

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-61>

УДК 316.77:316.47

ДЕКАЛЮК Олена

Університет економіки і підприємництва

<https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>

o.dekaliuk@gmail.com

ФЕДОРИШИНА Лариса

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

larisa.fedorishina@gmail.com

КОМУНІКАТИВНІ РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ

Статтю присвячено дослідженню комунікативних ризиків в цифровому середовищі і її актуальність зумовлена тим, що управління ними сьогодні стає стратегічним завданням для будь-якого підприємства. Виокремлено основні види ризиків, дано їм характеристику. Основну увагу приділено ризикам при здійсненні бізнес-комунікацій. Проаналізовано вплив CRM-, ERP- та аналітичних платформ на прозорість і рівень довіри в партнерських комунікаціях. Сформовано основні шляхи мінімізації і подолання комунікативних ризиків у цифровому середовищі.

Ключові слова: комунікативні ризики, цифрова комунікація, медіаграмотність, критичне мислення, CRM-системи.

DEKALIUK Olena

University of Economics and Entrepreneurship

FEDORYSHYNA Larisa

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

COMMUNICATION RISKS AND WAYS TO OVERCOME THEM IN THE DIGITAL WORLD

The relevance of the topic of the article is due to the fact that managing communication risks in the digital environment today is becoming a strategic task for any enterprise. The purpose of the article is to study communication risks in the activities of enterprises and outline ways to minimize and overcome them in the digital environment. The following general and special research methods were used to achieve the set goal, in particular: analysis, monographic, abstract-logical, generalization - to consider the essence of communication risks, determine their varieties, formulate ways to minimize risks when carrying out communications in the modern digital world; graphic and tabular - to clearly present the results of the research. It is substantiated that in modern conditions, communication risks are taking on new forms and scales, covering both individual and social levels of interaction. Among the main types of risks in the digital environment, the following can be distinguished: cybersecurity; fake information and disinformation; loss of trust in digital channels; excessive transparency and the risk of privacy violation; dependence on digital platforms; information overload (infonoise); digital inequality. Information imbalance, cultural incompatibility, communication inertia and manipulative communication are identified as types of communication risks in business relationships. The impact of CRM, ERP and analytical platforms on transparency and the level of trust in partner communications is analyzed. A system of basic criteria for assessing the effectiveness of communications is formed. It is substantiated that minimizing communication risks in the digital world requires a combination of technical solutions (cyber protection), organizational measures (regulations, policies), social tools (media literacy, ethics) and flexible reputation management.

Keywords: communication risks, digital communication, media literacy, critical thinking, CRM systems.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діджиталізація комунікацій кардинально змінює спосіб взаємодії людей та установ: від швидкості передачі інформації до мобільності мереж. Проте, цей прогрес супроводжується новими ризиками – дезінформацією, інформаційними бульбашками, порушенням приватності, зниженням якості міжособистісних контактів. Особливо небезпечними є маніпуляції через соціальні мережі за допомогою ботів і фейкових повідомлень, що загрожують інформаційній безпеці окремих груп і суспільства загалом. Таким чином, вивчення та протидія комунікативним ризикам у цифровому просторі мають високий суспільний резонанс.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика здійснення комунікацій широко висвітлена у працях науковців останніх років. Так, у праці Усанової Л. [1] досліджено тенденції розвитку і поширення інформаційних технологій та характеристики сучасного комунікативного простору. Колектив авторів під ред. Гусева І. науково обґрунтував проблему вибору засобів раціонального регулювання суспільних відносин в інформаційному суспільстві шляхом використання та конструювання комунікативних технологій (медіації, публічних

дискусій, переговорів, соціального діалогу тощо) [2]. Уманець Н. окреслила коло новітніх ризиків і загроз, пов'язаних з технологізацією інформаційно-комунікативної сфери [3], а Ларіна Т. – негативних наслідків комунікативних ризиків для особистості в сучасному світі [4]. Праця Попіка А. [5] присвячена дослідженню інформаційно-комунікативних ризиків у системі публічного управління України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану.

Варто зазначити, що зазначена проблематика є фокусом уваги та різнобічних досліджень і ряду міжнародних організацій – World Economic Forum (ризик цифровізації, в т.ч. в комунікаціях), UNESCO (цифрові права, інформаційна етика, медіаграмотність), OECD (цифрова трансформація та кіберризик) – та європейських інституцій – Європейської комісії (ЄС) та ENISA (European Union Agency for Cybersecurity). Такий широкий інтерес науковців та відповідних організацій свідчить про актуальність цієї теми та потребу в подальших наукових дослідженнях стосовно визначення можливих шляхів мінімізації ризиків здійснення комунікацій у цифровому світі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження комунікативних ризиків у діяльності підприємств та окреслення шляхів їх мінімізації і подолання в цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У цифровому середовищі рівень взаємодії різко зростає, але способи обміну інформацією все частіше стають вразливими. Анонімність, швидкість поширення даних і алгоритмічне фільтрування створюють умови для дезінформації та спотвореного сприйняття. Як зазначають дослідники, тільки комплексні підходи, включаючи цифрову грамотність, етичні стандарти та регулювання платформ, можуть зупинити цей негативний тренд. Сьогодні комунікативні ризики набувають нових форм і масштабів, охоплюючи як індивідуальні, так і суспільні рівні взаємодії. Крім того, ризики цифрових комунікацій охоплюють як технічний вимір (кіберзахист, доступ), так і соціальний (довіра, маніпуляції, нерівність). Серед основних загроз – поширення дезінформації, втручання в приватне спілкування, формування інформаційних бульбашок та зниження якості міжособистісної комунікації.

Як зазначає Судаков В., ризики зумовлені анонімністю, швидкістю поширення контенту й алгоритмічними фільтрами, які спотворюють інформаційне середовище [6]. Подолання таких викликів вимагає інтеграції цифрової грамотності, розвитку критичного мислення, етичних стандартів комунікації та впровадження механізмів регулювання цифрових платформ. На думку Попіка А., тільки комплексний підхід дозволить зменшити негативні наслідки та зберегти конструктивний потенціал цифрової комунікації [5].

Аналіз соціальних мереж окреслює такі загрози, як маніпуляції, дезінформація, пропаганда і булінг. Вказані ризики особливо небезпечні через відсутність ефективної фільтрації або верифікації контенту. Під час надзвичайних ситуацій (наприклад, стихійних лих) користувачі соціальних мереж стикаються з високим рівнем маніпуляцій, що спотворює поведінку громадян і підриває упевненість у джерелах інформації.

Навіть освітні платформи уразливі перед кібератаками та порушеннями конфіденційності, що підкреслює потребу у надійних захисних механізмах.

Загалом основні ризики комунікацій у цифровому середовищі можна звести до наступних (табл. 1).

Таблиця 1

Основні ризики комунікацій у цифровому середовищі

Види ризику	Характеристика
Кібербезпека	ризик витоку конфіденційної інформації, хакерських атак, фішингу (особливо небезпечно для комунальних і державних підприємств)
Фейкова інформація та дезінформація	поширення неправдивих повідомлень, маніпуляцій; негативний вплив на громадську думку та репутацію
Втрата довіри до цифрових каналів	через надмірну кількість спаму, фейків, низьку якість контенту
Надмірна прозорість і ризик порушення приватності	розголошення персональних даних, контроль за працівниками, що може погіршувати морально-психологічний клімат
Залежність від цифрових платформ	бізнес або організації стають залежними від алгоритмів соцмереж, пошуковиків; ризик блокувань чи обмеження доступу
Перевантаження інформацією (інфошум)	складно відрізнити важливе від другорядного; ризик зниження ефективності комунікацій
Цифрова нерівність	не всі мають однаковий доступ до технологій; різний ступінь цифрової компетентності; ускладнення інклюзивності комунікацій

Джерело: сформовано авторами

У ситуаціях партнерської нестабільності зростає вірогідність виникнення комунікативних ризиків, які можуть ускладнити досягнення узгоджених бізнес-результатів. Серед основних комунікативних ризиків у бізнес-відносинах можна виділити наступні (табл. 2).

Таблиця 2

Основні комунікативні ризики в бізнес-відносинах

Вид ризику	Суть ризику	Можливі наслідки
Інформаційний дисбаланс	Нерівномірний обсяг або якість переданої інформації між партнерами	Втрата довіри, викривлене сприйняття намірів
Культурна несумісність	Відмінності в цінностях, стилях ведення переговорів	Непорозуміння, конфлікти, розірвання угод
Комунікаційна інертність	Затримка у відповідях або відсутність реакції на зміни	Зниження ефективності рішень, операційні втрати
Маніпулятивна комунікація	Використання комунікацій з метою тиску або приховування істини	Репутаційні втрати, юридичні наслідки

Джерело : сформовано авторами

У контексті зростаючої нестабільності партнерських відносин особливого значення набуває використання цифрових технологій у процесах управління комунікаціями. Цифрова трансформація не лише забезпечує оперативність обміну інформацією, а й формує передумови для підвищення прозорості та довіри у взаємодії.

Серед ключових цифрових інструментів, що використовуються у підтриманні комунікацій з партнерами, варто відзначити:

– CRM-системи (Customer Relationship Management) – дозволяють централізовано зберігати, аналізувати та використовувати інформацію про ділових партнерів;

– ERP-системи – інтегрують логістику, фінанси, кадри й партнерські зв'язки в єдине інформаційне середовище;

– платформи відеозв'язку та обміну даними (Zoom, Microsoft Teams, Slack) – забезпечують безперервність комунікації у режимі реального часу;

– аналітичні інструменти (Power BI, Tableau) – надають можливість прогнозувати ефективність взаємодії та оцінювати її динаміку.

Цифрові рішення створюють умови для прозорого, документованого й доступного обміну даними, що є особливо важливим у випадках зниження рівня довіри між сторонами. Крім того, інтерактивні платформи дозволяють зменшити часові та мовні бар'єри, які часто загострюють нестабільність партнерських зв'язків.

Загалом, впровадження цифрових технологій сприяє створенню адаптивної та гнучкої системи комунікації, яка ефективно функціонує навіть у ситуаціях високої турбулентності.

Досліджуючи шляхи оптимізації управління комунікативною політикою підприємства, можна зазначити наступне. В умовах нестійкого партнерства одним із визначальних чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства є адаптивність комунікативної політики, яка передбачає її гнучке налаштування відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті адаптивна стратегія – це здатність комунікаційного процесу оперативно реагувати на нові виклики, підтримувати довіру та забезпечувати безперервність взаємодії з партнерами.

З огляду на це, розробка адаптивної стратегії комунікацій повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії підприємства, що дозволяє забезпечити стабільність навіть у разі порушення договірних зобов'язань чи політичних ризиків.

Інтеграція CRM-систем у комунікативну модель підприємства є одним з ключових факторів підвищення ефективності комунікаційного процесу підприємства. Одним із ефективних інструментів оптимізації комунікаційної політики є впровадження CRM-систем, які забезпечують системний підхід до управління інформацією про партнерів, клієнтів та комунікаційні взаємодії (табл. 3).

Таблиця 3

Функціональні переваги CRM у контексті партнерської комунікації

Функція CRM-системи	Значення для управління комунікацією
Централізація даних	Збереження історії комунікацій, угод, зобов'язань у єдиній системі
Автоматизація взаємодії	Встановлення нагадувань, шаблонів листів, розсилок
Сегментація партнерів	Розподіл за рівнем надійності, частотою комунікації, обсягом угод
Візуалізація аналітики	Моніторинг ефективності каналів комунікації
Інтеграція з іншими платформами	Поєднання з ERP, месенджерами, email, календарями

Джерело: сформовано авторами за [7]

У практичному вимірі це дозволяє забезпечити своєчасність, персоналізацію та релевантність комунікативного контенту, що критично важливо при взаємодії з партнерами в умовах зниження довіри або нестійкого економічного становища.

Оцінювання ефективності реалізації комунікативної політики займає важливе місце в роботі керівника. Він має оцінити якість відносин з постачальниками, споживачами, партнерами. Для визначення доцільності та продуктивності комунікативних заходів підприємства необхідно здійснювати системне оцінювання ефективності комунікативної політики, що включає як кількісні, так і якісні показники.

На рис. 1 відображена система основних критеріїв оцінювання ефективності комунікацій, яка включає в себе показники, що відображають якість взаємодії, ступінь досягнення поставлених цілей, рівень розуміння повідомлення цільовою аудиторією, а також вплив комунікацій на поведінку й ставлення учасників. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони обраної комунікаційної стратегії й скоригувати подальші дії для досягнення бажаного результату. Завдяки системному підходу до оцінювання можна забезпечити не лише ефективність окремих повідомлень, а й підвищити загальну якість комунікаційної діяльності в організації.

Додатково, підприємство може використовувати KPI-комплекси, розроблені для внутрішнього контролю, а також інструменти цифрової аналітики (Google Analytics, CRM-дашборди тощо).

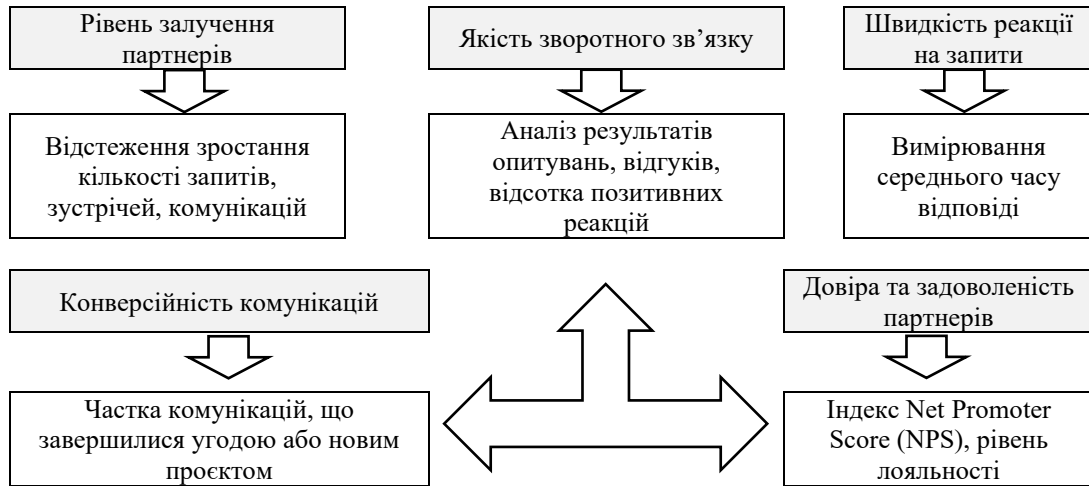


Рис. 1. Система основних критеріїв оцінювання ефективності комунікацій

Джерело : сформовано авторами на основі [2; 5]

Щоб нейтралізувати або мінімізувати комунікативні ризики, на нашу думку, підприємству слід застосовувати: прозорі протоколи комунікації (регулярна звітність, офіційні канали обміну); інструменти управління конфліктами, включаючи незалежне медіаційне посередництво; розвиток міжкультурної компетентності персоналу, що працює з міжнародними партнерами; автоматизацію процесів обміну інформацією, що зменшує суб'єктивізм; проведення регулярного аудиту партнерських комунікацій для виявлення слабких місць та ін. В узагальненому вигляді шляхи подолання комунікаційних ризиків представимо у табл. 4.

Таблиця 4

Шляхи мінімізації та подолання комунікативних ризиків

Вид ризику	Шляхи мінімізації / подолання	Очікуваний результат
Кібератаки, витік даних	Впровадження кіберзахисту, багатофакторної аутентифікації, регулярні IT-аудити	Захист інформації, підвищення довіри споживачів
Поширення фейкової інформації	Фактчекінг, офіційні канали комунікації, стандарти перевірки контенту	Зменшення ризику маніпуляцій та дезінформації
Репутаційні кризи онлайн	Моніторинг соцмереж (SERM), кризовий PR, швидке реагування	Підтримка позитивного іміджу, уникнення скандалів
Низька цифрова грамотність працівників	Тренінги з медіаграмотності, навчання етики онлайн-комунікацій	Зростання професійності та безпечної поведінки онлайн
Інформаційне перевантаження	Структурований і лаконічний контент, персоналізація повідомлень	Підвищення ефективності донесення інформації
Залежність від однієї цифрової платформи	Диверсифікація каналів: сайт, мобільний застосунок, месенджери	Стійкість комунікацій, безперервність зв'язку
Порушення приватності та прав користувачів	Дотримання законодавства, прозорі правила збору та використання даних	Захист персональної інформації, юридична безпека
Недостатня інклюзивність комунікацій	Адаптація сайтів і сервісів для людей з особливими потребами	Ширший доступ громадян, соціальна відповідальність

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, мінімізація комунікативних ризиків у цифровому світі вимагає поєднання технічних рішень (кіберзахист), організаційних заходів (регламенти, політики), соціальних інструментів (медіаграмотність, етика) та гнучкого управління репутацією. Найуспішніші підприємства не просто реагують на ризики, а формують проактивну стратегію цифрових комунікацій, яка сприятиме не лише мінімізації ризиків, а й отриманню стратегічних вигод: довіри громадян, стабільності, нарощуванню репутаційного капіталу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, можна констатувати, що сучасне цифрове середовище характеризується складними комунікативними ризиками, що створюють загрози довірі, зрозумілості та ефективності взаємодії.

Науково обґрунтовано, що безпечна комунікаційна політика не може покладатися виключно на технологічні рішення. Вона має включати розвиток медіаграмотності, підтримку етичної комунікативної культури і нормативну базу, яка сприяє надійності інформації та захисту від маніпуляцій.

Розбудова адаптивних, емоційно компетентних та безпечних комунікаційних стратегій є пріоритетним завданням для майбутніх досліджень. Відповідні дослідження можуть стати фундаментом для створення стійких комунікаційних систем, здатних забезпечити довіру й ефективність у цифровій взаємодії. А впровадження системи моніторингу дозволяє не лише оцінити поточний стан комунікацій, але й виявити зони ризику, слабкі місця та потенціал для покращення, що є критично важливим у нестійких партнерських відносинах.

Література

1. Усанова Л. Ризики інформаційної комунікації. *Філософські обрії*. 2012. № 28. С. 42-50.
2. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / Гусев А. І., Довгань Н. О., Івачевська О. В., Малеева Н. С., Петренко І. В. ; за наук. ред. А. І. Гусєва ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. –Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
3. Уманець Н. А. Онлайн-комунікація: комунікативні можливості та ризики для особистості. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика : збірник наукових праць*. 2021. № 2(101). Том 2. С. 200-210.
4. Ларіна Т. О. Виклики комунікативних ризиків для особистості: теоретичний аналіз сучасних досліджень. URL: <https://sppstudios.com.ua/web/uploads/pdf/117-Article%20Text-204-1-10-20200301.pdf> (дата звернення: 20.06.2025).
5. Попік А. В. Інформаційно-комунікаційні ризики в системі публічного управління: виклики та шляхи мінімізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 6. С. 136-141.
6. Судаков В. Комунікативні ризики глобальних трансформацій проблема ідентифікації та аналізу соціальних наслідків. *Україна і світ: теоретичні та практичні аспекти діяльності у сфері міжнародних відносин* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21-22 квіт. 2021 р.). Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. С. 299-303. URL: http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Ukrayina_i_svit_materialy_2021.pdf#page=299 (дата звернення: 20.06.2025).
7. Діба О. Б. CRM-технології як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3(300). С. 92-98.
8. Чміль Г. Л., Олініченко К. С., Прядко О. М. Організаційні аспекти формування комунікативної політики промислового підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3(79). С. 103-110.

References

1. Usanova L. Ryzky informatsiinoi komunikatsii. *Filosofski obrii*. 2012. № 28. S. 42-50.
2. Komunikatyvni tekhnolohii informatsiinoho suspilstva : monohrafiia / Husiev A. I., Dovhan N. O., Ivachevska O. V., Malieieva N. S., Petrenko I. V. ; za nauk. red. A. I. Husieva ; Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy, Instytut sotsialnoi ta politychnoi psykholohii. –Kropyvnytskyi : Imeks-LTD, 2020. 142 s.
3. Umanets N. A. Onlain-komunikatsiia: komunikatyvni mozhlyvosti ta ryzky dlia osobystosti. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka* : zbirnyk naukovykh prats. 2021. № 2(101). Tom 2. S. 200-210.
4. Larina T. O. Vyklyky komunikatyvnykh ryzkyv dlia osobystosti: teoretychnyi analiz suchasnykh doslidzhen. URL: <https://sppstudios.com.ua/web/uploads/pdf/117-Article%20Text-204-1-10-20200301.pdf> (data zvernennia: 20.06.2025).
5. Popik A. V. Informatsiino-komunikatsiini ryzky v systemi publichnoho upravlinnia: vyklyky ta shliakhy minimizatsii. *Dniprovskiy naukoviy chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2024. Vypusk 6. S. 136-141.
6. Sudakov V. Komunikatyvni ryzky hlobalnykh transformatsii problema identyfikatsii ta analizu sotsialnykh naslidkiv. *Ukraina i svit: teoretychni ta praktychni aspekty diialnosti u sferi mizhnarodnykh vidnosyn* : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 21-22 kvit. 2021 r.). Kyiv : Vyd. tsentr KNUKіM, 2021. S. 299-303. URL: http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Ukrayina_i_svit_materialy_2021.pdf#page=299 (data zvernennia: 20.06.2025).
7. Dyba O. B. CRM-tekhnolohii yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2021. № 3(300). S. 92-98.
8. Chmil H. L., Olinichenko K. S., Priadko O. M. Orhanizatsiini aspekty formuvannia komunikatyvnoi polityky promyslovoho pidpriemstva. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 3(79). S. 103-110.