizational adaptation, innovation.*

Вступ

Цифрова трансформація та нові технології змінюють майбутню роботу і впливають на технологію економіки й суспільства. Світ знаходиться на етапі створення нового соціуму, з розвитком модерних бізнесів на стику традиційних сфер та інформаційних технологій (Klietsova, 2024). Цифрова трансформація – процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, докорінно змінюючи те, як організації працюють і надають цінність клієнтам. Цифрова трансформація – не лише ІТ-ініціатива, натомість комплексна стратегія, яка стосується кожного аспекту організації, від лідерства і культури до взаємодії з клієнтами та операційних процесів. Цифровізація має потенціал для прогресу від людської взаємодії до дуже складних процесів (Freu, 2017). Вплив технологічних змін на зайнятість за рахунок цифрової трансформації зробить планування кар'єри, робоче місце, можливості й готовність робочої сили важливішими, ніж будь-коли (Brougham, 2018), що підкреслює потребу в нових навичках (Kolade, 2022). За даними Leite (2024), елементами цифрової трансформації щодо її впровадження організації є такі: організаційна стратегія та культура, відносини, управління даними й інформацією, інфраструктура, операції, розвиток навичок, менеджмент, фінансові ресурси. Майбутнє в управлінні зумовлене цифровими трансформаціями, змінами очікувань працівників і зростаючими потребами в інноваційних рішеннях. За даними Shakina et al. (2021), цифрові компетенції співробітників можуть частково пояснити, наскільки організації приймають і впроваджують цифрові інновації. Цифрова комунікація означає використання електронних інструментів, платформ і каналів для обміну інформацією, співпраці та взаємодії, що дозволяє покращити якість стратегічних рішень, прискорити процеси адаптації до змін і зменшити час, необхідний для оцінки різних варіантів рішень (Batsenko, Halenin, 2023). Цифрові комунікації сприяють більш ефективній координації між різними підрозділами компанії, що є критично важливим під час впровадження змін. Цифрові комунікації стали невід'ємною частиною бізнес-операцій, забезпечуючи спілкування в реальному часі, безперебійну співпрацю та ефективне поширення інформації. Krpalek (2021) визнали важливість інформації та цифрових систем (електронних комунікацій, внутрішніх інформаційних систем, smart-середовища) в управлінні, підкреслили необхідність зосередитися на цифровізації та smart-інформаційних системах у розвитку персоналу.

Ефективна комунікація є основою успішної цифрової трансформації. Це гарантує, що всі зацікавлені – співробітники, клієнти та партнери – узгоджені й залучені протягом усього шляху трансформації. Тому цифровізація в управлінні сповільнюється, коли бракує цифрових компетенцій та працівники неохоче ставляться до їх розвитку. Щоб подолати зазначені бар'єри, слід підвищити цифрову обізнаність працівників (Varshney, 2020; Blanka, 2022), поінформувавши їх про переваги і потенціал цифрових технологій (Oke, 2023), одночасно розвиваючи їхні цифрові компетенції. Багато дослідників підкреслюють зв'язок між компетенціями працівника, його продуктивністю та організаційною ефективністю (Linna, 2010; Ashaye, 2019; Tangi, 2021). Варто

зазначити, що крім цифровізації, інвестиції в людський капітал для розвитку нових навичок і компетенцій можуть сприяти ефективному та якісному управлінню (Linna, 2010).

Цифрова трансформація впливає на всі процеси в організаціях, залучаючи додаткові фінансові ресурси й інвестиції. Інструменти цифрової комунікації розширюють міжвідомче співробітництво, усуваючи розриви та сприяючи інноваціям. Такі платформи, як Microsoft Teams або Slack надають спільні простори для мозкового штурму і вирішення проблем. Щоб цифрова трансформація була успішною, співробітники повинні володіти досвідом використання нових інструментів і технологій. Комунікація сприяє навчальним ініціативам, спільному використанню ресурсів і постійній підтримці.

Мета дослідження – проаналізувати роль цифрових комунікацій у стимулюванні цифрових трансформацій щодо управління вищого та середнього рівня. Ключовими дослідницькими питаннями стали такі: Як цифрові комунікації впливають на прийняття рішень менеджерами найвищих рівнів під час цифрової трансформації? З якими проблемами стикаються топменеджери під час впровадження інструментів цифрової комунікації?

Методи та матеріали

У дослідженні використовувалася методологія кількісного опитування, щоб визначити роль цифрової комунікації в організаційній трансформації: зібрати вимірювані дані про те, як керівники вищого та середнього рівня сприймають і використовують інструменти цифрової комунікації для сприяння організаційним змінам. Структуроване опитування було проведено серед керівників у різних галузях та містило поєднання запитань із вибором відповідей, за шкалою Лайкерта і за рангом, призначених для кількісної оцінки сприйняття, моделей використання та проблем, пов'язаних із цифровою комунікацією.

Опитування було розповсюджено онлайн цифровими платформами (Google Forms). Шкала відповіді Лайкерта (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден) використовувалася для послідовності та простоти статистичного аналізу.

Результати

Опитування було проведено серед 27 керівників вищого і середнього рівня, щоб зрозуміти їхні ролі, досвід лідерства, розмір організації та участь у цифровій організаційній трансформації. Нижче наведено результати за допомогою таблиць. Респонденти обіймали різні керівні посади (Табл. 1). Заступники директорів становили найбільшу групу, потім – категорія інші та директори.

Таблиця 1. Роль в організації

Роль	Кількість	Відсоток (%)
Директор	5	19%
Заступники директора	12	44%
Інші	10	37%
Всього	27	100%

Більшість респондентів має 5-10 років керівного досвіду (Табл.2).

Таблиця 2. Досвід лідерства

Досвід	Кількість	Відсоток (%)
Менше 5 років	5	19%
5-10 років	12	44%
10-20 років	8	30%
Більше 20 років	2	7%
Всього	27	100%

В опитуванні представлені організації різного розміру. Більшість респондентів працює в організаціях, де кількість працівників становить від 50 до 200 осіб (Табл. 3).

Таблиця 3. Кількість працівників

Кількість працівників	Кількість	Відсоток (%)
Менше 50	10	37%
50-200	14	52%
200-500	3	11%
Всього	27	100%

Більшість респондентів зазначила, що їхні організації переживають цифрову трансформацію (Табл. 4).

Таблиця 4. Цифрова трансформація

Цифрова трансформація	Кількість	Відсоток (%)
Так	20	74%
Ні	7	26%
Всього	27	100%

Впровадження нових технологій в організації не завжди є простим (Ткалас, 2020). Наскільки швидко й легко співробітники сприймають зручність використання цифрових інструментів, безпосередньо впливає на те, як часто та ефективно вони ними користуються. Якщо співробітники мають позитивне сприйняття, то використовують ці інструменти частіше, покращуючи загальну комунікацію та продуктивність в організації. Тому друга частина даної анкети була присвячена сприйняттю цифрових засобів комунікації. Відповідаючи на питання: «Як часто ви використовуєте цифрові комунікаційні інструменти (електронну пошту, Slack, Teams) у щоденній роботі?», більшість респондентів повідомила про часте (52%) або постійне (33%) використання. Отже, інструменти цифрового спілкування глибоко інтегровані в щоденні робочі процеси для більшості опитаних. Як зазначають науковці, соціальні медіа, соціальні мережі та блоги, мають позитивний вплив на організації шляхом створення внутрішніх спільнот, підвищення сприйняття прозорості та посилення залученості співробітників (Men, 2017; Men, 2020). Справді, більшість співробітників, опитаних у McKinsey Global Institute (2016), визнала важливість соціальних технологій для покращення внутрішньої комунікації.

Цифрова внутрішня комунікація стосується використання цифрових інструментів і платформ для полегшення спілкування та співпраці всередині організації. Основна мета внутрішньої цифрової комунікації полягає в тому, щоб покращити потік інформації та ідей всередині організації, співпрацю і роботу в команді та допомогти організації досягти своїх цілей. Відповідаючи на питання щодо ефективності цих інструментів для покращення внутрішньої комунікації, респонденти високо оцінили можливості засобів цифрової комунікації для вказаної мети. Використовуючи шкалу від 1 (неефективний) до 5 (високоєфективний), більшість оцінила інструменти як ефективні (44%) або високоєфективні (33%) із середнім балом 4,1. Жоден респондент не назвав інструменти неефективними, підкреслюючи їх уявну цінність у сприянні внутрішньому співробітництву, що суголосно думці науковців: організації, які використовують онлайн-інструменти, повідомляють про підвищення ефективності комунікації, підвищення задоволеності роботою та організаційної відданості (Kim, 2020). Petan (2014) зазначили, що інтерактивні відеоплатформи та соціальні медіа впроваджуються для покращення передачі знань і навчання співробітників в організаціях, забезпечуючи кращу продуктивність і організаційну адаптивність.

Коли запитали про конкретні використовувані інструменти, то електронну пошту було визначено найбільш універсальною (100% респондентів). Платформами для відеоконференцій (Teams і Zoom) послуговуються 74%. Додатки для обміну повідомленнями (Slack) обрали 56%. Тільки 11% згадали інші інструменти (специфічні для організації платформи або менш поширені програми). Результати підкреслюють домінування електронної пошти, зростаючу залежність від інструментів відеоконференцій та обміну повідомленнями для спілкування в режимі реального часу і спільної роботи.

Heavin & Power (2018) стверджують, що цифрова трансформація позитивно впливає на вирішення проблем усередині організацій, а Hess (2016) зазначають: організації, які швидко не створюють і не впроваджують стратегії цифрової трансформації, не зможуть конкурувати в новому цифровому світі. Тож як цифрові комунікації впливають на прийняття рішень? Більшість респондентів оцінила позитивно. 85% учасників повідомили, що інструменти мали значний (44%) або дуже значний (41%) вплив на їх здатність приймати рішення. 11% вважають вплив нейтральним, 4% – слабким. Жоден респондент не оцінив вплив дуже низьким. Тому цифрові комунікації є критично важливим фактором ефективного прийняття рішень в організаціях.

Цифрову трансформацію внутрішньої комунікації слід розглядати як частину ширшої цифрової трансформації сучасних організацій, яку Vial (2019) визначив процесом, спрямованим на покращення об'єкта через ініціювання значних змін його властивостей завдяки поєднанню інформації, обчислень, комунікації та технології підключення. Цифрова трансформація створює зв'язки, які впливають на ролі співробітників, лідерство й організаційну культуру (Vial, 2019). Тож доречним було питання, наскільки важливою є роль цифрових

комунікацій у трансформаційних зусиллях організації? Використовуючи шкалу від 1 (незначно) до 5 (дуже значуще), 44% оцінили цифрові комунікації як «значні», а 41% – «дуже значущі» (середня оцінка – 4,3); 11% дали нейтральну відповідь, 4% оцінили роль низькою за значимістю. Жоден респондент не вважав це «незначним». Відтак, цифрові комунікації постають ключовим рушієм організаційної трансформації.

Успішна співпраця посилює впровадження цифрових комунікацій, але потребує лідерів, які є інформативними та гнучкими у взаєминах зі співробітниками, орієнтованими на команду. Лідери в організаціях часто виконують роль ініціаторів і модераторів процесу співпраці, створюючи умови для ефективної комунікації, залучення співробітників та сприяння командній роботі. Ahmad (2022) описують цифрового лідера так: потребує гнучкої ІТ-архітектури і бізнес-архітектури для швидкого впровадження ідей у реальність та інноваційну культуру. Цифрове лідерство – процес соціального впливу за допомогою технологій, які можуть виникнути на будь-якому організаційному рівні та мають допомогти співробітникам розвивати здібності, продуктивність. Цифрове лідерство довело, що воно є результатом цифрового середовища і таланту (Hammer, 2021). Важливість цифрового лідерства полягає в досягненні інтеграції між використанням інформаційних технологій одночасно з використанням людських ресурсів творчо і по-новому.

Дослідивши переваги цифрової комунікації для співпраці, було виявлено, що більшість респондентів (44%) зазначила про «значне» покращення співпраці за останні роки, 22% – покращилася «повністю», що підтверджується і науковими дослідженнями, оскільки інструменти цифрової співпраці покращують доступ до досвіду й ресурсів, особливо приносячи користь молодшим співробітникам і недостатньо представленим групам, руйнуючи інституційні бар'єри (Wu, 2016). 18% респондентів оцінили вплив співпраці як нейтральний, а 15% відзначили лише деяке покращення. Прикметно: ніхто не повідомив, що інструменти цифрового спілкування не змогли покращити співпрацю. Тому співпраця може бути важливим ресурсом для розвитку як лідерських якостей, так і цифрових комунікацій. Наприклад, лідери можуть використовувати зворотний зв'язок від команд для адаптації своїх цифрових стратегій та прийняття більш обґрунтованих рішень, що підвищує їх ефективність. Роль лідерів у заохоченні та підтримці співпраці полягає у створенні цифрового середовища, де співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями, вирішувати проблеми разом. У добу цифрових технологій співробітники і команди можуть трансформувати цілі організації та співробітників, щоб вони стали цифровими та креативними новаторами, спостерігаючи й відстежуючи цифрове розуміння, цифрові рішення та інноваційні правила для досягнення своїх цілей (Ahmad, 2021).

Інструменти цифрової комунікації стали невід'ємною частиною сучасних організаційних операцій, пропонуючи потенціал для підвищення ефективності спілкування, співпраці та загальної продуктивності. Цифрові технології сприяють зниженню витрат, інноваціям, спілкуванню в реальному часі та

спільному використанню ресурсів, які є важливими для отримання конкурентної переваги (Ferreira, 2022).

Учасники дослідження відзначили організаційні результати, які покращилися завдяки використанню цифрових комунікацій (Табл.5). Операційна ефективність – найчастіше згадувана перевага (обрали 74% респондентів), потім прозорість (67%), інновації (56%) та залучення співробітників (44%), що відповідає міркуванням Sivunen і Laitinen (2019): цифрові комунікаційні інструменти підтримують спільне робоче середовище, підвищуючи продуктивність завдань і культурну згуртованість. 7% опитаних навели додаткові результати (галузеві переваги, унікальні організаційні результати). Ці дані підкреслюють універсальність цифрових комунікаційних інструментів у сприянні операційним і стратегічним вдосконаленням організацій.

Таблиця 5. Організаційні результати

Результати	Кількість	Відсоток (%)
Ефективність	20	74%
Прозорість	18	67%
Інновації	15	56%
Залучення співробітників	12	44%
Інше	2	7%

Інструменти цифрової комунікації надають значні переваги в ефективності та співпраці в організаціях, однак їх реалізація сповнена проблем, найпоширенішими з-поміж яких є опір співробітників і відсутність навчання, що зазначено в дослідженнях науковців. Так, Герасименко (2021) підкреслює: опір застосуванню цифрових стратегій – поширене явище через недостатню обізнаність користувачів і небажання відійти від традиційних практик, а Пулуєва (2020) наголошує, що навчання і адаптація для працівників є критично важливими через проблеми під час навігації новими цифровими інтерфейсами.

Результати дослідження підтвердили думки науковців. Більше половини респондентів (56%) назвали опір співробітників основною проблемою, 52% – недостатнє навчання, 37% – сумісність із застарілими системами, 30% – вартість впровадження. Цифрові комунікаційні системи часто передбачають інтеграцію нових інструментів із наявними, які можуть бути технічно складними та ресурсомісткими (Shanmugan, 1994). 11% опитаних назвали інші проблеми, які не були зазначені. Можливо, йдеться про питання безпеки та конфіденційності, організаційні виклики (прогалини у реалізації стратегії, розуміння, адаптація до динаміки спілкування тощо). Результати засвідчують: незважаючи на переваги цифрових комунікаційних інструментів, організації стикаються зі значними перешкодами щодо прийняття, навчання і технічної інтеграції. Для успішного впровадження цифрових комунікаційних інструментів необхідно врахувати управлінські, технічні, освітні та організаційні аспекти. Тому важливо, чи пропонують організації підтримку своїм працівникам? Більшість респондентів вважає, що їхні організації забезпечують хорошу (44%) або відмінну (26%)

підтримку для впровадження цифрових комунікацій, що свідчить про загалом позитивне ставлення до ініціатив цифрової трансформації. Однак 18% оцінили організаційну підтримку як нейтральну, 7% – погану, 4% – дуже погану. Звідси, більшість організацій підтримує впровадження цифрових комунікаційних інструментів, але потрібне вдосконалення повного узгодження ресурсів і зусиль.

Шляхами вдосконалення респонденти визначили навчальні програми із середнім рейтингом 1,4 (за шкалою від 1 до 4), бездоганний зв'язок між інструментами та системами – 2,1, збільшення фінансування – 2,7, покращення безпеки – 3,0 (Рис.1). Хоча менеджери цінують безпеку і фінансування, але вважають що для успіху цифрових комунікацій необхідні сумісність системи та навчальні програми.

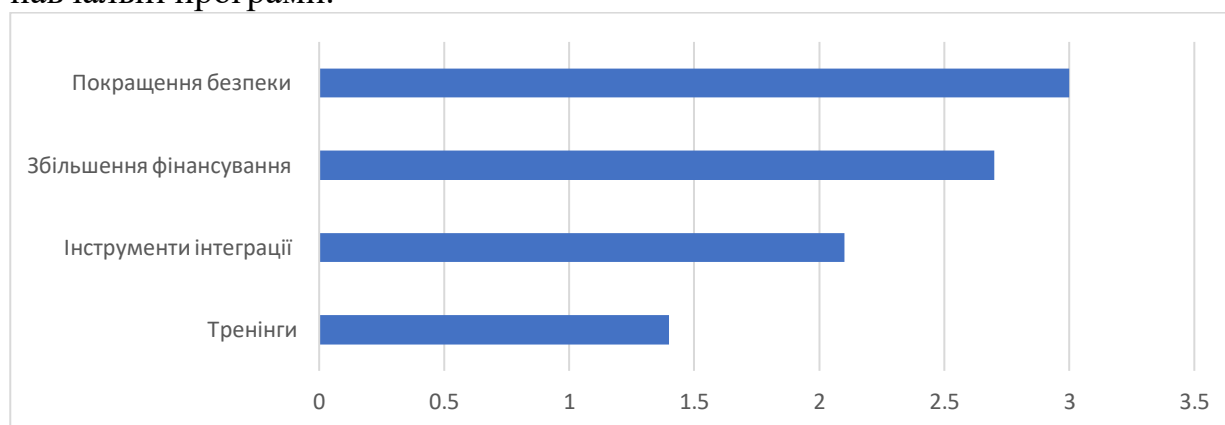


Рисунок 1. Пріоритети вдосконалення цифрових інструментів

Попри слушність висновків за опитуванням респондентів, потрібно підкреслити певні аспекти:

1. Розробка стратегії може чітко окреслити шляхи досягнення успіху, при цьому головними умовами є детальний аналіз, щоб зрозуміти, які цифрові інструменти найкраще відповідають потребам організації, та покроковий план інтеграції.

2. Формування культури змін для успішного впровадження нових цифрових інструментів і технологій у сучасних організаціях. Успішна адаптація змін залежить від активного залучення співробітників, мотиваційних механізмів (позитивне підкріплення) і регулярного моніторингу впроваджуваних рішень. Щоб активно залучити співробітників до процесу змін, потрібно детально пояснити переваги нових інструментів для конкретної роботи та організації, показати, як цифрові інновації можуть підвищити ефективність, полегшити виконання завдань або покращити результати роботи.

3. Відкрита комунікація – основа залучення персоналу. Організації можуть створювати форуми, круглі столи, семінари для обговорення нововведень, де співробітники висловлюватимуть свої ідеї та занепокоєння, впливатимуть на спосіб інтеграції нових цифрових технологій.

Цифрова трансформація вимагає спеціального набору навичок і компетенцій: ефективні внутрішні та зовнішні навички спілкування, технічні компетенції (управління бізнес-процесами, роботизація, автоматизація процесів, вміння працювати з новими технологіями, хмарними обчисленнями). Більшість

наукових досліджень зосереджено на шести фазах цифрового розвитку трансформації: ініціація, ідея, оцінка, зобов'язання, реалізація та стійкість (Ziyadin, 2019).

На основі літературного огляду і дослідження керівників сформовано структуру цифрової трансформації організації з групами та підгрупами (Рис.2), що відображає логічну ієрархію для впровадження цифрової трансформації та допоможе ефективно координувати дії, враховувати всі необхідні елементи для успішної цифрової трансформації.

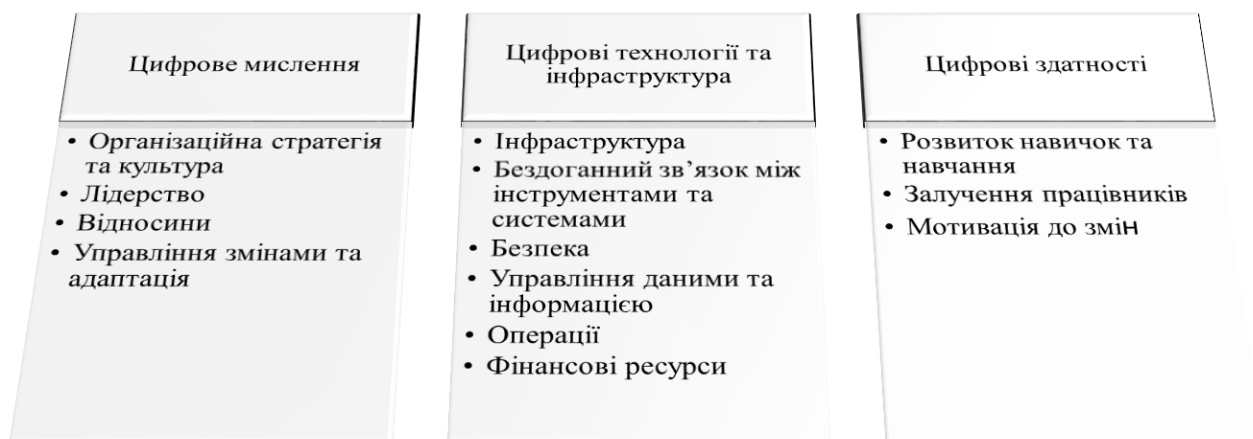


Рисунок 2. Парадигма цифрових трансформацій в організації

Цифрове мислення – основа сучасної цифрової трансформації, яка передбачає зміну підходу до стратегії та культури організації, розробку стратегічного бачення (враховує вплив нових цифрових технологій та створення сприятливого середовища для інновацій, співпраці). Лідерство вимагає особливої уваги до гнучкості, відкритості змінам, здатності мотивувати команду долати виклики цифрової ери. Важливі командні стосунки, в яких довіра і взаємопідтримка дозволяють адаптуватися до змін і вдосконалюватися. Цифрові технології та інфраструктура є найважливішою технічною основою для реалізації трансформації, що передбачає інтеграцію сучасних інструментів і систем, які дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку й операційних процесів. Безперебійний зв'язок між різними платформами та системами стає вирішальним, забезпечуючи високий рівень безпеки й належне керування даними. Операції мають бути роботизовані, автоматизовані та оптимізовані, а фінансові ресурси – правильно використані для підтримки технологічних змін, які забезпечують ефективність і конкурентоспроможність. Цифрові здатності, вміння організації охоплюють не лише технічні навички, а й здатність залучати та мотивувати співробітників до постійного навчання і розвитку. Важливо створити культуру, в якій кожен співробітник має доступ до необхідних ресурсів для підвищення кваліфікації та застосування нових технологій у своїй роботі. Коли співробітники залучені в процес змін і

мотивовані адаптуватися, організація може бути більш гнучкою та стійкою до швидкого цифрового розвитку.

Впровадження інструментів цифрової комунікації вимагає подолання значних технологічних, культурних та операційних бар'єрів. Ефективні стратегії повинні вирішувати ці проблеми шляхом кращого розподілу ресурсів, навчання користувачів і надійних протоколів безпеки задля успішної інтеграції та довгострокових організаційних переваг.

Висновок

Отже, цифрові комунікації відіграють ключову роль у прийнятті рішень менеджерами найвищих рівнів під час цифрової трансформації. Завдяки інтеграції цифрових платформ та інструментів комунікації, топменеджери можуть швидко обмінюватися даними, отримувати зворотний зв'язок і приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Проте під час впровадження інструментів цифрової комунікації вони зіштовхуються із проблемами, а саме: складність у забезпеченні безпеки комунікацій та захисту даних; інтеграція нових технологій в наявні операційні процеси, що може вимагати значних ресурсів і часу; ризик інформаційного перевантаження, коли велика кількість даних та комунікацій може ускладнити прийняття швидких і точних рішень; адаптація співробітників до нових інструментів цифрової комунікації та організації відповідного навчання для ефективного їх використання.

Доречно виокремити 13 основних вимірів або вимог для впровадження і прогресу цифрової трансформації організації: організаційна стратегія та культура, лідерство, відносини, управління змінами й адаптація, інфраструктура, бездоганний зв'язок між інструментами і системами, безпека, управління даними та інформацією, операції, фінансові ресурси, розвиток навичок і навчання, залучення працівників, мотивація до змін, які були згруповані в три групи, що ведуть до процесу цифрової трансформації:

- 1) цифрове мислення,
- 2) цифрові технології та інфраструктура,
- 3) цифрові здатності.

Вагомим внеском дослідження є з'ясування аспектів процесу цифрової трансформації з модерного погляду і практичного досвіду, за допомогою якого презентовано три основні елементи (групи) як можливі ключові чинники цього процесу. А тринадцять вимірів є першопоштовхом для створення дорожньої карти організацій, включно з майбутніми дослідженнями.

Хоча мета дослідження – проаналізувати роль цифрових комунікацій у стимулюванні цифрових трансформацій з боку управління вищого та середнього рівня, висновки було розширено та запропоновано тринадцять основних параметрів щодо впровадження цифрової трансформації, здатної адаптувати організації до сучасного світу діджиталізації.

Надалі доцільно проводити інтерв'ю, фокус-групи з професіоналами та експертами в цій галузі, які забезпечать краще розуміння предмета.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ahmad, M., Shah, S.Z.A., & Abbass, Y. (2021). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. *Management Decision*, 59(3), 669-691.
2. Ashaye, O.R., & Irani, Z. (2019). The role of stakeholders in the effective use of egovernment resources in public services. *Int. J. Inf. Manag.*, 49, 253-270. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.016>
3. Batsenko, L., & Halenin, R. (2023). Modern challenges of theory and practice of international communications in the administrative management system of organisations in the conditions of sustainable development: a systematic approach. *Collection of scientific papers of the State University of Infrastructure and Technologies: «Economics and Management»*, 53, 58-66.
4. Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: a design science approach. *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 178, 121575 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>.
5. Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *J. Manag. Organ*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>.
6. Gerasimenko, V. (2021). Digital Strategy Implementation in Marketing: New Performance and Risks. *Digital Strategies in a Global Market*, 13-27. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58267-8_2.
7. Ferreira, M., Moreira, F., & Seruca, I. (2022). Digital Organizations. *Advances in Business Information Systems and Analytics*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4799-1.ch001>.
8. Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
9. Hammouri, Q.M., Abu-Shanab, E.A., & Nusairat, N.M. (2021). Attitudes toward implementing E-government in health insurance administration. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 17(2), 1-18.
10. Heavin, C., & Power, D.J. (2018). Data-based decision making and digital transformation. Springer.
11. Hess, T., Matthes, F., & Schober, A. (2016). Digital transformation: A strategic perspective. Springer.
12. Kim, S., & Lee, M. (2020). Impact of Internal Communication of Organizations on Collaborative Performance and Organizational Effectiveness: focusing on the Moderation Effect of Online Communication Tools for Collaboration. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20, 498-518. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.12.498>.
13. Klietsova, N., Batsenko, L., Klietsov, A., Halenin, R., Kravchenko, I., Ksenofontova, M., & Dorozhko, Y. (2024). International Experience of

- Personnel Selection in the Conditions of the Digital Environment, War and Sustainable Development: Social and Corporate Responsibility of Employers for the Non-Transparent Hiring Process. *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE*, 26-38. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.766>
14. Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: the work of the future and the future of work. *Technol. Soc.* 102086 <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>.
 15. Krpalek, P., Berkova, K., Kubisova, A., Krelova, K.K., Frendlovska, D., & Spiesova, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13 (10), 5533. <https://doi.org/10.3390/su13105533>.
 16. Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *Int. J. Public Sect. Manag.*, 23 (5), 479-499. <https://doi.org/10.1108/09513551011058493>.
 17. McKinsey Global Institute (2016). How social media tools can reshape the organization. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>.
 18. Men, L. R., & Bowen, S. (2017). Excellence in internal communication management. Business Expert Press.
 19. Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
 20. Oke, A.E., Aliu, J., Fadamiro, P.O., Akanni, P.O., & Stephen, S.S. (2023). Attaining digital transformation in construction: an appraisal of the awareness and usage of automation techniques. *J. Build. Eng.*, 67, 105968 <https://doi.org/10.1016/j.jobte.2023.105968>.
 21. Petan, A., Peřan, L., & Vasiu, R. (2014). Interactive Video in Knowledge Management: Implications for Organizational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 478-485. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.02.510>.
 22. Shanmugan, K. (1994). Simulation and implementation tools for signal processing and communication systems. *IEEE Communications Magazine*, 32, 36-40. <https://doi.org/10.1109/35.295943>.
 23. Shakina, E., Parshakov, P., & Alsufiev, A. (2021). Rethinking the corporate digital divide: the complementarity of technologies and the demand for digital skills. *Technol. S. David et al. Technological Forecasting & Social Change* 199 (2024) 123088 *13 Forecast. Soc. Chang.*, 162, 120405 <https://doi.org/10.1016/j.>
 24. Sivunen, A., & Laitinen, K. (2019). Digital Communication Environments in the Workplace. *Workplace Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-4>.
 25. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., Noci, G. (2021). Digital government transformation: a structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *Int. J. Inf. Manag.*, 60, 102356

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>.

26. Tkalac Vercic, A., & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
27. Varshney, D. (2020). Digital transformation and creation of an agile workforce: Exploring company initiatives and employee attitudes. *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*. Emerald Publishing Limited, 89-105. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009>
28. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
29. Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2019). Digital transformation in business. *Digital age: chances, challenges and future*, 84. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49
30. Wu, L., & Kane, G. (2016). Network-biased Technical Change: How Modern Digital Collaboration Tools Overcome Some Biases but Exacerbate Others. *Labor: Human Capital eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2433113>.

REFERENCES:

1. Ahmad, M., Shah, S.Z.A., & Abbass, Y. (2021). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. *Management Decision*, 59(3), 669-691.
2. Ashaye, O.R., & Irani, Z. (2019). The role of stakeholders in the effective use of egovernment resources in public services. *Int. J. Inf. Manag.*, 49, 253-270. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.016>
3. Batsenko, L., & Halenin, R. (2023). Modern challenges of theory and practice of international communications in the administrative management system of organisations in the conditions of sustainable development: a systematic approach. *Collection of scientific papers of the State University of Infrastructure and Technologies: «Economics and Management»*, 53, 58-66.
4. Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: a design science approach. *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 178, 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>.
5. Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *J. Manag. Organ*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>.
6. Gerasimenko, V. (2021). Digital Strategy Implementation in Marketing: New Performance and Risks. *Digital Strategies in a Global Market*, 13-27. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58267-8_2.

7. Ferreira, M., Moreira, F., & Seruca, I. (2022). Digital Organizations. *Advances in Business Information Systems and Analytics*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4799-1.ch001>.
8. Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
9. Hammouri, Q.M., Abu-Shanab, E.A., & Nusairat, N.M. (2021). Attitudes toward implementing E-government in health insurance administration. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 17(2), 1-18.
10. Heavin, C., & Power, D.J. (2018). *Data-based decision making and digital transformation*. Springer.
11. Hess, T., Matthes, F., & Schober, A. (2016). *Digital transformation: A strategic perspective*. Springer.
12. Kim, S., & Lee, M. (2020). Impact of Internal Communication of Organizations on Collaborative Performance and Organizational Effectiveness: focusing on the Moderation Effect of Online Communication Tools for Collaboration. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20, 498-518. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.12.498>.
13. Klietsova, N., Batsenko, L., Klietsov, A., Halenin, R., Kravchenko, I., Ksenofontova, M., & Dorozhko, Y. (2024). International Experience of Personnel Selection in the Conditions of the Digital Environment, War and Sustainable Development: Social and Corporate Responsibility of Employers for the Non-Transparent Hiring Process. *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE*, 26-38. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.766>
14. Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: the work of the future and the future of work. *Technol. Soc.* 102086 <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>.
15. Krpalek, P., Berkova, K., Kubisova, A., Krelova, K.K., Frenclavska, D., & Spiesova, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13 (10), 5533. <https://doi.org/10.3390/su13105533>.
16. Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *Int. J. Public Sect. Manag.*, 23 (5), 479-499. <https://doi.org/10.1108/09513551011058493>.
17. McKinsey Global Institute (2016). How social media tools can reshape the organization. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>.
18. Men, L. R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
19. Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>

20. Oke, A.E., Aliu, J., Fadamiro, P.O., Akanni, P.O., & Stephen, S.S. (2023). Attaining digital transformation in construction: an appraisal of the awareness and usage of automation techniques. *J. Build. Eng.*, 67, 105968 <https://doi.org/10.1016/j.jobte.2023.105968>.
21. Petan, A., Peřan, L., & Vasiu, R. (2014). Interactive Video in Knowledge Management: Implications for Organizational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 478-485. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.02.510>.
22. Shanmugan, K. (1994). Simulation and implementation tools for signal processing and communication systems. *IEEE Communications Magazine*, 32, 36-40. <https://doi.org/10.1109/35.295943>.
23. Shakina, E., Parshakov, P., & Alsufiev, A. (2021). Rethinking the corporate digital divide: the complementarity of technologies and the demand for digital skills. *Technol. S. David et al. Technological Forecasting & Social Change* 199 (2024) 123088 13 *Forecast. Soc. Chang.*, 162, 120405 <https://doi.org/10.1016/j.foresoc.2021.120405>
24. Sivunen, A., & Laitinen, K. (2019). Digital Communication Environments in the Workplace. *Workplace Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-4>.
25. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., Noci, G. (2021). Digital government transformation: a structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *Int. J. Inf. Manag.*, 60, 102356 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>.
26. Tkalac Vercic, A., & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
27. Varshney, D. (2020). Digital transformation and creation of an agile workforce: Exploring company initiatives and employee attitudes. *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*. Emerald Publishing Limited, 89-105. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009>
28. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
29. Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2019). Digital transformation in business. *Digital age: chances, challenges and future*, 84. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49
30. Wu, L., & Kane, G. (2016). Network-biased Technical Change: How Modern Digital Collaboration Tools Overcome Some Biases but Exacerbate Others. *Labor: Human Capital eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2433113>.

Отримано редакцією / Received: 20.11.24

Прорецензовано / Revised: 28.11.24

Схвалено до друку / Accepted: 02.12.24