





DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-016](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-016)

УДК 316.77:005.57:338.24
JEL M14, L86, O33

Олександр Вікторович ДОРОФЄЄВ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна,
 <https://orcid.org/0000-0002-8608-0501>
dorofiejew@ukr.net

Валентин Вадимович РЯЗАНЦЕВ

аспірант кафедри глобальної економіки,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна,
 <https://orcid.org/0009-0007-1159-0818>
valentyn.riazantsev@gmail.com

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті розроблено адаптивну модель управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації в умовах цифрової трансформації та VANI-середовища. Встановлено, що ключовою науковою прогалиною є відсутність конкретних вимірюваних показників ефективності соціально-комунікаційного забезпечення та механізмів адаптації комунікаційної системи до динамічних змін у зовнішньому середовищі. З метою вирішення цієї проблеми здійснено синтез чотирьох провідних наукових шкіл: української (стратегічність і системність соціально-комунікаційного забезпечення), західної (гнучкість та інноваційна орієнтація), азійської (гармонія і стабільність через колективістські цінності) та соціологічної (динаміка соціальних смислів). Запропоновано архітектуру адаптивної моделі, що включає п'ять взаємопов'язаних елементів: соціальну, інформаційну, технічну й управлінську підсистеми та авторський п'ятий елемент – адаптивний контур моніторингу, який забезпечує безперервний цикл збору метрик, аналізу відхилень і корекції стратегії. Розроблено систему з дев'яти KPI, згрупованих у чотири

виміри: внутрішні та зовнішні комунікації, цифрові канали та адаптивність. Запропоновано інтегральний показник – Комунікаційний індекс адаптивності (CAI). Побудовано матрицю організаційної адаптивності (2×3), що класифікує підприємства за рівнем розвитку соціально-комунікаційного забезпечення і ступенем цифровізації. Апробацію моделі здійснено на основі порівняльного кейс-аналізу вітчизняних підприємств. Доведено, що впровадження адаптивної моделі соціально-комунікаційного забезпечення підвищує організаційну гнучкість і конкурентоспроможність організації в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: комунікації, соціальна комунікація, управління комунікаціями, соціально-комунікаційне забезпечення, організаційні комунікації, управлінська підсистема, комунікаційні інструменти, система моніторингу, цифровізація, цифрова трансформація, цифрові інструменти.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах стрімкої цифрової трансформації та зростаючої нестабільності бізнес-середовища, що характеризується ознаками VANI-парадигми (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість), організації стикаються з якісно новими викликами в управлінні комунікаційними процесами. Цифровізація кардинально змінює характер взаємодії між підрозділами, менеджментом і зовнішніми стейкхолдерами, породжуючи потребу в гнучких, адаптивних системах управління комунікаціями, здатних оперативно реагувати на зміни в середовищі. Соціально-комунікаційне забезпечення організації як багатокомпонентна система управління комунікаційними процесами набуває стратегічного значення: воно виступає інтегратором змістовних, інституційних і технологічних аспектів комунікації, формуючи єдиний комунікаційний простір організації [10; 6, с. 10]. Водночас, незважаючи на актуальність цієї проблематики, у науковій літературі зафіксовано суттєві прогалини: відсутня системна методологія інтеграції різних наукових підходів до соціально-комунікаційного забезпечення, не визначено конкретних показників вимірювання його ефективності, бракує практичних стратегій та алгоритмів управління у реальному часі [6, с. 9].

Особливої гостроти набуває проблема вимірювання ефективності соціально-комунікаційного забезпечення. Дослідження Gartner (2024) засвідчило, що 67% організацій вимірюють переважно проєктні метрики (виконання термінів і бюджетів) замість показників бізнес-результатів, що призводить до «завершення програм вчасно і в межах бюджету за незначної вимірюваної цінності» [16]. Це підкреслює необхідність розроблення

комплексної системи КРІ, яка відображала б реальний стан і динаміку соціально-комунікаційного забезпечення організації в усіх його вимірах. Виходячи з вищевикладеного, формування адаптивної моделі управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації, яка поєднує теоретичну обґрунтованість, вимірюваність і практичну придатність в умовах цифрової трансформації, є актуальною науково-практичною проблемою.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика соціально-комунікаційного забезпечення організації перебуває на перетині кількох наукових традицій. Вітчизняна наукова школа сформувала концептуальне підґрунтя завдяки розробленню соціально-комунікаційного підходу. Зокрема, В.В. Різун у фундаментальній праці про соціально-комунікаційний підхід визначив соціальну комунікацію як стратегічне явище, що включає різні види організованої публічної інституціоналізованої взаємодії в суспільстві між соціальними інститутами та споживачами інформації [3]. Ключовими ознаками соціальних комунікацій вчений вважає їх рукотворність, технологічність, стратегічність і системність. Борисенко Д.В. та Ван Хунхай у дослідженні теоретичних засад соціально-комунікаційного забезпечення (2025) розробили чотирикомпонентну структуру підсистем (соціальна, інформаційна, технічна, управлінська) та запропонували інтегрований підхід до формування соціально-комунікаційного забезпечення, що поєднує кращі практики різних наукових шкіл. Водночас у тій самій роботі автори чітко зафіксували невирішені проблеми: «не визначено конкретних показників вимірювання ефективності соціально-комунікаційного забезпечення – відсутні КРІ або інші метричні інструменти» [10].

Каражия Е.А. (2021) проаналізувала проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні, зазначивши, що будівництво ефективної комунікаційної системи на рівні підприємства пов'язане з реалізацією стратегічних орієнтирів ефективності [2]. Романенко О.О. в дослідженні комунікаційного простору підприємства обґрунтувала необхідність забезпечення оперативного реагування на зміни як основи організаційної гнучкості та адаптивності [4].

Серед зарубіжних досліджень вагомий внесок зробили Chuunga та Mrundu (2025), довівши, що гнучкі (agile) процеси сприяють здатності швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та прискорюють інноваційну динаміку [11]. Kulichyova та інші (2025) виявили, що відчуття організаційної структури для виявлення точок перегину у прийнятті рішень є базовою адаптивною здатністю цифрової трансформації [13]. Ahmad et al. (2021) обґрунтували концептуальне бачення метрик цифрової трансформації,

зазначивши, що «кінцевою метою є збільшення продажів, сталості та задоволеності клієнтів» [7]. Дослідження РМІ (2024) рекомендує ієрархічний підхід до КРІ: 3-5 КРІ для виконавчої панелі (оновлюються щомісяця) та ширший набір із 15-20 операційних метрик, які власники завдань переглядають щотижня [16]. Ця рекомендація узгоджується з багаторівневою моделлю, запропонованою у цій статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наявних досліджень засвідчує, що, попри значні теоретичні здобутки, залишаються невирішеними питання методології інтеграції різних наукових підходів до соціально-комунікаційного забезпечення в єдину операційну модель, конкретних КРІ для вимірювання ефективності соціально-комунікаційного забезпечення, а також механізму адаптивного контуру моніторингу та корекції в реальному часі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є розроблення адаптивної моделі управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації в умовах цифрової трансформації, що включає синтез провідних наукових підходів, структурну архітектуру моделі, систему вимірювання ефективності (КРІ) та практичні механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: здійснити порівняльний аналіз чотирьох наукових шкіл розуміння соціально-комунікаційного забезпечення та синтезувати інтегрований підхід; розробити структурно-функціональну архітектуру адаптивної моделі соціально-комунікаційного забезпечення з п'ятою підсистемою (адаптивним контуром моніторингу); сформулювати систему КРІ для оцінювання ефективності соціально-комунікаційного забезпечення у чотирьох вимірах; апробувати модель на порівняльному кейс-аналізі вітчизняних підприємств і верифікувати її практичну значущість.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Концептуальним підґрунтям адаптивної моделі є синтез чотирьох наукових шкіл розуміння соціально-комунікаційного забезпечення: української, західної, азійської та соціологічної. Кожна з них акцентує увагу на різних аспектах комунікаційного управління та робить унікальний внесок у формування цілісного підходу. Українська наукова традиція, представлена передусім В. В. Різуном, розглядає соціально-комунікаційне забезпечення як систему стратегічних, інституціоналізованих комунікацій, що формують соціальне поле й впливають на громадську думку [3]. Важливою характеристикою є те, що «соціальна комунікація є важливою передумовою наукового прогресу й основою динамічного розвитку суспільних відносин» [5, с. 337]. Ця школа підкреслює

документальність комунікаційних продуктів, їхнє місце в архіві суспільної пам'яті та правову основу. Західна наукова школа (Clampitt, Littlejohn & Foss, Johansen) акцентує стратегічну функцію соціально-комунікаційного забезпечення у забезпеченні інноваційності та конкурентних переваг організації. Ця школа наголошує на прозорості, гнучкості, брендovаних комунікаціях і соціальній відповідальності. Завдяки орієнтації на гнучкість і зміни вона найповніше відповідає вимогам адаптивного управління [12; 14]. Азійська наукова традиція (Men & Tsai, Chen) акцентує роль соціально-комунікаційного забезпечення у гармонізації внутрішніх і зовнішніх відносин на основі колективістських цінностей, ієрархії та взаємної поваги [15]. Ця школа є найбільш консервативною щодо адаптивного потенціалу, проте вносить важливий вимір стабільності, що є необхідним балансуєчим чинником в умовах швидких змін. Соціологічна школа (Bandura, Гербнер) визначає комунікацію як рух соціального смислу: «передача значень відбувається в соціальному часі та просторі й має багаторівневий вплив на поведінку та свідомість членів спільноти» [8; 9]. Ця традиція фокусується на динаміці смислів, кодуванні та декодуванні повідомлень, а також на соціальних ролях учасників комунікації. Таблиця 1 узагальнює результати порівняльного аналізу чотирьох підходів за чотирма критеріями.

Синтез чотирьох шкіл дозволяє сформулювати інтегроване розуміння соціально-комунікаційного забезпечення: це багаторівнева управлінська підсистема, яка інтегрує інституційні, змістовні та технологічні компоненти для підтримки сталого розвитку, побудови довіри та ефективної взаємодії всередині і поза організацією, забезпечуючи організаційну адаптивність в умовах цифрової трансформації.

На основі синтезу наукових підходів і виявлених прогалин у літературі пропонується адаптивна модель управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації, що складається з 5 взаємопов'язаних елементів. Перші чотири підсистеми відповідають структурі, запропонованій Борисенком та Ван Хунхаєм (2025) [10]: соціальна підсистема (корпоративна культура, соціальні ролі, міжособистісні взаємодії), інформаційна підсистема (інформаційні потоки, зміст повідомлень, системи знань, технічна підсистема (цифрові платформи, канали зв'язку, IT-інфраструктура), управлінська підсистема (стратегія комунікацій, планування, координація, контроль).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз наукових підходів до соціально-комунікаційного забезпечення організації

Школа / підхід	Визначення	Ключовий акцент	Роль комунікації	Адаптивний потенціал
Українська (Різун [3], Борисенко [10])	Соціально-комунікаційне забезпечення як стратегічна система організованої публічної інституціоналізованої взаємодії, спрямованої на формування соціального поля	Стратегічність, системність, документальність, соціальна відповідальність	Інструмент формування громадської думки та соціальної згуртованості	Середній: акцент на стабільності системи
Західна (Clampitt [12], Littlejohn & Foss [14])	Стратегічний ресурс для сталого розвитку та інновацій через ефективну комунікаційну політику	Прозорість, гнучкість, брендові комунікації, соціальна відповідальність	Формування іміджу, лояльності та стимулювання розвитку організації	Високий: орієнтація на гнучкість і зміни
Азійська (Men & Tsai [15], Chen [11])	Механізм гармонізації внутрішніх і зовнішніх відносин на основі колективістських цінностей та ієрархії	Гармонія, ієрархія, колективізм, стабільна соціальна структура	Засіб досягнення корпоративних цілей та підтримки організаційної культури	Низький: консервативна орієнтація на порядок
Соціологічна (Bandura, Гербнер [8; 9])	Рух соціального смислу: передача значень відбувається у соціальному часі та просторі з багаторівневим впливом на поведінку	Соціальний вплив, поведінкові зміни, смислове кодування	Процес формування спільних цінностей і норм	Середній: акцент на динаміці смислів

Джерело: розроблено автором

П'ятий елемент – адаптивний контур моніторингу – є авторською розробкою, що вирішує проблему відсутності механізму зворотного зв'язку і корекції, зафіксовану в [6; 10]. Цей контур забезпечує безперервний цикл: збір метрик → аналіз відхилень → генерація рекомендацій → корекція стратегії. Архітектуру моделі можна представити схематично на рисунку 1:

Принциповою відмінністю запропонованої моделі від попередніх є наявність адаптивного контуру, що перетворює систему з відкритої на саморегульовальну. Функція даного контуру полягає в безперервному зборі метрик з усіх підсистем, їх агрегуванні у вимірюваний індекс адаптивності (CAI) та генерації управлінських рекомендацій на основі відхилень від цільових значень. Важливим аспектом є різниця в реалізації моделі залежно від культурного та національного контексту. У китайських компаніях традиційно підкреслюються цінності гармонії, ієрархії та колективізму; в інших — прозорість і гнучкість; в українській науковій школі — баланс між соціальною відповідальністю, інноваційністю й ефективністю [10]. Саме тому адаптивний

контур моделі передбачає коригувальний коефіцієнт K , що враховує культурний і галузевий контекст конкретної організації.

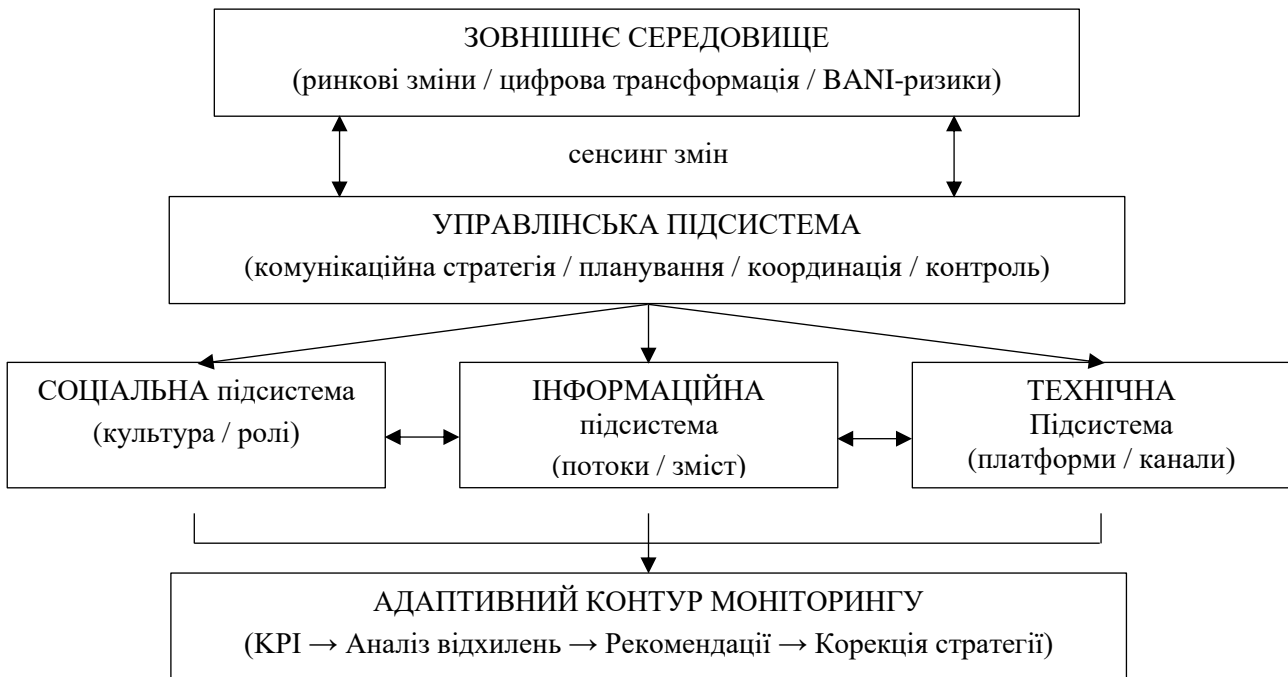


Рис. 1. Архітектура адаптивної моделі управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації

Джерело: розроблено автором

Відсутність системи KPI для соціально-комунікаційного забезпечення є ключовою прогалиною, зафіксованою в науковій літературі [6; 10]. Запропонована система складається з дев'яти показників, згрупованих у чотири виміри, і базується на принципах ієрархічності та збалансованості вимірювань (таблиця 2). Центральним інтегральним показником є Комунікаційний індекс адаптивності (CAI – Communication Adaptability Index). Він розраховується за формулою:

$$CAI = (EEI + STI + Adoption Rate) / 3 \times K, \quad (1)$$

де EEI – індекс залученості персоналу (%),

STI – індекс довіри стейкхолдерів (нормований до 100),

Adoption Rate – рівень впровадження цифрових інструментів (%),

K – галузевий коригувальний коефіцієнт (від 0,85 до 1,15).

Позитивна квартальна динаміка CAI є індикатором успішного функціонування адаптивної моделі соціально-комунікаційного забезпечення. Відповідно до рекомендацій РМІ (2024), пропонується дворівнева архітектура вимірювання: на стратегічному рівні – 3-5 ключових KPI для виконавчої панелі (EEI, STI, CAI, репутаційний індекс, рівень впровадження заходів) з оновленням щомісяця; на операційному рівні – повний набір 9 метрик для відповідальних

менеджерів з тижневим і щоквартальним оновленням [16].

Таблиця 2

Система КРІ для оцінювання ефективності соціально-комунікаційного забезпечення організації

Вимір соціально-комунікаційного забезпечення	КРІ	Метод вимірювання	Частота	Цільовий рівень
Внутрішні комунікації	Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index, EEI)	Щоквартальне опитування (eNPS – Employee Net Promoter Score)	1 раз/квартал	≥ 70%
	Швидкість поширення управлінських рішень	Час від ухвалення рішення до підтвердження виконання (днів)	Щомісяця	Скорочення на 20% за рік
	Частота ініціатив «знизу вгору»	Кількість зафіксованих ініціатив персоналу за квартал	1 раз/квартал	Зростання на 15%
Зовнішні комунікації	Індекс довіри стейкхолдерів (Stakeholder Trust Index, STI)	Опитування партнерів, клієнтів, постачальників (5-бальна шкала)	1 раз/рік	≥ 4,0 / 5,0
	Репутаційний індекс організації	Media monitoring + аналіз тональності соцмереж (Mention, Brand24)	Щомісяця	≥ 75 / 100 балів
Цифрові канали	Adoption Rate цифрових комунікаційних інструментів	Частка активних користувачів корпоративних цифрових платформ (%)	Щомісяця	≥ 80% персоналу
	Середній час відповіді на запити стейкхолдерів	Середній час реакції на вхідні комунікаційні запити (годин)	Щотижня	≤ 4 год.
Адаптивність соціально-комунікаційного забезпечення	Комунікаційний індекс адаптивності (Communication Adaptability Index, CAI)	Агрегований показник (EEI + STI + Adoption Rate) / 3 × К-поправка	1 раз/квартал	Позитивна динаміка щоквартально
	Рівень реалізації запланованих комунікаційних заходів	Відношення виконаних комунікаційних заходів до запланованих (%)	1 раз/квартал	≥ 85%

Джерело: розроблено автором на основі [7; 16]

Для верифікації запропонованої моделі здійснено порівняльний аналіз двох типів підприємств: вітчизняних підприємств традиційної промисловості з нерозвиненим соціально-комунікаційним забезпеченням (на основі аналізу проблем, зафіксованих у [17]) та підприємств, що впровадили системний підхід

до комунікаційного управління (на прикладі SKF Україна, розглянутого у [4]).

Підприємства першого типу характеризуються такими ознаками: значна кількість інформації, в загальному обсязі якої важко відокремити важливу частину; неефективна організація комунікаційних каналів; порушення балансу між вертикальними й горизонтальними комунікаціями; відсутність зворотного зв'язку як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем [16]. За запропонованою системою KPI такі підприємства демонструватимуть: низький EEI (менше 50%), слабкий STI (нижче 3,0/5,0), Adoption Rate нижче 40%, CAI з від'ємною динамікою.

Підприємства другого типу, як SKF Україна, демонструють ознаки розвинутого соціально-комунікаційного забезпечення: клієнтоорієнтовані бізнес-процеси, системне управління знаннями, гнучкі комунікаційні канали між підрозділами, навчання клієнтів та розвинена партнерська мережа. Саме орієнтація бізнес-процесів на потреби клієнта (принцип N=1) і розвиток партнерської мережі (R=G) забезпечують корпорації SKF лідерські позиції у галузі [4, с. 8-9]. Кейс-порівняння демонструє кореляцію між рівнем розвитку соціально-комунікаційного забезпечення та такими показниками: гнучкістю організаційної структури, швидкістю реагування на ринкові зміни, рівнем довіри стейкхолдерів і, зрештою, конкурентоспроможністю на ринку. Це підтверджує, що «прагнення до гнучкості управління через швидке реагування на зміни» є одним із рушійних чинників розвитку організаційних структур.

Матриця організаційної адаптивності систематизує типи підприємств залежно від рівня розвитку соціально-комунікаційного забезпечення і ступеня цифровізації комунікаційних інструментів (рис. 2).

		Низький рівень цифровізації комунікацій	Високий рівень цифровізації комунікацій
SKF Україна: системне соціально-комунікаційне забезпечення, але часткова цифровізація	Розвинене соціально-комунікаційне забезпечення	<i>Тип «Лідер адаптивності»:</i> повноцінне цифрове соціально-комунікаційне забезпечення, висока організаційна гнучкість	<i>Тип «Цифровий чемпіон»:</i> максимальна адаптивність, CAI > 85
Тип «Реліктова структура»: лінійно-функціональні підприємства без цифрових комунікацій	Нерозвинене соціально-комунікаційне забезпечення	<i>Тип «Цифровий фасад»:</i> є цифрові інструменти, але соціально-комунікаційне забезпечення неефективне	<i>Тип «Нестійкий ріст»:</i> висока цифровізація без системного управління, ризики зростають

Рис. 2. Матриця організаційної адаптивності за рівнем розвитку соціально-комунікаційного забезпечення та ступенем цифровізації комунікацій

Джерело: розроблено автором

Матриця демонструє, що квадрант «Цифровий чемпіон» – оптимальне позиціонування досягається поєднанням двох умов: розвиненого соціально-комунікаційного забезпечення (системне управління всіма чотирма підсистемами) і високого рівня цифровізації комунікаційних інструментів. Квадрант «Цифровий фасад» є найбільш небезпечним: організації витрачають значні ресурси на цифрові інструменти без системного управлінського підходу, що призводить до «інформаційного хаосу попри сучасні засоби комунікації» [10].

Адаптивний контур моніторингу функціонує за принципом подвійної петлі зворотного зв'язку, відомої з теорії організаційного навчання Аргіріса. Перша петля (оперативна) забезпечує корекцію поточних комунікаційних дій на основі відхилень від встановлених КРІ. Друга петля (стратегічна) ініціює перегляд самої комунікаційної стратегії при системних відхиленнях, що зберігаються понад два послідовних квартали.

Цифрові інструменти моніторингу, необхідні для функціонування контуру, охоплюють: media monitoring platforms (Mention, Brand24) для репутаційного аналізу; внутрішні аналітичні системи (Microsoft Viva Insights) для вимірювання залученості персоналу; платформи соціального прослуховування (Hootsuite, Sprout Social) для аналізу зовнішніх комунікацій; системи зворотного зв'язку (SurveyMonkey) для регулярних опитувань стейкхолдерів. Борисенко та Ван Хунхай підкреслюють, що «впровадження багатоканальних комунікаційних стратегій, використання соціальних мереж, мобільних платформ, корпоративних чат-ботів, віртуальних спільнот значно розширює можливості організації щодо побудови двосторонніх, інтерактивних комунікацій зі всіма групами стейкхолдерів» [10].

Антикризова функція адаптивного контуру активується при спрацюванні попереджувальних сигналів: зниження репутаційного індексу більше ніж на 10 пунктів протягом 30 днів; ЕЕІ нижче 50% за підсумками двох кварталів поспіль; зростання часу відповіді на запити стейкхолдерів більше ніж на 50% від цільового значення. Ці порогові значення засновані на практиці кейс-аналізу криз у міжнародних компаніях, розглянутого Андрощуком та ін. (2025) [1].

Висновки. У результаті проведеного дослідження розроблено адаптивну модель управління соціально-комунікаційним забезпеченням організації в умовах цифрової трансформації, яка включає п'ять взаємопов'язаних елементів: соціальну, інформаційну, технічну та управлінську підсистеми, доповнені адаптивним контуром моніторингу як п'ятою системоутворюючою складовою.

Теоретичним підґрунтям моделі слугує синтез чотирьох наукових шкіл (української, західної, азійської та соціологічної) у єдину інтегровану концепцію. Порівняльний аналіз засвідчив, що кожна школа вносить унікальний внесок:

українська – стратегічність і системність; західна – гнучкість і орієнтацію на інновації; азійська – стабільність через гармонію; соціологічна – динаміку смислів і соціального впливу.

Запропонована система з дев'яти КРІ, згрупованих у чотири виміри (внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, цифрові канали, адаптивність), вирішує ключову проблему, зафіксовану в попередніх дослідженнях: відсутність конкретних, вимірюваних індикаторів ефективності соціально-комунікаційного забезпечення. Комунікаційний індекс адаптивності (САІ) – це інтегральний показник, що забезпечує агреговане вимірювання стану системи у єдиному числовому значенні з позитивною квартальною динамікою як цільовим критерієм.

Апробація моделі на порівняльному кейс-аналізі вітчизняних підприємств підтвердила її практичну значущість: підприємства з розвиненим соціально-комунікаційним забезпеченням (тип «Цифровий чемпіон» матриці адаптивності) демонструють вищу організаційну гнучкість, більш ефективно реагування на ринкові зміни та сталі конкурентні переваги.

Перспективами подальших досліджень є: розроблення галузевих нормативів КРІ для різних секторів економіки; розширення матриці адаптивності для врахування VANI-ризиків специфічних для конкретних організаційних типів; емпірична верифікація формули САІ на репрезентативній вибірці вітчизняних підприємств; розроблення стандартів і освітніх програм для підготовки фахівців з управління соціально-комунікаційним забезпеченням.

Список використаних джерел:

1. Андрощук, І., Пітел, Н., & Липчанський, В. (2025). Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>
2. Каражия Е. (2021). Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №8. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.80
3. Різун В. В. Соціально-комунікаційний підхід у науці та галузі соціальної інженерії. Зі статті. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. URL: <https://surl.li/arelvx> (дата звернення: 14.03.2026)
4. Романенко О. О. Формування комунікаційного простору підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 19. Частина 3. URL: <https://surl.lu/mxthuk> (дата звернення: 12.03.2026)


5. Семак, Л. А., & Піддубцева, О. І. (2024). Соціальна комунікація як важлива передумова успішного здобуття вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Філологічні науки*, (208), 335-339. <https://doi.org/10.32782/2522-4077-2024-208-48>
6. Ухаліна Н. (2026). Специфіка соціально-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів. *Вісник Книжкової палати*, № 1 (354), с. 31-35. DOI: [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2026.1\(354\).31-35](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2026.1(354).31-35)
7. Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital transformation metrics: a conceptual view. *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24(S2), 1-18. URL: <https://surli.cc/mepmud> (дата звернення: 15.03.2026)
8. ALTA Language Services (2023). What is social communication, and why is it so important? URL: <https://altalang.com/beyond-words/social-communication/> (дата звернення: 14.03.2026)
9. American Speech-Language-Hearing Association (ASHA). Social Communication Disorder. URL: <https://www.asha.org/practice-portal/clinical-topics/social-communication-disorder/> (дата звернення: 14.03.2026)
10. Borysenko, D., & Honghai, W. (2025). Social and communication support of the organization: theoretical foundations, approaches and strategic importance in the context of digital transformation. *Economy and Society*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-72>
11. Chuunga C., Mpundu M. (2025). Organization Change through Digital Transformation. *International Journal of Advanced Business Studies*, 4 (4), pp. 222-235. URL: <https://besra-journals.net/index.php/ijabs/article/download/115/110> (дата звернення: 14.03.2026)
12. Clampitt P. G. (2010). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions*. 4th ed. SAGE Publications. URL: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=2094&bid=14479> (дата звернення: 15.03.2026)
13. Kulichyova A. et al. (2025). Digital transformation in large established organisations: Four restructuring dilemmas based on dynamic capabilities. *International Journal of Management Reviews*. Volum 27. Issue 3. Pp. 420-450. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12395>
14. Littlejohn S. W., Foss K. A. (2011). *Theories of Human Communication*. 10th ed. Waveland Press. URL: <https://surl.li/gxpejo> (дата звернення: 15.03.2026)
15. Men L. R., Tsai W. H. S. (2012). How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States. *Public relations review*, Vol.38(5), pp. 723-730. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.10.006>
16. Opsio Cloud (2024). Digital Transformation KPIs: 20 Metrics That Matter.




URL: <https://opsiocloud.com/knowledge-base/digital-transformation-kpis-metrics/>
(дата звернення: 14.03.2026)

17. Ukhulina N. (2023). The problem of qualification of communication strategies in the system of social communications: scientific qualification and conceptualization in business activity. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(29-02), 9-16. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-008>

Oleksandr DOROFYEV

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Public Administration
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine,
 <https://orcid.org/0000-0002-8608-0501>
dorofiejew@ukr.net

Valentyn RIAZANTSEV,

Postgraduate student of the Department of Global Economics,
State Biotechnological University,
Kharkiv, Ukraine,
 <https://orcid.org/0009-0007-1159-0818>
valentyn.riazantsev@gmail.com

The article develops an adaptive management model for the social and communication support of an organization under digital transformation and BANI-environment conditions. It is established that the key scientific gap is the absence of specific, measurable indicators of the effectiveness of social and communication support, as well as mechanisms for adapting the communication system to dynamic changes in the external environment. To address this problem, a synthesis of four leading scientific schools is carried out: the Ukrainian school (strategic and systemic nature of social and communication support), the Western school (flexibility and innovation orientation), the Asian school (harmony and stability through collectivist values), and the sociological school (dynamics of social meanings). An adaptive model architecture is proposed, comprising five interrelated elements: social, informational, technical, and managerial subsystems, supplemented by the author's fifth element – an adaptive monitoring loop that ensures a continuous cycle of metric collection, deviation analysis, and strategy correction. A system of nine KPIs grouped into four dimensions is developed: internal communications, external communications, digital channels, and adaptability. An integral indicator, the Communication Adaptability Index (CAI), is introduced. An organizational adaptability matrix (2×3) classifying



enterprises by the development level of social and communication support and the degree of digitalization is constructed. The model is tested through a comparative case analysis of domestic enterprises. It is proven that implementing the adaptive social and communication support model enhances organizational flexibility and competitiveness in the digital economy. Prospects for further research include: development of industry KPI standards for various sectors of the economy; expansion of the adaptability matrix to consider BANI risks specific to specific organizational types; empirical verification of the CAI formula on a representative sample of domestic enterprises; development of standards and educational programs for training specialists in social and communication management.

Keywords: *communications, social communication, communications management, social and communication support, organizational communications, management subsystem, communication tools, monitoring system, digitalization, digital transformation, digital tools.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026