

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

О. А. Шевчук, О.О. Кравченко, Н.В. Антипенко

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ

Курс лекцій

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Економічна аналітика»
Спеціальності 051 «Економіка»

Електронне мережеве навчальне видання

Київ
КПІ ім. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО
2026

УДК 330:316.77(075.8)
075.8

Укладачі: *Шевчук Олена Анатоліївна, д.е.н., проф.*
Кравченко Ольга Олексіївна, д.е.н., проф.
Антипенко Надія Василівна, д.е.н., проф.

Рецензент *Тульчинська С.О., докт. екон. наук, проф.*

Відповідальний редактор *Бояринова К.О., докт. екон. наук, проф.*

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського

(Протокол № 8 від 04.06.2026 р.)

за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу

(Протокол № 10 від 01.06.2026 р.)

Шевчук О. А. , Кравченко О.О., Антипенко Н.В.

075.8 **Цифрові комунікації економічних агентів** [Електронний ресурс]: курс лекцій: навч. посіб. для здобувачів здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Економічна аналітика» спеціальності 051 «Економіка» / О. А. Шевчук, О.О. Кравченко, Н.В. Антипенко, КПІ ім. Ігоря Сікорського – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 470 с.

В навчальному посібнику викладено загальний перелік тем і їх зміст, приділено увагу розкриттю сутності основного теоретичного матеріалу за темами, які розкрито відповідно до фахових компетенцій спеціальності. До кожної теми надано перелік контрольних запитань, тестових завдань та питань для самостійного опрацювання для закріплення лекційного матеріалу. У посібнику наведений перелік літературних джерел для поглибленого ознайомлення здобувачів з проблематикою, що була розглянута на лекціях. Навчальний посібник написано з метою покращення якості самостійного засвоєння здобувачів основ теоретичного матеріалу з дисципліни, надання можливостей здобувачам систематизувати знання та закріпити їх у самостійному засвоєнні.

330:316.77(075.8)

Реєстр. № НП XX/XX-XXX. Обсяг 23,2 авт. арк.
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© О. А. Шевчук, О.О. Кравченко, Н.В. Антипенко, 2026
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	11
ЛЕКЦІЯ 1. Сутність комунікацій	14
1.1 Комунікація та спілкування	14
Спілкування	16
1.2 Відмінність комунікації від спілкування	18
1.3 Наукові підходи до визначення комунікації	19
1.4 Типологія визначень комунікації (за Т. Гобан-Клясом)	22
1.5 Еволюція комунікацій	28
Контрольні запитання	30
Питання для самостійного опрацювання	31
ЛЕКЦІЯ 2 Цифрові комунікації	32
2.1 Сутність цифрових комунікацій та їх відмінність від традиційних методів комунікації	33
2.2 Особливості та принципи організації цифрових комунікацій	37
Особливості цифрових комунікацій	37
Принципи організації цифрових комунікацій	39
2.3. Переваги, ризики та інформаційна асиметрія в цифровому середовищі	40
Переваги цифрових комунікацій	40
Ризики цифрових комунікацій	41
Інформаційна асиметрія	42
2.4 Міфи цифрових комунікацій	45
<i>Міф 1. У цифровому середовищі ми комунікуємо тільки тоді, коли свідомо надсилаємо повідомлення</i>	45
<i>Міф 2. У цифровій комунікації</i>	47
<i>опонент розуміє слова так само, як і Ви</i>	47
<i>Міф 3. У цифровій комунікації ми спілкуємося в основному за допомогою тексту</i>	48
<i>Міф 4. Невербальне спілкування в цифровій комунікації не існує або зводиться до емоодзі</i>	49
<i>Міф 5. У цифровій комунікації інформації не буває занадто багато</i>	50
<i>Міф 6. Цифрові комунікації є легкими, безпечними та менш емоційними</i>	53
<i>Міф 7. Цифрова комунікація — це функція SMM-менеджера або PR-відділу</i>	54
<i>Міф 8. Якщо людина не відповіла — вона мене ігнорує</i>	56
<i>Міф 9. Цифрова комунікація повністю замінює офлайн-спілкування</i>	57
<i>Міф 10. Цифрова комунікація завжди дешевша за традиційну</i>	58
Контрольні запитання	60
Питання для самостійного опрацювання	61
ЛЕКЦІЯ 3 Основи цифрових ділових комунікацій	63

3.1 Традиційні та цифрові ділові комунікації	63
<i>Базові закони ділової комунікації</i>	65
<i>Етапи розвитку ділових комунікацій</i>	66
<i>Модель Фінеаса Барнума (Кінець XIX ст.)</i>	66
<i>Інформаційна війна проти науки та логіки (Кінець XIX ст. — Початок XX ст.)</i>	67
<i>Модель Айві Лі (Початок XX ст.)</i>	67
<i>Інтернет та соціальні медіа (Початок XXI ст.)</i>	68
<i>Сьогодення: Big Data, AI, гіперперсоналізація</i>	68
<i>Цифрові ділові комунікації</i>	69
<i>Порівняння традиційних та цифрових ділових комунікацій</i>	70
<i>Концепція «стиснення простору»</i>	72
<i>Нетворкінг як управління соціальним капіталом</i>	73
<i>Подолання «інформаційної асиметрії»</i>	74
<i>CRM та ERP як автоматичні канали взаємодії</i>	76
<i>Економічна синергія</i>	78
3.2 Економічні агенти та стейкхолдери в цифровому середовищі	79
<i>Стейкхолдери в цифровому середовищі</i>	81
3.3 Завдання, ознаки, функції та закони цифрових ділових комунікацій	87
<i>Завдання цифрових ділових комунікацій</i>	87
<i>Специфічні ознаки цифрових ділових комунікацій</i>	88
<i>Функції цифрових ділових комунікацій</i>	89
<i>Закони цифрових комунікацій</i>	90
3.4 Внутрішні та зовнішні цифрові комунікації	109
<i>Внутрішні цифрові комунікації</i>	109
<i>Зовнішні цифрові комунікації</i>	112
<i>Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх комунікацій</i>	115
3.5 Типи організаційних цифрових комунікацій	116
<i>Вертикальні комунікації (Низхідні)</i>	116
<i>Вертикальні комунікації (Висхідні)</i>	117
<i>Горизонтальні комунікації</i>	118
<i>Діагональні комунікації</i>	118
<i>Формальні комунікації</i>	119
<i>Неформальні комунікації</i>	120
<i>Порівняльний аналіз механізмів трансформації організаційних комунікацій</i>	121
3.6 Комунікаційна політика організації	122
<i>Базові принципи комунікаційної політики</i>	123
Контрольні запитання	129

Питання для самостійного опрацювання.....	131
ЛЕКЦІЯ 4 Канали цифрових ділових комунікацій	133
2.5 Канали цифрових ділових комунікацій та критерії вибору цифрового каналу.....	134
<i>Критерії вибору цифрового каналу комунікації.....</i>	<i>135</i>
Основні канали цифрових ділових комунікацій.....	138
Електронна пошта (email).....	138
Месенджери	139
Соціальні мережі.....	141
Пріоритетність соціальних медіа для економічних агентів (B2B-сектор)	148
Вебсайт	148
Чат-боти	149
SMS та RCS (Rich Communication Services)	150
4.2 Взаємозв'язок між каналами комунікації та цільовою аудиторією. Модель PESO.....	153
B2C-аудиторія (Бренд — Масовий споживач).....	154
B2B-комунікації (Компанія — Компанія).....	156
G2B / G2C — комунікація з державою	161
Принципи вибору каналів для різних типів аудиторії.....	166
4.3 Метрики ефективності каналів та веб-аналітика	171
Класифікація метрик	172
Основні метрики для різних цифрових каналів.....	174
Веб-аналітика	181
4.4 Клієнтський шлях і точки контакту (customer journey / touchpoints)	183
Етапи клієнтського шляху (модель AIDA та її цифрові адаптації)	185
Карта клієнтського шляху (Customer Journey Map)	192
4.5 Бар'єри цифрових комунікацій	195
Бар'єри сприйняття	195
Бар'єри протидії	196
Семантичні бар'єри	197
Організаційні бар'єри.....	198
Адміністративно-інформаційні бар'єри	199
Специфічні бар'єри цифрових ділових комунікацій	200
Шляхи подолання бар'єрів у цифрових ділових комунікаціях	201
Особиста значимість, селективна увага та селективне сприйняття у цифрових комунікаціях.....	202
Особиста значимість.....	202
Селективна увага.....	205

Селективне сприйняття.....	207
Контрольні запитання.....	211
Питання для самостійного опрацювання.....	212
ЛЕКЦІЯ 5 Моделі цифрової комунікації в бізнесі.....	216
5.1 Модель комунікаційного процесу та класичні моделі (лінійна, інтерактивна, двостороння)	217
<i>Елементи комунікаційного процесу в цифрових ділових комунікаціях</i>	218
Поняття моделі комунікації.....	221
Лінійні (трансмисійні) моделі	222
Модель Аристотеля (IV ст. до н. е.)	222
Модель Гарольда Лассвела (1948).....	226
Модель Шеннона — Вівера (1949).....	230
Модель SMCR Девіда Берло (1960).....	235
<i>Проблеми застосування лінійних моделей до цифрових комунікацій</i>	240
Інтерактивні моделі комунікації	241
Модель Осгуда — Шрамма (1954)	242
Модель Вестлі — Макліна (1957).....	246
Двосторонні моделі комунікації	251
<i>Модель двосторонньої комунікації (двостороння симетрична модель)</i>	252
Модель взаємодії (Transactional model)	253
<i>Трансформація двосторонніх моделей у цифрових комунікаціях</i>	254
Багатоканальна та омніканальна моделі комунікації.	257
Бізнес-модель «процвітання каналів» (силосна організація)	261
Омніканальна (omnichannel) модель комунікації	263
5.3 Платформена модель комунікації та цифрові екосистеми.....	270
<i>Основні ознаки платформеної моделі комунікації</i>	271
Типи платформ за характером комунікації.....	272
Цифрові екосистеми	273
<i>Зміни в комунікаціях, які приносить платформена модель</i>	273
5.4 CRM, customer journey та автоматизація (AI) у цифрових комунікаціях	274
5.5 Персоналізація та сегментація комунікацій	278
5.5 Зворотний зв'язок як ключовий елемент комунікації. Принципи, правила, моделі зворотного зв'язку.	282
Види зворотного зв'язку в цифрових ділових комунікаціях.....	283
Принципи ефективного зворотного зв'язку в цифрових комунікаціях	284
Правила ефективного зворотного зв'язку	285
Моделі зворотного зв'язку	286
Модель SBI (Situation — Behavior — Impact)	286

Модель COIN (Context — Observation — Impact — Next steps).....	287
Модель DESC (Describe — Express — Specify — Consequences).....	287
Модель «Світлофор» (для швидкого зворотного зв'язку в чатах).....	288
Особливості зворотного зв'язку в різних каналах.....	288
Ефект відсутності зворотного зв'язку в цифрових комунікаціях	289
Бар'єри зворотного зв'язку в цифрових комунікаціях	289
Контрольні запитання	291
Питання для самостійного опрацювання	293
ЛЕКЦІЯ 6 Етика цифрових комунікацій	296
6.1 Основні етичні підходи в бізнесі	297
Поняття етики цифрових ділових комунікацій	297
Етичні вчення античності та їх застосування до цифрових комунікацій	298
Релігійні основи етики в цифрових комунікаціях.....	299
Сучасні етичні теорії в цифрових комунікаціях	300
Утилітаризм. Етика наслідків (Джеремі Бентам та Джон Стюарт Мілль).....	301
Етика особистої вигоди — «етика власного інтересу» (Адам Сміт).....	310
Етика правил та обов'язку — деонтологічна етика «принципу» (Іммануїл Кант)	315
Етика обставин.....	319
Корпоративна етика цифрових комунікацій	323
Застосування теорії акціонерів та стейкхолдерів до цифрових комунікацій	324
Вигоди від етичної поведінки в цифрових комунікаціях	325
Особливості етичних поглядів в українському бізнесі	325
6.2 Сучасні етичні дилеми цифрових комунікацій	326
Дилема праці в цифрову епоху	326
Дані користувачів	328
Дилема цифрового розгальмування	329
Дилема автоматизації та людської відповідальності.....	331
6.3 Приватність, персональні дані та цифрові права користувача	333
Конфлікт цінностей у сфері захисту даних.....	334
Цифрові права користувача	335
Підходи до етичного захисту даних	336
Тенденції та виклики приватності	336
Економічні наслідки нехтування приватністю	337
6.4 Маніпулятивні цифрові практики: dark patterns, алгоритмічна упередженість, етичні межі таргетингу	338
Dark patterns.....	338
Відмінність етичного підштовхування від маніпуляції	340

Алгоритмічна упередженість.....	340
Етичні межі таргетингу.....	342
6.5 Репутація, бренд і цифрова довіра	344
6.6 Цифрова прозорість, відповідальність і ESG-комунікація.....	348
ESG-комунікація.....	350
<i>Принципи відповідальної ESG-комунікації.....</i>	<i>352</i>
<i>Цифрова відповідальність в організації.....</i>	<i>352</i>
<i>Економічна вигода від прозорості, відповідальності та ESG-комунікації:</i>	<i>354</i>
Контрольні запитання.....	355
Питання для самостійного опрацювання.....	356
ЛЕКЦІЯ 7. Цифровий етикет.....	360
7.1 Причини виникнення та функції цифрового етикету. Правила нетікету	361
Поняття цифрового етикету (нетікету).....	361
<i>Причини виникнення цифрового етикету.....</i>	<i>362</i>
Функції цифрового етикету	363
<i>Класифікація правил нетікету.....</i>	<i>363</i>
<i>Наслідки порушення правил нетікету для економічного агента</i>	<i>367</i>
7.2 Стандарти цифрової комунікації: правило дзеркала, метод «Піраміди Мінто», формат SCQA, принципи KISS та BLUF	369
<i>Принципи ефективного письма в цифрових комунікаціях (STAR)</i>	<i>369</i>
<i>Правило дзеркала (Mirror rule).....</i>	<i>370</i>
<i>Метод «Піраміди Мінто» (Minto Pyramid Principle)</i>	<i>371</i>
Правила побудови «Піраміди Мінто»	372
Формат SCQA (Situation, Complication, Question, Answer).....	373
Ключові правила побудови SCQA:	373
Принцип KISS (Keep It Short and Simple)	374
Принцип BLUF (Bottom Line Up Front).....	374
7.3 Загальні правила листування та етикет email-спілкування.....	375
Структура ділового листа	376
<i>Правила щодо теми листа.....</i>	<i>377</i>
<i>Правила щодо копій (CC та BCC)</i>	<i>377</i>
<i>Правила щодо часу та швидкості відповіді.....</i>	<i>378</i>
<i>Правила оформлення та форматування</i>	<i>379</i>
<i>Правила поведінки в конфліктному листуванні.....</i>	<i>379</i>
<i>Типові помилки в листуванні</i>	<i>380</i>
<i>Етикет email-спілкування</i>	<i>381</i>
<i>Типові помилки email-етикету.....</i>	<i>385</i>

7.4 Комунікація в месенджерах, корпоративних чатах і під час відеозустрічей.....	386
Комунікація в месенджерах та корпоративних чатах	386
Специфічні правила для групових чатів та корпоративних каналів.....	387
Вибір месенджера / корпоративного чату для ділових комунікацій	388
Типові помилки в месенджерах та корпоративних чатах	388
Комунікація під час відеозустрічей	389
7.5 Публічна комунікація в соціальних мережах і міжкультурні аспекти цифрового етикету.....	390
Правила публічної комунікації в соціальних мережах	391
Міжкультурні аспекти цифрового етикету.....	392
Контрольні запитання	393
Питання для самостійного опрацювання.....	394
ЛЕКЦІЯ 8. Кризові ситуації в цифрових комунікаціях.....	396
8.1 Поняття кризи та кризової ситуації в цифрових комунікаціях	397
8.2 Елементи, характеристики та типологія ділових криз.....	398
8.3 Різновиди цифрових криз і механізм інформаційного каскаду	402
8.4 Життєвий цикл цифрової кризи	406
8.5 Репутаційні кризи, інформаційні атаки, фейки та витoki даних.....	407
8.6 Психологічні аспекти сприйняття кризи	409
Психологічний стан економічного агента (особи, групи, організації) під час кризи та після неї.....	410
8.7 Карта стейкхолдерів у кризовій ситуації	411
8.8 Роль соціального слухання (social listening) у виявленні кризи	414
8.9 Особливості цифрового комунікаційного середовища в кризових умовах.....	416
8.10 Виклики та ризики цифрової кризи	417
Контрольні запитання.....	419
Питання для самостійного опрацювання.....	420
ЛЕКЦІЯ 9. Управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях.....	423
9.1 Моніторинг цифрового середовища як інструмент раннього попередження...424	
9.2 Превентивний етап управління кризами та аудит цифрових комунікаційних активів	431
Стратегія запобігання кризам	434
Інструменти превентивного моніторингу.....	435
Система раннього попередження та готовності	436
Аудит комунікаційних активів.....	437
Результати оцінки готовності.....	437
Crisis Assets Inventory (Інвентаризація кризових активів).....	438

9.3 Розроблення кризового комунікаційного плану й формування кризової команди.....	440
9.4 Управління цифровими комунікаціями під час кризи	446
9.5 Комунікація з різними групами стейкхолдерів і внутрішня комунікація	449
9.6 KPI антикризових цифрових комунікацій та оцінювання ефективності кризового реагування.....	454
9.7 Посткризовий аналіз, відновлення довіри та посткризове навчання організації	456
9.8 Правові аспекти антикризової комунікації.....	459
Контрольні запитання.....	463
Питання для самостійного опрацювання.....	465

ВСТУП

У вітчизняній та світовій економічній практиці цифрова трансформація докорінно змінює характер комунікацій між економічними агентами – підприємствами, споживачами, державними органами та іншими учасниками ринку. Зростає потреба в аналізі, організації та оптимізації комунікаційних процесів у цифровому середовищі, що безпосередньо впливає на ефективність економічної взаємодії, рівень довіри, прозорість бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих рішень. Для досягнення успіху в означених умовах необхідно володіти сучасними цифровими інструментами, методами аналізу ефективності комунікацій та здатністю управляти інформаційними потоками.

Вибіркова дисципліна «Цифрові комунікації економічних агентів» є логічним продовженням циклу професійно-орієнтованих дисциплін підготовки бакалаврів зі спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економічна аналітика». Предметом дисципліни є система принципів, методів і технологій цифрових комунікацій, спрямованих на забезпечення прозорості, довіри та ефективності економічної взаємодії. Курс надає можливість здобувачам поглибити знання про сучасні моделі, канали та інструменти цифрових комунікацій, а також освоїти методи їх практичного застосування для розв'язання професійних завдань.

Метою вивчення даної дисципліни є поглиблення теоретичних знань і практичних умінь у сфері цифрових комунікацій для розв'язання професійних завдань, забезпечення ефективності взаємодії економічних агентів та підтримки високих етичних стандартів у цифровому середовищі.

У посібнику систематизовано знання з теорії та практики цифрових комунікацій, представлено методичний інструментарій для

аналізу каналів комунікації, оцінювання їх ефективності (метрики, веб-аналітика), моделювання клієнтського шляху (Customer Journey), подолання комунікаційних бар'єрів. Окрему увагу приділено етичним дилемам, захисту персональних даних, маніпулятивним практикам (dark patterns), а також правилам нетікету та кризовому управлінню цифровими комунікаціями. Викладання дисципліни зорієнтоване на формування у здобувачів здатності використовувати цифрові технології для ефективної професійної комунікації, розробляти та впроваджувати комунікаційні стратегії в цифровому середовищі, аналізувати та оцінювати ефективність цифрових комунікаційних рішень, а також управляти інформаційними потоками для підтримки бізнес-процесів. У результаті опанування курсу здобувачі набудуть комунікативних навичок роботи із сучасними цифровими платформами та інструментами, розвинуть аналітичне мислення, здатність до критичного аналізу та вирішення проблем, а також гнучкість та адаптивність у взаємодії в цифровому середовищі.

Структура курсу лекцій спрямована на забезпечення логічного та послідовного опанування матеріалу: від базових понять комунікації та їх еволюції до аналізу складних моделей взаємодії в цифровому середовищі (лінійних, інтерактивних, двосторонніх, омніканальних та платформених), етичних аспектів, кризових комунікацій та публічного етикету. Така побудова, на думку авторів, сприяє формуванню цілісного розуміння цифрових комунікацій як ключового фактора успіху економічних агентів в умовах цифрової економіки.

Тема 1. Сутність та принципи цифрових комунікацій в економічній діяльності

Лекція 1 Сутність комунікацій

1. *Комунікація та спілкування.*
2. *Відмінність комунікацій від спілкування.*
3. *Наукові підходи до визначення комунікації.*
4. *Типологія визначень комунікації (за Т. Гобан-Клясом).*
5. *Еволюція комунікації.*

Лекція 2 Цифрові комунікації

1. *Сутність цифрових комунікацій та їх відмінність від традиційних методів комунікації.*
2. *Особливості та принципи організації цифрових комунікацій.*
3. *Переваги, ризики та інформаційна асиметрія в цифровому середовищі.*
4. *Міфи цифрових комунікацій.*

ЛЕКЦІЯ 1. Сутність комунікацій.

1. *Комунікація та спілкування.*
2. *Відмінність комунікацій від спілкування.*
3. *Наукові підходи до визначення комунікації.*
4. *Типологія визначень комунікації (за Т. Гобан-Клясом)*
5. *Еволюція комунікації.*

У межах її лекції розглядаються базові теоретичні засади комунікації як соціально-економічного явища.

Мета: формування цілісного уявлення про сутність комунікації, її співвідношення зі спілкуванням, основні наукові підходи до трактування цього поняття, типологію визначень та історичну еволюцію для подальшого аналізу цифрових комунікацій економічних агентів.

1.1 Комунікація та спілкування



Комунікація подібна до кохання: всі здаються знають, що це таке, але ніхто не може це пояснити.

Мікаель Крогерус

У сучасній економічній науці комунікація розглядається як фундаментальна категорія, що забезпечує життєдіяльність будь-якої господарської системи. Проте, попри поширеність цього явища, його наукова дефініція залишається предметом дискусій. Досить влучно складність пояснення природи комунікації охарактеризував Мікаель Кроґерус, провівши паралель із коханням: «всі здаються знають, що це таке, але ніхто не може це пояснити».

Це порівняння вказує на те, що за зовнішньою простотою обміну повідомленнями криється складний механізм взаємодії. Комунікація є

першоосновою будь-якого соціального та економічного контакту, вона передуює встановленню ринкових відносин та є передумовою для координації зусиль суб'єктів господарювання. Візуальний образ контакту тварин у природі підкреслює, що комунікація — це природний інстинкт зв'язку, який лежить в основі будь-якої спільної дії.

Етимологічно термін походить від латинського слова **Communicatio**, що у перекладі означає: зв'язок, повідомлення, спілкування. Це підтверджує, що головною функцією комунікації є з'єднання розрізнених суб'єктів у єдину інформаційну мережу.

У межах вивчення економічної діяльності ми використовуємо наступне академічне визначення:



Комунікація — це технічний процес обміну інформацією між двома і більше індивідами (або групами).

Під цим визначенням у межах курсу розумітиметься робоче, або операційне, тлумачення комунікації для подальшого аналізу цифрових, організаційних і ділових процесів, що дає змогу зосередити увагу на її структурі, каналах, механізмах передавання інформації та економічних наслідках.

Розгляд комунікації саме як технічного процесу надає можливості формалізувати її, визначити алгоритми передачі даних та мінімізувати викривлення інформації. Це дає змогу проектувати ефективні канали зв'язку в межах цифрової трансформації підприємства.

Важливим аспектом теоретичного аналізу є розмежування обсягу змісту поняття «комунікація». У науковій літературі та практичній діяльності прийнято виділяти два підходи до її розуміння — вузький і широкий.

Рівень розуміння	Сутність та сфера охоплення	Приклади
Вузький сенс	Процес передачі інформації виключно між людьми (Human-to-Human). Базується на	Ділові переговори, робочі наради, консультації клієнтів

	особистісному сприйнятті, мовних конструкціях та психологічних аспектах взаємодії.	менеджерами, усні розпорядження керівництва.
Широкий сенс	Будь-яка форма зв'язку, обміну інформацією чи взаємодії між системами (System-to-System). Сюди відносяться не лише люди, а й технічні, біологічні та програмні вузли.	Автоматизований обмін даними між ERP-системами, робота алгоритмів на фондових ринках, взаємодія «розумних» пристроїв (IoT), електронні державні сервіси.

Спілкування



Компанії, які ростуть завдяки розвитку та вдосконаленню, не вмирають. Але коли компанія перестає бути креативною, коли вона думає, що досягла досконалості і тепер їй залишається тільки виробляти-то можна вважати, що її вже нема.

**Генрі Форд,
засновник Ford Motor Company**



Спілкування — це соціально-психологічний процес безпосередньої або опосередкованої взаємодії між людьми, у межах якого відбувається не лише обмін інформацією, а й обмін емоціями, смислами, оцінками, досвідом та формування взаєморозуміння. На відміну від комунікації в її широкому значенні, спілкування завжди має людський вимір і передбачає включеність особистісного, емоційного та контекстуального компонентів.

У сучасній економічній теорії спілкування розглядається не лише як соціальна взаємодія, а як нематеріальний актив підприємства. Це зумовлено тим, що обмін знаннями та досвідом між фахівцями створює додану вартість, яку неможливо згенерувати суто технічними засобами.

У діловому середовищі спілкування забезпечує не лише передавання відомостей, а й побудову довіри, формування спільного бачення проблеми, узгодження інтересів і координацію дій в умовах невизначеності. Саме тому в економічній діяльності спілкування є важливим там, де результат залежить не лише від точності даних, а й від уміння інтерпретувати позиції інших учасників взаємодії.

Недарма в управлінській практиці наголошується: “Уміння спілкуватися з людьми — такий самий товар, що купується за гроші, як цукор або кава”.

Економічна доцільність інвестицій у спілкування:

- ✓ **Зниження трансакційних витрат.** Вміння менеджерів домовлятися зменшує час на укладання угод та витрати на юридичний супровід конфліктів.
- ✓ **Формування соціального капіталу.** Мережа зв'язків (нетворкінг) надає можливості компанії отримувати доступ до інсайдерської інформації та дефіцитних ресурсів.
- ✓ **Капіталізація бренду.** Ефективна комунікація зі стейкхолдерами формує гудвіл, який у сучасних компаніях (напр., Apple) становить до 80% ринкової вартості.



Приклад: Корпорація Toyota впровадила систему Genchi Genbutsu (ідіть і дивіться), де успіх виробництва залежить від безпосереднього спілкування інженерів з робітниками на лінії для обміну досвідом. Це спілкування є ресурсом, що мінімізує дефекти та заощаджує мільярди доларів.

Таким чином, комунікація і спілкування є близькими, але не тотожними поняттями. Комунікація охоплює ширший спектр процесів передавання інформації, включаючи взаємодію між технічними системами, тоді як спілкування пов'язане насамперед із людською взаємодією, смислами, емоціями та довірою. Саме тому для аналізу сучасних цифрових трансформацій важливо чітко розмежувати ці категорії.

1.2 Відмінність комунікації від спілкування

Для ефективного управління цифровими трансформаціями необхідно розмежовувати поняття «комунікація» та «спілкування», оскільки вони мають різну об'єктну природу, суб'єктний склад та рівень формалізації

Порівняльна характеристика категорій

Параметр порівняння	Комунікація	Спілкування
Суб'єктний склад	Універсальний: Людина-Людина, Людина-Машина, Машина-Машина.	Соціальний: Виключно Людина-Людина (або група осіб).
Пріоритетна мета	Прагматична: Точна передача пакета даних, сигналу або виконання алгоритму.	Контактна: Обмін думками, досвідом, встановлення довіри та розуміння.
Рівень формалізації	Високий. Базується на жорстких протоколах, кодах, стандартах та регламентах.	Низький. Гнучкий процес, що залежить від емоційного інтелекту та контексту.
Засоби реалізації	Цифрові канали, технічні інтерфейси, IP-протоколи, програмний код.	Природна мова, невербальні знаки (міміка, жести, інтонація, погляд).



Приклади: 1. Сфера виробництва та логістики

- ✓ **Комунікація:** Система управління складом (WMS) автоматично надсилає сигнал роботу-штабелеру про необхідність переміщення палети з товаром у зону відвантаження. Це суха передача команди у бінарному коді, де відсутній людський фактор.
- ✓ **Спілкування:** Керівник логістичного центру проводить нараду з водіями щодо зміни маршрутів через погіршення погодних умов. Успіх залежить від здатності керівника пояснити важливість змін та почути зворотний зв'язок від персоналу.

2. Сфера ритейлу та сервісу:

- ✓ **Комунікація:** Покупець у маркетплейсі (напр., Rozetka) натискає кнопку «Купити». Сервер сайту «комунікує» з базою даних складу для перевірки

наявності та з платіжним шлюзом для авторизації оплати. Процес повністю автоматизований.

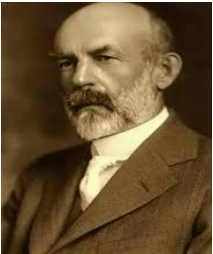
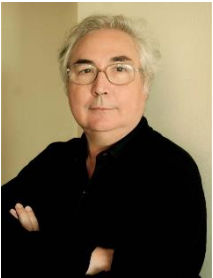
- ✓ **Спілкування:** Клієнт звертається до офлайн-консультанта в магазині з проханням допомогти обрати подарунок. Консультант використовує техніку активного слухання та емпатію, щоб задовольнити потребу покупця.

Отже, в сучасній економіці комунікація виступає інструментом оптимізації та мінімізації витрат (через автоматизацію), тоді як спілкування є інструментом створення цінності (через креативність, переговори та лідерство). Цифровізація бізнесу спрямована на те, щоб перевести рутинну комунікацію на рівень машин, вивільняючи час фахівців для якісного професійного спілкування.

1.3 Наукові підходи до визначення комунікації

Для розуміння ролі цифрових комунікацій в сучасному бізнесі необхідно простежити, як змінювався сам погляд на природу комунікації в науці. Ця еволюція відображає перехід від індустріальної до мережевої цифрової економіки, де комунікація стала ключовим активом

Еволюція наукових підходів до визначення комунікації

Підхід	Представник	Суть підходу	Економічний акцент	Приклад
Класичний (комунікація як передача)	Чарльз Кулі 	<i>Комунікація — це механізм існування стосунків, передача символів у просторі та часі.</i>	Комунікація як інфраструктура. Це капітальні витрати на комунікацію (hard infrastructure). Бізнес будується на контролі каналів передачі.	Інвестиції телеком-операторів (Київстар, Vodafone) у розбудову мереж 4G/5G, будівництво дата-центрів, прокладання оптоволокна. Якість послуги вимірюється швидкістю та стабільністю сигналу.
Некласичний (комунікація як взаємодія)	Юрген Габермас 	<i>Комунікація — це взаємодія, спрямована на координацію дій та досягнення взаєморозуміння.</i>	Комунікація як управлінський ресурс. Це операційні витрати та інвестиції в людський капітал. Вартість створюється через довіру, переговори та якість комунікації.	Впровадження CRM-систем в українських компаніях, програми розвитку soft skills для менеджерів, побудова бренду роботодавця (HR-брендинг).
Постнекласичний (комунікація як самоорганізація)	Мануель Кастельс 	<i>Комунікація — це основа соціальної організації... комунікаційні мережі є фундаментальною архітектурою нашого світу.</i>	Комунікація як основа бізнес-моделі. Цифрові гіганти не володіють фізичними активами, але володіють комунікаційними мережами, що забезпечують координацію попиту та пропозиції в реальному часі. Вартість визначається щільністю та активністю комунікацій (мережевий ефект).	Українські маркетплейси Rozetka, OLX, Prom.ua. Вони не виробляють товари, але їх цінність полягає в організації комунікації між продавцями, покупцями, службами доставки та платіжними системами. Алгоритми платформи самоорганізують цю взаємодію.

Розмежування наукових підходів ґрунтується на тому, що в різні періоди дослідники по-різному визначали головний зміст комунікації. В одних концепціях акцент робився на передачі сигналу або повідомлення, в інших — на взаєморозумінні та координації дій, а в новітніх підходах — на мережевій взаємодії, самоорганізації та платформних ефектах. Саме ця відмінність у фокусі надає можливості виокремити класичний, неklasичний і постнеklasичний підходи.

Розглянуті наукові підходи до комунікації — класичний, неklasичний та постнеklasичний — не є історичними етапами, що змінили один одного. Вони співіснують у сучасній економіці, але виконують різні функції та формують різні конкурентні переваги.

Для економічного агента важливо розуміти, що перехід від одного підходу до іншого — це не зміна теорії, а *зміна логіки створення вартості*.

Класичний підхід (комунікація як передача) залишається актуальним там, де ключовим є масштаб та надійність інфраструктури. Це основа цифрової економіки — без фізичних мереж зв'язку, дата-центрів, супутників жодна цифрова послуга неможлива. Однак у цій логіці комунікація виступає як витратна стаття (капітальні інвестиції), а не як джерело доданої вартості. Конкуренція тут відбувається на рівні ціни доступу та якості покриття.

Неklasичний підхід (комунікація як взаємодія) зміщує акцент з інфраструктури на людський фактор. Вартість створюється там, де комунікація стає інструментом координації, розуміння та довіри. Це вже не витрати, а інвестиції в людський капітал. Саме тут з'являються конкурентні переваги, які неможливо скопіювати: унікальна корпоративна культура, лояльність клієнтів, репутація. У цій логіці працюють компанії, які виграють не за рахунок масштабу мереж, а за рахунок якості взаємодії.

Постнекласичний підхід (комунікація як самоорганізація)

пропонує якісно інший рівень. Тут комунікація перестає бути ані витратою, ані інвестицією — вона стає самою бізнес-моделлю. Цифрові платформи не створюють цінність самотужки, вони створюють архітектуру, в якій мільйони агентів самоорганізуються. Вартість таких компаній визначається не активами на балансі, а мережевим ефектом — чим більше учасників взаємодіє через платформу, тим ціннішою вона стає для кожного нового користувача.

Таким чином, зміна підходів означає зміну точки прикладання зусиль:

- ✓ у класичній логіці — ефективність вимірюється вартістю каналу;
- ✓ у некласичній — ефективність вимірюється якістю відносин (CAC – вартість залучення клієнта, LTV – довічна цінність клієнта та NPS – індекс лояльності);
- ✓ у постнекласичній — ефективність вимірюється здатністю алгоритмів організовувати взаємодію (мережевий ефект).

Жоден з підходів не є «застарілим». Їхнє поєднання визначає

стратегію сучасного бізнесу:



Розбудова інфраструктури (класика) + інвестиції в довіру та сервіс (некласика) + створення платформної архітектури (постнекласика)

1.4 Типологія визначень комунікації (за Т. Гобан-Клясом)



Спираючись на еволюцію підходів, польський дослідник Т. Гобан-Кляс (Т. Goban-Klas) узагальнив типові визначення комунікації. Для економіста важливо розуміти, що кожне з цих визначень відповідає певній бізнес-функції та передбачає різну логіку створення вартості.

Визначення	Суть	Економічний контекст	Приклад
Комунікація як трансмісія	Передача інформації, ідей, емоцій, умінь.	Контроль каналів. Бізнес будується на володінні інфраструктурою передачі даних.	Автоматичне списання коштів за комунальні послуги через Приват24. Система передає сигнал банку — жодного людського втручання.
Комунікація як розуміння інших	Процес досягнення спільного значення.	Управління персоналом та адаптація. Інвестиції в людський капітал.	Керівник IT-відділу пояснює команді причини переходу на новий фреймворк. Успіх залежить не від факту повідомлення, а від того, чи почуває команда себе зрозумілою.
Комунікація як вплив	Вплив за допомогою знаків і символів на людей.	Репутація та бренд. Формування лояльності та попиту.	Рекламна кампанія «Нової пошти» – відеоролики, білборди, digital-реклама формують образ бренду в свідомості споживача.
Комунікація як об'єднання	Утворення спільноти за допомогою мови чи знаків.	Спільноти навколо бренду (brand communities). Найвищий рівень лояльності.	Клуби власників електромобілів в Україні (Tesla Club Ukraine), спільноти користувачів monobank, де учасники обмінюються досвідом та відстоюють «свій» бренд.
Комунікація як взаємодія	Взаємодія за допомогою символів.	Клієнтський досвід (Customer Experience). Сервісна економіка.	Чат-бот «Нової пошти» або служба підтримки monobank. Клієнт не просто отримує відповідь, а взаємодіє з компанією, що впливає на його задоволеність сервісом.
Комунікація як обмін значеннями	Обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях.	B2B-переговори та стратегічне партнерство.	Укладання контракту між коопаніями . Успіх угоди залежить від того, чи мають сторони спільне бачення технологічного розвитку.
Комунікація як складова суспільного процесу	Виражає групові норми, розподіляє ролі, координує зусилля.	Корпоративне управління, ESG, відносини з регуляторами.	Річний звіт великої компанії (наприклад, «Метінвест») перед стейкхолдерами. Це інструмент координації очікувань між стейкхолдерами

Типологія Гобан-Кляса надає можливості не просто класифікувати комунікаційні процеси, а й обґрунтовано розділяти витрати на комунікацію залежно від того, яку економічну функцію вони виконують.

Це дає змогу відповісти на **ключове питання**: *що саме фінансує компанія — операційні витрати (трансмisiя, вплив), довгострокові інвестиції в нематеріальні активи (розуміння, об'єднання, взаємодія) чи інвестиції в ліцензію на діяльність (обмін значеннями, складник суспільного процесу)?*

Кожне з цих визначень акцентує увагу на різних аспектах комунікаційної діяльності й, відповідно, по-різному пояснює її значення для економічного агента.



1. Операційні витрати – комунікація як трансмісія та вплив

До цієї категорії належать комунікаційні процеси, спрямовані на **передачу інформації (трансмisiю) та формування попиту (вплив)**. Вони мають короткостроковий горизонт окупності, їхній ефект легко виміряти (кількість переданих пакетів, охоплення реклами, CTR), і вони безпосередньо впливають на поточні витрати компанії.

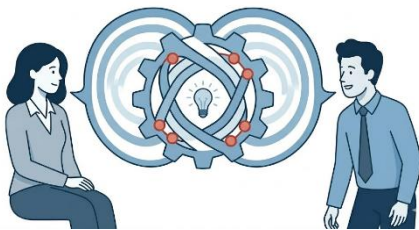
Економічна доцільність інвестицій у трансмісію та формування попиту:

- ✓ **Оптимізація пропускної здатності каналів.** Ефективне управління технічною інфраструктурою зв'язку (оптоволокну, сервери, хмарні сервіси) дає змогу знизити витрати на одиницю переданих даних та уникнути простоїв у бізнес-процесах.
- ✓ **Таргетування рекламних повідомлень.** Точне налаштування каналів впливу (контекстна реклама, таргетовані розсилки) зменшує вартість залучення клієнта (CAC) та підвищує ефективність маркетингового бюджету.

- ✓ **Масштабування комунікацій без зростання персоналу.** Автоматизація трансмісійних процесів (чат-боти, автоматичні сповіщення, API-інтеграції) надає можливості обслуговувати зростаючу кількість клієнтів без пропорційного збільшення штату.



Приклад: Українська мережа АЗК WOG впровадила систему автоматичних SMS-сповіщень про зміну цін на пальне та акційні пропозиції. Це — чиста трансмісія (передача інформації) з елементами впливу (стимулювання до візиту). Витрати на цю комунікацію є операційними, оскільки вони безпосередньо конвертуються у збільшення кількості чеків протягом декількох днів після розсилки. Відмова від цього каналу призвела б до негайного падіння продажів, що підтверджує його операційний характер.



спрямовану

2. Інвестиції в людський капітал та нематеріальні активи (розуміння, об'єднання, взаємодія)

Ця категорія охоплює комунікацію, на досягнення спільного значення (розуміння), формування спільнот (об'єднання) та побудову довгострокових відносин (взаємодія). Ефект від таких інвестицій має довгостроковий характер, його важко виміряти прямими метриками, але саме він формує стійкі конкурентні переваги.

Економічна доцільність інвестицій у розуміння, об'єднання та взаємодію:

- ✓ **Формування корпоративної культури та зниження плинності кадрів.** Інвестиції в комунікацію всередині компанії (тимбілдинги, система зворотного зв'язку, прозорі комунікації з керівництвом) створюють середовище, в якому співробітники ідентифікують себе з компанією. Це знижує витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників.

- ✓ **Побудова бренду роботодавця (HR-брендинг).** Ефективна комунікація цінностей компанії на ринку праці надає можливості залучати найкращих фахівців без додаткових витрат на агресивний рекрутинг. Топ-фахівці самі обирають компанію з сильною культурою та репутацією.
- ✓ **Капіталізація бренду та гудвілу.** Спільноти навколо бренду (об'єднання) та якісна взаємодія з клієнтами створюють нематеріальний актив — гудвіл. У сучасних компаніях частка гудвілу в ринковій вартості може сягати 70–80% (Apple, Coca-Cola, в Україні — «Нова пошта», monobank). Цей актив не відображається на балансі в повному обсязі, але саме він забезпечує стійкість бізнесу до криз та преміальну ціну на ринку.



Приклад: Monobank побудував свій бізнес не на розгалуженій мережі відділень, а на якісній взаємодії з клієнтами через чат-підтримку та соціальні мережі. Комунікація банку — це не трансмісія рекламних повідомлень, а щоденний діалог, гумор, швидка реакція на запити. В результаті сформувалася спільнота лояльних клієнтів, які самі стають амбасадорами бренду. Це дозволило monobank за мінімальних витрат на традиційну рекламу залучити мільйони клієнтів та досягти високої ринкової капіталізації, яка формується саже за рахунок нематеріального активу — довіри та лояльності.



3. Інвестиції в ліцензію на діяльність (обмін значеннями, складник суспільного процесу)

До цієї категорії належать комунікаційні процеси, спрямовані на координацію з широким колом стейкхолдерів (держава, громада, суспільство в цілому), демонстрацію дотримання соціальних норм та управління очікуваннями. Це не прямі

інвестиції в прибуток, а інвестиції в ліцензію на діяльність — здатність компанії легітимно працювати в певному середовищі.

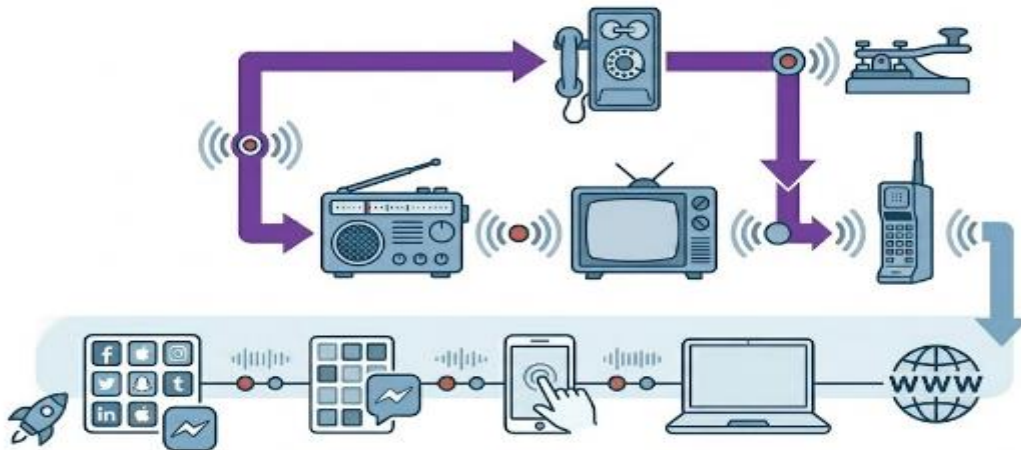
Економічна доцільність інвестицій у комунікацію як складник суспільного процесу:

- ✓ **Зниження регуляторних ризиків.** Прозора комунікація з органами влади, участь у публічних обговореннях, оприлюднення звітності зменшують ймовірність раптових перевірок, штрафів або зміни правил гри.
- ✓ **Забезпечення соціальної ліцензії на діяльність.** Для ресурсодобувних, енергетичних, інфраструктурних компаній (наприклад, гірничо-металургійний комплекс) важливо мати підтримку місцевих громад. Інвестиції в комунікацію з громадами, відкриті звіти про вплив на довкілля, програми соціального партнерства надають можливості уникнути блокування роботи підприємств.
- ✓ **Доступ до капіталу через ESG-показники.** Міжнародні інвестори та банки дедалі частіше оцінюють компанії за критеріями ESG (Environmental, Social, Governance). Якісна комунікація в цих сферах (звіти сталого розвитку, участь у соціальних проєктах, прозорість управління) стає умовою отримання пільгового фінансування та інвестицій.



Приклад: Гірничо-металургійна компанія «Метінвест» системно інвестує в комунікацію з громадами міст, де розташовані її підприємства (Кривий Ріг, Маріуполь до війни, Запоріжжя). Щорічні звіти сталого розвитку, програми «Місто – наша турбота», відкриті зустрічі з мешканцями — це комунікація як складник суспільного процесу. Вона не приносить прямого прибутку, але забезпечує соціальну ліцензію на діяльність: надає можливості уникнути соціальної напруги, страйків, блокування роботи підприємств, а також відповідає вимогам міжнародних інвесторів щодо ESG-прозорості. В умовах воєнного стану ця комунікація стала ще більш важливою для збереження довіри та стабільності.

1.5 Еволюція комунікацій



Еволюція комунікацій відображає поступовий перехід від локальних, повільних і переважно односторонніх форм обміну повідомленнями до глобальних, інтерактивних і цифрово керованих систем взаємодії.

Основні тенденції еволюції комунікацій:

- Зростання швидкості передавання інформації — від тижнів і днів до секунд.
- Збільшення кількості каналів комунікації — від одного-двох до десятків паралельних форматів взаємодії.
- Можливість комунікувати практично з будь-якого місця, де є доступ до інтернету.
- Зникнення посередників — людина дедалі частіше взаємодіє безпосередньо, без телеграфістів чи операторів.
- Перехід від переважно односторонньої моделі передавання інформації до інтерактивної та двосторонньої взаємодії.
- Перетворення комунікації на джерело даних для аналітики, персоналізації та управлінських рішень.

Ключові етапи розвитку комунікаційних технологій:

Рік	Винахід	Значення для комунікації
1837	Телеграф	Перша миттєва передача інформації на відстань за допомогою азбуки Морзе. Водночас комунікація вимагала професійного посередника — телеграфіста.
1876	Дротовий телефон	Поява голосового зв'язку. Люди отримали змогу чути одне одного на відстані, хоча спілкування залишалося прив'язаним до стаціонарного апарата.
1890-ті	Радіо	Бездротова передача сигналу. Комунікація залишалася переважно односторонньою: від мовника до слухача.
1927	Телевізор	До звукової комунікації додалася візуальна складова. Це посилило вплив масових каналів, але не змінило їхньої односторонньої природи.
1971	Email	Цифровий текстовий лист забезпечив майже миттєву передачу повідомлень, хоча час відповіді міг залишатися значним.
1973	Мобільний телефон	Комунікація втратила жорстку прив'язку до місця. Голосовий зв'язок і згодом SMS стали мобільними.
1983	Інтернет	Глобальне об'єднання мереж створило основу для всіх сучасних цифрових комунікацій.
1991	Вебсайт	Публічна цифрова присутність дала організаціям і людям можливість презентувати себе глобальній аудиторії.
1997	Мобільні застосунки	Комунікація почала виходити за межі дзвінків та SMS і поступово ставала багатофункціональною
2004	Facebook	Соціальні мережі створили передумови для масового формування спільнот і двосторонньої публічної взаємодії.
2007	iPhone	Смартфон із сенсорним екраном зробив інтернет постійно доступним, а комунікацію — повсюдною та мобільною.
2013	Telegram	Месенджери нового покоління поєднали швидкість, безпеку, групові чати, канали та обмін файлами.

Контрольні запитання



- 1 Як у науковій літературі розмежовують поняття комунікація та спілкування?
- 2 Які основні критерії відрізняють акт комунікації від процесу спілкування?
- 3 У чому полягає сутність етимологічного підходу до визначення комунікації?
- 4 Які ключові підходи до розуміння комунікації виділяє Томаш Гобан-Клас?
- 5 Як визначається комунікація в межах технічного або кібернетичного підходу?
- 6 У чому полягає специфіка соціокультурного розуміння комунікаційних процесів?
- 7 Які основні етапи еволюції засобів комунікації можна виділити в історії людства?
- 8 Яку роль відіграє зворотний зв'язок у структурі сучасного комунікаційного акту?
- 9 Чому комунікацію визначають як динамічний процес, а не статистику передачі даних?
- 10 Які чинники впливають на інтерпретацію повідомлення отримувачем?
- 11 Порівняйте лінійну та інтерактивну моделі комунікації: яка з них є актуальнішою для цифрової епохи?
- 12 Дослідіть тезу про спілкування як суб'єкт-суб'єктну взаємодію на противагу інструментальній комунікації.
- 13 Як винайдення друкарства та електронних медіа трансформувало соціальну структуру комунікацій?
- 14 Охарактеризуйте поняття комунікаційного бар'єру та причини його виникнення.

Питання для самостійного опрацювання



- 1 Проведіть порівняльний аналіз понять комунікація та спілкування у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.
- 2 Охарактеризуйте роль мови як основної знакової системи у процесі людської комунікації.
- 3 Дослідите етимологію терміна комунікація та його трансформацію від античності до сучасної наукової термінології.
- 4 Здійсніть докладний аналіз типології визначень комунікації, запропонованих Томашем Гобан-Класом.
- 5 Проаналізуйте вплив технічного прогресу на зміну парадигми спілкування: від гутенбергівської епохи до цифрового суспільства.
- 6 Оцініть соціальні та психологічні наслідки еволюції засобів масової комунікації для сучасної людини.
- 7 Розкрийте роль комунікації як ключового інструменту соціалізації особистості в умовах глобалізації.
- 8 Дослідите специфіку невербальних засобів комунікації та їх співвідношення з вербальними у різних культурах світу.
- 9 Обґрунтуйте проблему інтерпретації та декодування повідомлень у контексті міжкультурної взаємодії.
- 10 Проаналізуйте трансформацію функцій комунікації в умовах розвитку штучного інтелекту та віртуальної реальності.

ЛЕКЦІЯ 2 Цифрові комунікації

- 1 *Сутність цифрових комунікацій та їх відмінність від традиційних методів комунікації.*
- 2 *Особливості та принципи організації цифрових комунікацій.*
- 3 *Переваги, ризики та інформаційна асиметрія в цифровому середовищі.*
- 4 *Міфи цифрових комунікацій.*

Цифрові комунікації стали базовою інфраструктурою сучасної економіки. Через них здійснюються продажі, переговори, сервіс, рекрутинг, брендинг, координація команд, управління репутацією та взаємодія зі стейкхолдерами. Саме тому їх потрібно розглядати не лише як технічний канал передавання повідомлень, а як економічний ресурс, що впливає на швидкість прийняття рішень, рівень довіри, трансакційні витрати та конкурентоспроможність організацій.

Мета лекції — сформувати цілісне уявлення про сутність цифрових комунікацій, їхню відмінність від традиційних форм комунікації, особливості цифрового спілкування, переваги та ризики цифрового середовища, а також критично осмислити найпоширеніші міфи щодо цифрової взаємодії.

2.1 Сутність цифрових комунікацій та їх відмінність від традиційних методів комунікації



Ми створили світ, де комп'ютери розмовляють один з одним більше, ніж люди.

Стівен Хокінг



Цифрові комунікації – це процес створення, передавання, поширення, сприйняття та інтерпретації повідомлень у цифровому середовищі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

На відміну від традиційних форм комунікації, вони є технологічно опосередкованими, мережево організованими, інтерактивними та мультимодальними, оскільки дають змогу поєднувати текст, звук, графіку, відео та інші форми подання інформації.

Для економічних агентів цифрова комунікація виконує одразу кілька функцій: вона забезпечує обмін інформацією, формує взаємодію з клієнтом, створює цифрові сліди поведінки користувача, дає змогу оцінювати ефективність повідомлень і, водночас, стає середовищем конкуренції за увагу.

Ключові ознаки цифрових комунікацій:

- ✓ **Висока оперативність передавання інформації.** Цифрові канали значно скорочують часовий інтервал між створенням повідомлення та його отриманням адресатом, що забезпечує майже миттєвий обмін даними. Завдяки цьому цифрові комунікації є особливо ефективними в умовах, де важливими є швидкість реагування, координація дій та постійне оновлення інформації.
- ✓ **Інтерактивність.** У цифровому середовищі адресат не залишається пасивним споживачем інформації, а набуває

можливості оперативно реагувати на повідомлення: відповідати, коментувати, уточнювати, оцінювати або ініціювати подальшу взаємодію. Саме тому цифрові комунікації мають переважно двосторонній або багатосторонній характер і забезпечують вищий рівень залученості учасників комунікаційного процесу.

- ✓ **Мультиmodalність.** Цифрові канали дають змогу поєднувати текст, звук, графіку, анімацію, відео, гіперпосилання, інфографіку та інтерактивні елементи. Це розширює виражальні можливості повідомлення і підвищує його впливовість.
- ✓ **Накопичення цифрових слідів і даних про взаємодію.** Практично кожна дія користувача в цифровому середовищі — перегляд, перехід за посиланням, коментар, реакція, тривалість взаємодії з контентом — може бути зафіксована та проаналізована. Це перетворює цифрові комунікації не лише на інструмент передавання змісту, а й на джерело аналітичної інформації про поведінку аудиторії, її інтереси, звички та рівень залучення.
- ✓ **Адаптивність і персоналізація повідомлень.** Цифрові системи здатні змінювати зміст, форму, канал або час подання інформації залежно від характеристик користувача, його попередньої активності та комунікаційної поведінки. У результаті комунікація стає більш адресною, гнучкою та ефективною.
- ✓ **Тиражованість і збережуваність.** Цифрове повідомлення можна багаторазово копіювати без суттєвої втрати якості, швидко масштабувати на великі аудиторії та зберігати в архівах, хмарних сервісах або корпоративних системах.
- ✓ **Алгоритмічна опосередкованість.** У цифровому середовищі повідомлення нерідко доходять до адресата не напряму, а через алгоритми платформ, які визначають видимість, пріоритетність, частоту та порядок показу контенту.

Критерій	Традиційні комунікації	Цифрові комунікації	Приклади
Форма інформації	Аналогова (звук, зображення, текст на папері). Якість втрачається з кожною копією.	Цифрова (нулі та одиниці). Якість зберігається, легко копіюється і змінюється.	лист – електронний лист
Швидкість	Повільна. Залежить від фізичного переміщення (пошта, кур'єр).	Миттєва. Незалежна від відстані, відбувається за лічені секунди.	паперовий звіт – хмарний документ
Напрямок потоку	Переважно односторонній ("один до багатьох"). Немає миттєвого зворотного зв'язку.	Двосторонній та багатосторонній ("багато до багатьох"). Миттєвий зворотний зв'язок.	оголошення по радіо – прямий ефір в соцмережі з коментарями
Збір даних	Обмежений. Потрібні додаткові зусилля (опитування, анкетування).	Автоматичний. Кожна взаємодія (клік, перегляд) є джерелом даних для аналізу.	телефонна книга – профіль у facebook
Масштаб	Локальний, обмежений.	Глобальний. Без географічних обмежень.	місцева газета – веб сайт
Інтерактивність	Низька.	Висока. Можлива персоналізація та адаптація повідомлень у реальному часі.	реklamний буклет – таргетована реклама в Instagram
Синхронність / Асинхронність	Переважно синхронна (розмова, зустріч, телефон).	Можливість обирати: синхронно (чат, відеодзвінок) або асинхронно (email, месенджер).	Особиста зустріч – листування в Telegram з відповіддю через день
Мульти-модальність	Переважно один канал (усне мовлення, текст, жест).	Поєднання тексту, голосу, відео, реакцій, емодзі, документів, посилань.	Розмова віч-на-віч – відеоконференція з чатом, демонстрацією екрану та емодзі

Збережуваність	Нестійка; усні домовленості забуваються, папери губляться.	Висока; історія листування, записи зустрічей, логи дій зберігаються.	Усна домовленість – листування в CRM з фіксацією кожного кроку
Розмиття меж приватного та публічного	Межі чіткі: приватна розмова – публічний виступ.	Межі нестійкі: приватне повідомлення може стати публічним через скріншот або пересилання.	Сімейна розмова – лист у корпоративному чаті, який потрапив у соцмережі
Платформна залежність	Залежить від людей, а не від інструментів.	Архітектура платформи (реакції, алгоритми, статуси, фільтри) визначає характер спілкування.	Телефонна розмова – листування в Telegram із статусами «онлайн» і «прочитано»
Алгоритмічна видимість	Усі отримувачі бачать повне повідомлення.	Видимість контенту залежить від алгоритмів, налаштувань, фільтрів, пріоритетів сповіщень.	Розміщення оголошення на дошці – публікація в Facebook, яку побачили не всі підписники

2.2 Особливості та принципи організації цифрових комунікацій



Ми живемо в епоху, коли люди більше стурбовані тим, що відбувається в їхніх телефонах, ніж тим, що відбувається в їхньому житті.

Алан Мур

Особливості цифрових комунікацій

Особливості цифрових комунікацій полягають у тому, що вони відбуваються в опосередкованому технологіями середовищі, яке змінює не лише канал передавання повідомлень, а й сам характер соціальної взаємодії. У цифровому просторі інакше проявляються присутність співрозмовника, норми поведінки, механізми сприйняття та способи вираження емоцій, зокрема:

- ✓ **Анонімність або часткова анонімність**, що розширює можливості для вільного самовираження, дає змогу людині відкритіше висловлювати думки та експериментувати з ідентичністю. Водночас анонімність послаблює соціальний контроль і персональну відповідальність, через що в онлайн-середовищі частіше виникають агресивні, маніпулятивні або провокативні форми комунікації.
- ✓ **Фізична відсутність співрозмовників**. На відміну від безпосереднього контакту, цифрове спілкування часто позбавлене міміки, жестів, інтонацій і багатьох невербальних сигналів. Через це формується своєрідне сприйняття іншої людини: її образ конструюється фрагментарно — на основі тексту, аватара, нікнейму, стилю письма або окремих візуальних маркерів. Унаслідок цього зростає ймовірність ідеалізації

співрозмовника, хибних інтерпретацій і комунікативних непорозумінь.

- ✓ **Нерегламентованість поведінки.** Цифровий простір надає більше свободи, ніж традиційне офлайн-спілкування, оскільки формальні та неформальні обмеження тут часто слабші або менш очевидні. Проте, це не означає повної відсутності норм: поведінка користувачів регулюється правилами платформ, нормами онлайн-спільнот, модерацією та алгоритмами. Отже, цифрове спілкування є менш жорстко регламентованим, але не безнормативним.
- ✓ **Компенсаторна емоційність.** Користувачі прагнуть відшкодувати нестачу емоційних сигналів за допомогою емодзі, стікерів, GIF-зображень, пунктуації, великих літер, повторів слів та інших графічних засобів. Це робить спілкування більш виразним, але іноді — надмірно експресивним або неоднозначним для тлумачення.
- ✓ **Різні способи самопрезентації (конструювання цифрового образу).** У цифровому середовищі людина може свідомо конструювати власний образ через фото профілю, опис, стиль публікацій, тематику контенту та спосіб взаємодії з іншими. Це розширює можливості самовираження, однак водночас створює ризик розриву між реальним образом особистості та тим образом, який вона демонструє онлайн.
- ✓ **Ефект постійної досяжності.** Мобільні пристрої створюють очікування, що людина “завжди на зв’язку”. Це посилює тиск швидкої відповіді, стирає межу між робочим і приватним часом та може спричиняти інформаційну втому.

Принципи організації цифрових комунікацій

Принципи організації цифрових комунікацій – це базові правила, за якими сучасна комунікація вибудовується, підтримується та оцінюється.

Принцип	Пояснення
Інтерактивність і двосторонній зв'язок	Користувач не лише отримує повідомлення, а й одразу реагує на нього (лайк, коментар, відповідь, перехід за посиланням), впливаючи на подальший перебіг взаємодії. Це перетворює монолог на діалог.
Інтегрована багатоканальність	Використання кількох узгоджених цифрових каналів — сайтів, соціальних мереж, месенджерів, електронної пошти, мобільних застосунків. Повідомлення адаптується до кожного каналу, але зберігає єдину логіку та стиль.
Даноцентричність	Комунікаційні рішення ухвалюються на основі аналізу даних по поведінку аудиторії, а не на основі інтуїції чи досвіду. Дані про відкриття, кліки, конверсії, час взаємодії стають основою для оптимізації.
Персоналізація	Адаптація змісту, формату й часу повідомлення до конкретного користувача або сегмента аудиторії. Замість масової розсилки «для всіх» — релевантна пропозиція, яка враховує історію покупок, інтереси, поведінку.
Автоматизація й масштабованість	Можливість підтримувати комунікацію з великою кількістю користувачів за допомогою цифрових систем (чат-ботів, тригерних розсилок, CRM), не збільшуючи пропорційно витрати ресурсів.
Безперервна доступність каналів 24/7	Користувач може звернутися до інформації або сервісу в будь-який час, незалежно від робочого графіка організації. Це підвищує зручність, але створює тиск на компанію (очікування миттєвої відповіді).

2.3. Переваги, ризики та інформаційна асиметрія в цифровому середовищі



Цифрове середовище відкриває для організацій і користувачів значні можливості, однак водночас створює нові ризики та посилює нерівність доступу до інформації. Тому цифрові комунікації потрібно оцінювати не лише як інструмент зручності, а як систему, у якій вигоди та загрози існують одночасно.

Переваги цифрових комунікацій

Перевага	Суть	Економічний ефект
Оперативність і гнучкість	Повідомлення швидко доставляються, редагуються, оновлюються та пристосовуються до змін ситуації	Швидке реагування на ринкові зміни, зменшення витрат на перевидання матеріалів
Масштабованість	Один контент може одночасно працювати для локальної, національної або глобальної аудиторії	Низькі граничні витрати на охоплення додаткової аудиторії
Вимірюваність результатів	Можливість оцінювати відкриття, перегляди, конверсії, час взаємодії	Точний розрахунок ROI, оптимізація бюджету на основі даних

Персоналізація сервісу	Адаптація комунікації до потреб, історії та поведінки користувача	Підвищення конверсії, лояльності, задоволеності клієнтів
Зниження трансакційних витрат	Автоматизація інформування, підтримки, розсилок, узгоджень	Економія часу співробітників, зменшення потреби в додатковому персоналі
Підтримка віддаленої взаємодії	Робота команд і сервісів незалежно від географічного розташування	Зниження витрат на оренду офісів, відрядження, логістику

Ризики цифрових комунікацій

Ризик	Суть	Економічний наслідок
Інформаційне перевантаження	Надлишок повідомлень ускладнює відбір головного, знижує концентрацію	Втрата критично важливих повідомлень, затягування рішень, помилки
Репутаційна вразливість	Помилка або конфлікт можуть миттєво набути глобального розголосу	Втрата довіри клієнтів, падіння продажів, штрафи
Маніпуляції та дезінформація	Легкість поширення фейків, маніпулятивного контенту, прихованої реклами	Репутаційні втрати, судові позови, втрата контролю над наративом
Порушення приватності та кіберризиків	Витоки даних, несанкціонований доступ, шахрайство	Штрафи (GDPR), втрата довіри, компенсації постраждалим, судові витрати
Платформна залежність	Залежність від алгоритмів, правил, тарифів окремих платформ	Втрата доступу до аудиторії, зростання витрат, непередбачуваність
Емоційне виснаження	Постійна досяжність, тиск швидкої відповіді	Зниження продуктивності, плинність кадрів, витрати на відновлення

Інформаційна асиметрія



Інформаційна асиметрія — це ситуація, коли одна сторона взаємодії володіє більш повною, точною або релевантною інформацією, ніж інша. У традиційній економіці інформаційна асиметрія призводить до недовіри, зростання трансакційних витрат (необхідність додаткової перевірки контрагентів) і навіть до провалів ринку.

У цифровому середовищі ця проблема набуває нових форм, оскільки дані концентруються в руках платформ, великих компаній, власників алгоритмів і тих учасників ринку, які мають кращу цифрову грамотність та аналітичні інструменти.

Типові ситуації інформаційної асиметрії в цифрових комунікаціях:

Ситуація	Суть	Наслідки
Платформа знає про користувача більше, ніж користувач знає про платформу	Компанія бачить цифрові сліди, історію дій, інтереси, патерни поведінки та може будувати персоналізовані сценарії впливу, тоді як механізми алгоритмічного відбору контенту залишаються для користувача непрозорими	Користувач не розуміє, чому він бачить саме цей контент; ним маніпулюють без його відома; він не може контролювати свої дані
Продавець знає про товар або послугу більше, ніж покупець	У цифровому середовищі це може проявлятися через перебільшені описи, фальшиві відгуки, приховані умови підписки або неочевидні обмеження продукту	Покупець приймає неоптимальне рішення, переплачує, отримує неякісний продукт, втрачає довіру до цифрових каналів
Організація знає про правила взаємодії більше, ніж клієнт або працівник	Складні політики конфіденційності, непрозорі рейтинги, умови модерації або алгоритмічні санкції часто залишаються незрозумілими для адресата	Клієнт або працівник не може захистити свої права, потрапляє в пастку, відчуває безпорадність
Більш цифрово грамотний учасник має перевагу над менш підготовленим	Той, хто краще розуміє алгоритми, візуальні прийоми, цифровий етикет і механізми платформи, здатен ефективніше просувати свої інтереси	Посилення цифрової нерівності; ті, хто не має цифрових навичок, стають вразливими до маніпуляцій
Цифрова реклама та персоналізація	Користувач не знає, чому саме йому показують певний контент або пропозицію	Маніпулятивний вплив, імпульсивні покупки, зниження автономності вибору
Відгуки та рейтинги	Покупець не знає, чи є відгуки реальними, чи вони замовлені або накручені	Хибне уявлення про якість товару або послуги, помилкове рішення про покупку
Підписки та автопродовження	Користувач не помічає умов автоматичного списання коштів через складний інтерфейс або дрібний шрифт	Неочікувані списання, втрата грошей, відчуття ошуканості

Політика конфіденційності	Користувач не читає довгі юридичні тексти, а платформа використовує це для збору додаткових даних	Втрата контролю над персональними даними, їх продаж третім особам без явного розуміння користувачем
Алгоритми найму (HR-платформи)	Кандидат не знає, за якими критеріями алгоритм відхиляє резюме або оцінює співбесіду	Дискримінація, неможливість оскаржити рішення, втрата рівних можливостей

Економічні наслідки інформаційної асиметрії в цифровому середовищі

Наслідок	Опис
Зростання недовіри	Користувачі, які відчують, що їх обманюють або маніпулюють, втрачають довіру до цифрових каналів, платформ, брендів
Помилкові рішення	Споживачі та підприємства приймають неоптимальні рішення через неповну або викривлену інформацію
Втрата контролю над даними	Користувачі не розуміють, які дані збираються та як використовуються, що створює ризики для приватності
Посилений захист прав споживачів	Регулятори (GDPR, ЗУ «Про захист персональних даних») запроваджують додаткові вимоги до прозорості, що збільшує витрати бізнесу на комплаєнс
Конкурентні переваги для цифрово грамотних	Ті, хто краще розуміє цифрове середовище, отримують системну перевагу, що посилює нерівність

Таким чином, цифрове середовище не лише спрощує обмін інформацією, а й посилює питання прозорості, довіри та справедливого доступу до даних. Зниження інформаційної асиметрії потребує:

- ✓ **зрозумілих правил** (прості та зрозумілі політики конфіденційності, умови використання);
- ✓ **цифрової грамотності** (навчання користувачів, підвищення їхньої обізнаності про механізми цифрових платформ);
- ✓ **чесних інтерфейсів** (відмова від темних патернів (dark patterns), які маніпулюють вибором користувача);
- ✓ **прозорих політик платформ** (розкриття механізмів модерації, алгоритмів рекомендацій, критеріїв ранжування);
- ✓ **відповідального використання даних** (вбудований захист персональних даних на етапі проектування (privacy by design), мінімізація збору даних, забезпечення безпеки зберігання).

2.4 Міфи цифрових комунікацій

У цифровій економіці, де комунікація стає ключовим ресурсом, помилкові уявлення про те, як вона відбувається, призводять до прямих фінансових втрат: зірваних переговорів, невдоволення клієнтів, падіння продуктивності команд, репутаційних криз. Розглянемо найпоширеніші непорозуміння або за визначенням Джона М. Пенроузом (John M. Penrose) міфи комунікації, які руйнують її ефективність.



Міф 1. У цифровому середовищі ми комунікуємо тільки тоді, коли свідомо надсилаємо повідомлення

У цифровому середовищі комунікація не обмежується свідомо надісланими повідомленнями.

1. **Відсутність комунікації також є комунікацією.** Коли керівництво компанії мовчить у цифрових каналах (не оновлює соцмережі, не відповідає на повідомлення, не публікує новин), це зчитується стейкхолдерами як сигнал: проблеми, криза, байдужість.
2. **Існує непряма цифрова комунікація.** Навіть без офіційних заяв стейкхолдери роблять висновки на основі цифрових сигналів: хто з топ-менеджерів змінив фото в LinkedIn, як змінився тон соціальних мереж співробітників, чи з'явилися вакансії на ключові посади.
3. **Принцип головної розбіжності** – люди пишуть нам у месенджери тоді, коли це зручно їм, а не нам. Ігнорування повідомлень «на потім» часто призводить до втрати критичної інформації.



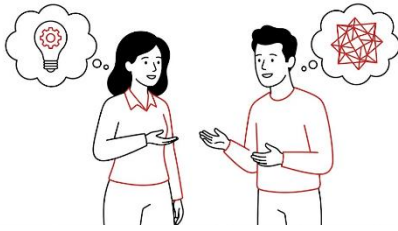
Приклад: Клієнт написав менеджеру в Telegram у п'ятницю ввечері з питанням про зміну умов договору. Менеджер вирішив «не відволікатися» і відповісти в понеділок. За цей час клієнт:

- побачив, що повідомлення доставлене, але не прочитане (Telegram показує дві галочки, але не сині);
- зробив висновок, що компанія ігнорує його запит;
- написав негативний відгук у соцмережах;
- почав шукати альтернативного постачальника.

Вартість ігнорування цифрового сигналу — втрачений клієнт і репутаційні втрати.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Втрата клієнтів	Клієнти очікують відповіді в каналі, який вони обрали. Ігнорування повідомлень сприймається як неповага.
Репутаційні кризи	У цифровому вакуумі люди домислюють найгірше, що призводить до паніки та втрати довіри.
Втрата співробітників	Цифрові сигнали (оновлення LinkedIn, зміна статусу) можуть свідчити про намір звільнитися. Ігнорування цих сигналів — втрачена можливість утримати цінного фахівця.



Міф 2. У цифровій комунікації опонент розуміє слова так само, як і Ви

У цифровій комунікації ми часто виходимо з припущення, що якщо чітко написали повідомлення, то співрозмовник сприйняв його саме в тому значенні, яке ми вкладали. Водночас:

1. **Опонент часто не розуміє тексту через відсутність невербального контексту.** Інтонація, міміка, жести — усе це втрачається. Одна й та сама фраза «треба обговорити» може означати «все добре, уточнимо деталі» або «є серйозна проблема».
2. **Опонент часто не хоче розуміти тексту через ефект «цифрового розгальмування».** У цифровому середовищі люди схильні сприймати інформацію більш емоційно та категорично.
3. **Опонент часто домислює значення тексту** через відсутність емодзі, пунктуації, часу відповіді. Коротка відповідь «ок» може сприйматися як агресія або байдужість.
4. **Опонент часто просто не отримує інформацію** через цифровий шум: email у спамі, повідомлення загубилося серед сотні інших.



Приклад: Керівник написав підлеглому в Slack: «Зайди, коли буде час».

Підлеглий прочитав повідомлення о 9:00, але вирішив відповісти після завершення термінового завдання о 11:00. За ці дві години керівник

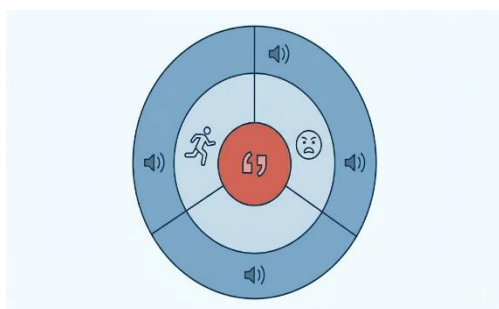
встиг:

- відчувати, що його ігнорують;
- написати ще два повідомлення зі зростаючим рівнем емоцій;
- зробити висновок про неповагу підлеглого.

Підлеглий, коли побачив повідомлення, не зрозумів, чому керівник «атакує». Конфлікт тривав тиждень, хоча жодна зі сторін не мала поганих намірів — проблема була виключно в інтерпретації цифрового тексту.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Зірвані угоди	Один невдало сформульований email може зруйнувати місяці підготовки.
Конфлікти в командах	Дослідження показують, що до 60% конфліктів у віддалених командах виникають через неправильну інтерпретацію тексту.
Втрата клієнтів	«Холодний» тон у чаті може сприйматися як байдужість, і клієнт піде до конкурента.



Міф 3. У цифровій комунікації ми спілкуємося в основному за допомогою тексту

У цифровому середовищі існує уявлення, що комунікація — це переважно текст. Емодзі, смайли, час відповіді, пунктуація вважаються «дрібницями». Насправді *невербальний рівень у цифрових комунікаціях трансформується, але не зникає*.

Функцію невербальних сигналів беруть на себе:

- ✓ **час відповіді:** швидка відповідь = зацікавленість, довга пауза = сумнів або ігнорування;
- ✓ **пунктуація:** крапка в кінці повідомлення може сприйматися як агресія;
- ✓ **емодзі:** замінюють міміку та інтонацію;
- ✓ **довжина повідомлень:** короткі = агресія або поспіх, довгі = зануреність у проблему;
- ✓ **великі літери:** сприймаються як крик;
- ✓ **статуси «онлайн/останній раз»:** створюють очікування миттєвої відповіді.



Приклад: У міжнародній компанії з українським відділенням стався конфлікт через крапку в Telegram. Менеджер написав підлеглому: «Звіт треба здати до 15:00.» з крапкою в кінці. Підлеглий сприйняв це як агресію, наказ, холодність. Керівник не зрозумів образи: «Я просто закінчив речення!»

Після аналізу ситуації компанія запровадила корпоративний стандарт цифрової комунікації: у месенджерах використовувати емодзі для пом'якшення тону, уникати крапки в кінці коротких повідомлень, використовувати відеодзвінки для складних питань,

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Втрата довіри	Клієнт може відчувати «холод» у чаті, навіть якщо менеджер писав нейтральний текст.
Конфлікти	Повідомлення з крапкою в кінці сприймаються як менш щирі.
Зниження ефективності	Відсутність правил цифрової невербаліки призводить до постійних непорозумінь.



Міф 4. Невербальне спілкування в цифровій комунікації не існує або зводиться до емодзі

Багато хто вважає, що в цифровій комунікації невербальний рівень або відсутній, або обмежується емодзі. Насправді цифрова невербаліка значно ширша.

Вона включає:

- ✓ **час доби надсилання:** повідомлення о 23:00 сприймається інакше, ніж о 9:00;
- ✓ **канал комунікації:** Telegram, email, відеодзвінок — різний рівень офіційності;
- ✓ **швидкість набору тексту:** статус «друкує...» створює очікування;
- ✓ **аватарка, фото профілю, статус:** несуть інформацію про професіоналізм;
- ✓ **фон, освітлення, одяг у відеозв'язку:** впливають на сприйняття.

Найважливіша особливість цифрової невербаліки — її майже неможливо придушити. Довга пауза перед відповіддю може сказати більше, ніж сам текст.



Приклад: Стартап проходив акселераційну програму в США. Усі зустрічі з менторами відбувалися в Zoom. Засновник сидів на зустрічах у футболці, з безладом на фоні, камера була на рівні живота, він дивився знизу вгору, іноді відволікався на телефон. Ментори на несвідомому рівні зчитали це як непрофесіоналізм, неготовність, байдужість. Стартап не отримав інвестицій, хоча продукт був технічно сильним.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Втрата інвестицій	80% інвесторів приймають рішення в перші 5 хвилин відеозустрічі, оцінюючи невербальні сигнали.
Зниження довіри	Керівник, який вимикає камеру на зустрічах, сприймається як той, хто «ховається».
Втрата кандидатів	Кандидат може відмовитися від оферу, якщо під час співбесіди в Zoom відчув непрофесіоналізм.



Міф 5. У цифровій комунікації інформації не буває занадто багато

Цифрове середовище дає змогу надсилати великі обсяги інформації швидко та дешево. Тому багато хто вважає: чим більше інформації, тим краще. Це помилка.

✓ Принцип «10 цифр краще за 100»

- **Принцип Парето (правило 80/20) у цифровій комунікації**
 - 80% наслідків походить від 20% причин. У цифровій комунікації це означає: 80% важливої інформації міститься в 20% тексту. Інші 80% тексту — це вода, деталі, повтори, які лише заважають сприйняттю.

- **Магічне число Джорджа Міллера (7 ± 2)** – короткочасна пам'ять людини здатна утримувати одночасно 7 ± 2 об'єкти (від 5 до 9). Це означає, що людина не може сприйняти та запам'ятати більше 7-9 пунктів за один раз.
- **Закон спадної граничної корисності інформації** – кожна наступна одиниця блага приносить менше задоволення, ніж попередня. З інформацією те саме: перші 10 цифр у звіті — дуже корисні. Наступні 10 — менш корисні. Наступні 10 — вже зайві. Вони не додають розуміння, а лише створюють шум.
- **Теорія інформаційного навантаження (Information Overload)**. Інформаційне перевантаження — це стан, коли обсяг вхідних даних перевищує здатність мозку їх обробити. Наслідки: зниження якості рішень, помилки, затягування, стрес, вигорання.
- ✓ **Дилема Ікара: пастка «мало» та «багато»**. У грецькому міфі Дедал застерігав сина Ікара: «Не піднімайся занадто високо, бо сонце розтопить віск на крилах. І не опускайся занадто низько, бо вода намочить пір'я». Так само в комунікації:
 - **Нестача інформації** → людина починає домислювати, добудовувати прогалини своїми страхами та очікуваннями. Домисел часто далекий від реальності.
 - **Надлишок інформації** → людина втомлюється, перестає сприймати, пропускає головне, приймає імпульсивні рішення.
- ✓ **Трансакційні витрати на сприйняття**. У цифровій комунікації існують приховані витрати — час та зусилля, які людина витрачає на те, щоб зрозуміти ваше повідомлення. Чим складніше і довше повідомлення, тим вищі трансакційні витрати. Якщо вони

перевищують цінність інформації — людина просто не буде її читати.

- **Дослідження Microsoft (2015 р.)** показало, що середня тривалість уваги людини в цифровому середовищі скоротилася до 8 секунд (у 2000 році було 12 секунд). Це означає, що у вас є буквально кілька секунд, щоб зацікавити співрозмовника, інакше ваше повідомлення буде проігнороване.
- **Дослідження Якоба Нільсена (1997 р.)** виявило, що 79% людей не читають текст в інтернеті — вони його сканують. Людина пробігає очима по заголовках, перших реченнях абзаців, виділених словах. Якщо ваше повідомлення не структуроване, якщо в ньому немає заголовків, маркерів, виділень — його просто не помітять.
- ✓ **Закон Мерфі в цифрових комунікаціях:** *«Найважливіша правка до проекту надійде до автора тоді і тільки тоді, коли проект вже надруковано або здано».* Важлива інформація губиться в потоці другорядної.
- ✓ **Цифрова комунікація створює ілюзію, що всі отримали інформацію** — помилкове переконання, що якщо ви надіслали повідомлення, то адресат його отримав, зрозумів і запам'ятав. Надіслати email з 10 вкладеннями і скопіювати 20 адресатів — не означає, що інформацію прочитали.



Приклад: Будівельна компанія використовувала email для комунікації з підрядниками. Кожен лист дублювався на 10–15 адресатів, незалежно від релевантності. У темі листа не було зрозуміло, чи стосується він конкретного підрядника. Через три місяці підрядники перестали читати листи взагалі, оскільки 90% інформації була не для них. Це призвело до того, що термінове повідомлення про зміну технічних вимог до об'єкта не було помічене. Компанія отримала штраф за невідповідність робіт.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Зриви термінів	Ключове повідомлення може загубитися серед сотні інших.
Переробка	Надлишок інформації призводить до того, що виконавець фокусується на другорядних деталях.
Втрата клієнтів	Клієнт, який отримує занадто багато листів, перестає їх відкривати.



Міф 6. Цифрові комунікації є легкими, безпечними та менш емоційними

Перехід у цифрове середовище часто сприймається як спрощення комунікації. Насправді цифра створює чотири ілюзії, які роблять комунікацію складнішою.

1. **Ілюзія безособовості.** Аватар замість обличчя створює ілюзію, що співрозмовник — не людина. Це призводить до зростання агресивності, феномену «онлайн-розгальмування».
2. **Ілюзія часу.** Статус «онлайн» створює очікування миттєвої відповіді. Це призводить до поспішних відповідей, емоційних сплесків.
3. **Ілюзія анонімності.** У соцмережах, коментарях людина відчуває себе анонімною, що знижує відповідальність за слова.
4. **Ілюзія контролю.** Можливість редагувати текст створює хибне відчуття всесильності.



Приклад: У загальному Slack-каналі один співробітник написав: «Невже так складно зробити свою роботу вчасно?». За 15 хвилин — 50 повідомлень, конфлікт на два відділи. Керівництву знадобилося дві години на Zoom-зустрічі, щоб загасити полум'я.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Конфлікти в командах	У чатах емоції нарастають швидше, ніж у очній розмові.
Репутаційні ризики	Ілюзія анонімності призводить до необдуманих публікацій.



Міф 7. Цифрова комунікація — це функція SMM-менеджера або PR-відділу

Існує уявлення, що цифрові комунікації — це справа спеціалістів: SMM-менеджера, PR-відділу, маркетологів. Насправді кожен співробітник є цифровим комунікатором компанії. Клієнт сприймає компанію через будь-який цифровий контакт:

- ✓ лист від бухгалтера,
- ✓ повідомлення в Telegram від менеджера,
- ✓ коментар інженера на профільному ресурсі,
- ✓ відповідь у LinkedIn від HR.

Усі ці контакти формують образ компанії. Інвестиції в PR можуть бути знецінені одним невдалим коментарем співробітника.

Розрізняють чотири основних ілюзії:

1. **Ілюзія «делегованої репутації»** — керівник вважає, що репутація компанії не залежить від його особистої поведінки в мережі. Він перекладає створення репутації на SMM-менеджера, а сам залишається «за кадром». Але клієнти хочуть спілкуватися з першою особою, а не з логотипом. Якщо керівник поводить себе в мережі неадекватно, жоден SMM-менеджер не врятує репутацію.
2. **Ілюзія «контрольованого периметра»** — віра в те, що образ компанії створюється лише на офіційних сторінках (сайт, соцмережі). Насправді клієнт стикається з компанією через

десятки точок контакту, які не контролюються PR-відділом. Репутація формується там, де ви її не контролюєте.

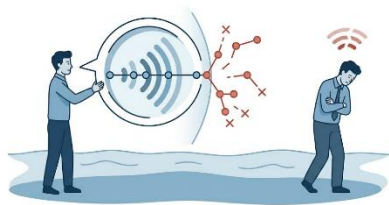
3. **Ілюзія «комунікаційного вакууму»** — коли SMM існує окремо від реальних бізнес-процесів (логістики, сервісу, складу). PR обіцяє одне, а реальний досвід клієнта — інше. Клієнт не розрізняє обіцянки в рекламі та реальний досвід. Для нього це єдиний бренд. Розрив між обіцяним і реальним знищує довіру.
4. **Ілюзія «це не моя робота»** — переконання керівника, що розуміння цифрових алгоритмів — це технічна навичка для лінійного персоналу. Керівник вважає, що може бути «поза грою». Але без розуміння цифрових механізмів він не може оцінити ризики, не розуміє, як віральний пост може обвалити репутацію, і приймає неадекватні рішення.



Приклад: IT-компанія інвестувала значні кошти в SMM: красивий Instagram, активний LinkedIn, професійні фото співробітників, рекламні кампанії. Один із розробників у коментарях до посту на DOU написав агресивний коментар про умови роботи, зазначивши реальні проблеми, які керівництво ігнорувало. Цей коментар побачили сотні потенційних кандидатів. Репутація компанії як роботодавця постраждала значно більше, ніж якби SMM-відділ нічого не робив.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Репутаційні втрати	Один агресивний коментар співробітника може зруйнувати репутацію, створювану роками.
Неузгодженість	Коли PR обіцяє одне, а бухгалтерія пише інше — клієнт втрачає довіру.
Неефективні інвестиції	Бюджет на зовнішні комунікації марний, якщо внутрішні комунікації не навчені.



Міф 8. Якщо людина не відповіла — вона мене ігнорує

У цифровій комунікації відсутність відповіді часто сприймається як ігнорування або неповага. Насправді причин може бути багато: людина прочитала, але забула; повідомлення не вимагало відповіді (на думку отримувача); людина не знає, що відповісти; повідомлення загубилося; технічна проблема тощо.

три ілюзії, які спотворюють сприйняття реальності:

1. **Ілюзія статусу «прочитано».** Статус «прочитано» (сині галочки) створює враження, що адресат свідомо вирішив не відповідати. Насправді людина могла прочитати повідомлення, коли була зайнята, а потім забути; або сприйняти його як таке, що не потребує відповіді; або не мати змоги відповісти в даний момент.
2. **Ілюзія статусу «онлайн».** Статус «онлайн» (зелена позначка) створює очікування миттєвої відповіді. Насправді «онлайн» може означати, що додаток працює у фоновому режимі, людина зайнята іншою розмовою, читає новини або просто відійшла, залишивши телефон на столі.
3. **Викривлене сприйняття часу.** У цифровій комунікації час очікування відповіді сприймається набагато довшим, ніж у звичайному житті. Якщо людина не відповіла через 15 хвилин — ми нервуємо, через годину — ображаємось, через день — вважаємо, що нас проігнорували. Хоча в звичайному житті день очікування — це нормально.

Водночас швидкість відповіді формує репутацію. Компанії, які відповідають швидко, сприймаються як клієнтоорієнтовані. Компанії, які відповідають повільно, — як байдужі.

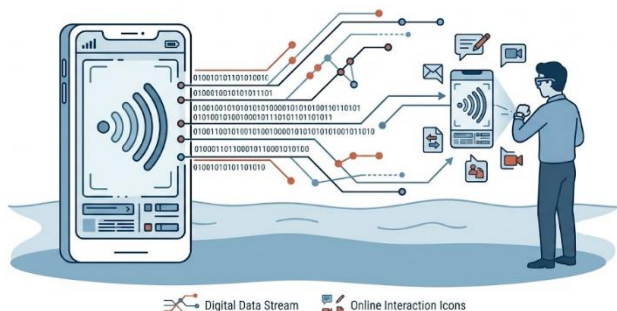


Приклад: Інтернет-магазин Rozetka провів експеримент: вони почали відповідати на всі запити в месенджерах протягом 5 хвилин, навіть якщо це було просто «Дякуємо за звернення, ми передали ваш запит фахівцю, він відповідь протягом години». Конверсія зростає на 15%. Людям важливо просто знати, що їх почули. Швидка відповідь знімає невизначеність і формує довіру, навіть якщо повноцінна відповідь потребує часу.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Втрата клієнтів	Повільна відповідь у месенджері може коштувати клієнта.
Конфлікти	Припущення про ігнорування часто не відповідають дійсності, але призводять до конфліктів.
Зниження лояльності	Швидкість відповіді впливає на NPS (індекс лояльності).

ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ПОВНІСТЮ ЗАМІНЮЄ ОФЛАЙН-СПІЛКУВАННЯ



Міф 9. Цифрова комунікація повністю замінює офлайн-спілкування

Значна кількість підприємців та менеджерів вважають, що з розвитком цифрових технологій потреба в особистих зустрічах, телефонних переговорах, паперовому документообігу повністю відпадає. Водночас:

- ✓ **Цифрова комунікація доповнює, а не замінює офлайн.** Найскладніші переговори, особливо в B2B-секторі, все ще потребують особистих зустрічей. Довіра, яка формується через рукоштовпання, зоровий контакт, спільну каву, не може бути повністю відтворена в цифрі.
- ✓ **Невербальні сигнали в цифрових комунікаціях обмежені.** Навіть відеозв'язок не передає мову тіла повною

мірою. Поза, дистанція, дотик, запах — усе це залишається за межами цифрової комунікації.

- ✓ **Деякі типи комунікації потребують офлайн-формату.** Кризові переговори, делікатні питання (звільнення, конфлікти), стратегічні сесії, тимбілдинги, підписання важливих контрактів — усе це ефективніше проводити в офлайн-форматі.
- ✓ **Цифрова втома (zoom fatigue).** Постійне спілкування через екран призводить до виснаження, зниження уваги, погіршення якості комунікації.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Зниження довіри	Довгострокові партнерства, побудовані виключно онлайн, є менш міцними.
Зростання плинності кадрів	Відсутність живого спілкування знижує лояльність співробітників.
Погіршення якості рішень	Складні переговори потребують очного формату для досягнення консенсусу.



Приклад: IT-компанія перевела всі внутрішні комунікації в Zoom та Slack, заклавши офіс. Через пів року співробітники почали скаржитися на самотність, зниження мотивації, труднощі з командною роботою.

Компанія відкрила офіс для факультативних зустрічей, запровадила щоквартальні офлайн-тимбілдинги. Продуктивність та задоволеність роботою зросли.



Міф 10. Цифрова комунікація завжди дешевша за традиційну

Існує уявлення, що застосування цифрових технологій у комунікаціях автоматично знижує витрати.

Водночас варто враховувати:

- ✓ **Приховані витрати цифрових комунікацій.** Вартість ліцензій на ПЗ (CRM, Slack, Teams, Zoom), технічна підтримка, навчання співробітників, кібербезпека — усе це може бути значно дорожчим, ніж традиційні методи.
- ✓ **Втрати від неефективної цифрової комунікації.** Неправильно зрозумілий email, загублене повідомлення в чаті, конфлікт через неправильну інтерпретацію тону — усе це має пряму економічну ціну.
- ✓ **Інвестиції в цифрову грамотність.** Навчання співробітників правилам цифрового етикету, письмових стандартів, роботи з інструментами — це додаткові витрати, яких немає в традиційній комунікації.
- ✓ **Технічна інфраструктура.** Швидкісний інтернет, надійне обладнання, резервні канали зв'язку, захист від кібератак — усе це потребує інвестицій.

Економічні наслідки

Наслідок	Опис
Приховані витрати	Ліцензії, техпідтримка, навчання співробітників, кібербезпека.
Втрати від непорозумінь	Неправильно зрозумілі повідомлення призводять до збитків, які можуть перевищувати економію.
Необхідність гібридного підходу	Оптимальна стратегія — поєднання цифрових та офлайн-комунікацій, а не повна заміна.



Приклад: Підприємство вирішило заощадити на відрядженнях, перевівши всі переговори з постачальниками в Zoom. Економія на транспорті склала 50 000 грн на рік. Але через непорозуміння під час онлайн-переговорів (поганий звук, відсутність живого контакту) було укладено невигідний контракт, що призвело до збитків у 300 000 грн. Крім того, компанія витратила 80 000 грн на ліцензії на ПЗ та навчання співробітників.

Контрольні запитання



1. У чому полягає принципова сутність цифрових комунікацій як інфраструктури взаємодії?
2. Які ключові відмінності існують між цифровою та аналоговою формами представлення інформації?
3. Чому традиційна комунікація вважається обмеженою фізичними параметрами носія на відміну від цифрової?
4. У чому полягає зміст характеристики мультимодальності цифрового повідомлення?
5. Яким чином цифрове середовище забезпечує майже безперервний зворотний зв'язок у реальному часі?
6. Чому накопичення даних про кожну взаємодію вважається унікальною рисою цифрових комунікацій?
7. Як принцип персоналізації та адаптації контенту впливає на ефективність комунікаційного акту?
8. Які технічні можливості цифрового формату дають змогу здійснювати безмежне копіювання інформації без втрати якості?
9. У чому полягає сутність міфу про повну анонімність та безпеку в цифровому просторі?
10. Як міф про надлишковість інформації впливає на здатність користувача сприймати якісний контент?
11. Чи справді цифрова комунікація повністю замінює живе спілкування, чи це є поширеним міфом?
12. У чому полягає небезпека міфу про рівні можливості для всіх користувачів у цифровому середовищі?
13. Як швидкість поширення інформації впливає на виникнення та масштабування кризових ситуацій?
14. Чому принцип даноцентричності вважається основою для прийняття рішень у сучасному бізнесі?

Питання для самостійного опрацювання



1 Проаналізуйте концепцію always connected та її вплив на психологічне благополуччя сучасної людини.

- 2 Дослідіть еволюцію поняття цифровий слід та його значення для формування репутації особистості.
- 3 Здійсніть порівняльний аналіз операційної ефективності традиційного поштового листування та хмарних технологій взаємодії.
- 4 Охарактеризуйте феномен ехо-камер у соціальних мережах як наслідок алгоритмічної персоналізації контенту.
- 5 Дослідіть проблему цифрового розриву та його вплив на масштаб комунікації в глобальному контексті.
- 6 Обґрунтуйте роль великих даних (Big Data) у трансформації традиційних методів соціологічних досліджень.
- 7 Проаналізуйте етичні аспекти автоматизації комунікацій через використання чат-ботів та штучного інтелекту.
- 8 Дослідіть механізми виникнення та поширення фейкових новин у контексті високої швидкості цифрових каналів.
- 9 Оцініть переваги та ризики багатоканальності для побудови стратегії взаємодії бренда з аудиторією.
- 10 Дослідіть вплив мультимодальності повідомлень на когнітивні особливості сприйняття інформації.
- 11 Обґрунтуйте значення принципу доступності 24/7 для трансформації сучасного ринку праці та бізнес-процесів.

Тема 2. Канали цифрових комунікацій для економічних агентів

Лекція 3 Основи цифрових ділових комунікацій

1. Традиційні та цифрові ділові комунікації.
2. Економічні агенти та стейкхолдери в цифровому середовищі.
3. Завдання, ознаки, функції та закони цифрових ділових комунікацій.
4. Внутрішні та зовнішні цифрові комунікації.
5. Типи організаційних цифрових комунікацій.
6. Комунікаційна політика організації.

Лекція 4 Канали цифрових ділових комунікацій

1. Канали цифрових ділових комунікацій та критерії вибору цифрового каналу.
2. Взаємозв'язок між каналами комунікації та цільовою аудиторією. Модель PESO.
3. Клієнтський шлях і точки контакту (customer journey / touchpoints).
4. Метрики ефективності каналів та веб-аналітика.
5. Бар'єри цифрових комунікацій

ЛЕКЦІЯ 3 Основи цифрових ділових комунікацій

- 1. Традиційні та цифрові ділові комунікації.*
- 2. Економічні агенти та стейкхолдери в цифровому середовищі.*
- 3. Завдання, ознаки, функції та закони цифрових ділових комунікацій.*
- 4. Внутрішні та зовнішні цифрові комунікації.*
- 5. Типи організаційних цифрових комунікацій.*
- 6. Комунікаційна політика організації.*

У межах т лекції розглядається перехід від загальної теорії комунікації до її прикладного використання в організаціях, що працюють у цифровому середовищі. У центрі уваги перебувають ділові комунікації як інструмент координації, управління, зниження трансакційних витрат, формування довіри та забезпечення економічної результативності.

***Мета лекції** — сформувати цілісне уявлення про природу цифрових ділових комунікацій, їхню відмінність від традиційних форм ділової взаємодії, роль економічних агентів і стейкхолдерів у цифровому середовищі, завдання, ознаки, функції та типи організаційних цифрових комунікацій, а також принципи формування комунікаційної політики організації.*

3.1 Традиційні та цифрові ділові комунікації

Тріада бізнес ефективності

Ефективність діяльності сучасної організації можна розглядати через три взаємопов'язані елементи: організацію, комунікацію та ділову взаємодію.



Елемент	Суть	Економічний результат	Приклад
Організація	Формує структуру, ресурси, правила та цілі діяльності. Створює інституційні умови для координації праці та прийняття рішень.	Створення системи, здатної ефективно розподіляти ресурси та зменшувати транзакційні витрати.	ІТ-компанія визначає штатний розклад, бюджети на рекламу, внутрішній регламент і KPI для відділу маркетингу.
Комунікація	Забезпечує рух інформації, сигналів, рішень і зворотного зв'язку.	Знижує невизначеність, скорочує час реакції та підвищує керованість (економія часу та ресурсів).	Через загальний чат у Slack або Teams менеджер за 5 хвилин інформує всю команду про зміну дедлайну замість розсилки 20 листів.
Ділова взаємодія	Перетворює інформаційний обмін на погоджені дії, зобов'язання та економічні результати.	Створює цінність, дохід, відповідальність і довіру між учасниками (монетизація відносин).	Постачальник отримує замовлення електронною системою, автоматично підтверджує його, відвантажує товар та виставляє рахунок — у результаті фіксується дохід і виникає обов'язок оплати.



Організація — це система, що об'єднує групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Організація має свої складові:

- ✓ Структура – наявність ієрархії (вертикальні зв'язки) та функціональної взаємодії (горизонтальні зв'язки).
- ✓ Правила – регламенти, інструкції та стандарти, що забезпечують передбачуваність роботи.
- ✓ Культура – неписані норми, традиції та цінності, що реально керують поведінкою людей.
- ✓ Ресурси – люди, фінанси, технології, обладнання та інформація.
- ✓ Мета – система стратегічних, тактичних та операційних цілей.



У діловому контексті **комунікація** — це процес передавання ідей, даних, смислів або управлінських сигналів від джерела до одержувача з метою координації дій, прийняття рішень та, за потреби, зміни поведінки адресата. Для організації комунікація є не лише каналом обміну повідомленнями, а й механізмом перетворення інформації на дію.

Базові закони ділової комунікації

Закон спотворення інформації. Чим більше рівнів проходить повідомлення, тим вищою є ймовірність його викривлення. Для бізнесу це означає зростання ризику помилок, хибних рішень і втрати часу.

Закон зворотного зв'язку. Комунікація вважається завершеною лише тоді, коли отримано підтвердження не тільки факту отримання, а й правильного розуміння повідомлення.



Традиційні ділові комунікації — це інформаційні взаємодії, що супроводжують виконання функціональних обов'язків, а також протоколи передавання, погодження й верифікації даних для прийняття рішень у межах організації або між організаціями.

Відмінності від побутового спілкування:

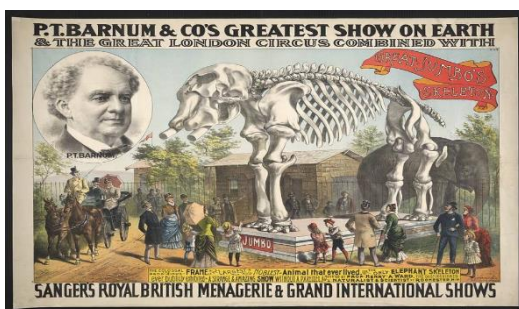
- ✓ Завжди має прагматичну мету (укладання угоди, постановку завдання, звітність, координацію дій, контроль або погодження рішень.).
- ✓ Регламентується каналами (наради, службові листи, звіти, накази, договори) та статусами.
- ✓ Має прямі наслідки – невчасне або неточне повідомлення впливає на гроші, строки, ризики та репутацію.

Взаємозв'язок елементів ділової ефективності

- ✓ Організація створює умови: наприклад, надає працівникові доступ до ERP-системи чи корпоративної CRM.
- ✓ Комунікація забезпечує рух: працівник вносить дані, змінює статус операції, надсилає запит або отримує сигнал.
- ✓ Ділова взаємодія задає правила: внесені дані мають бути точними, оскільки вони впливають на фінанси, логістику, облік і зобов'язання компанії.

Етапи розвитку ділових комунікацій

Розуміння комунікації як стратегічного активу формувалося протягом останніх півтора століття. Кожен етап розвитку бізнесу додавав нові інструменти та змінював ставлення до інформації — від інструменту маніпуляції до основи автоматизованого управління.

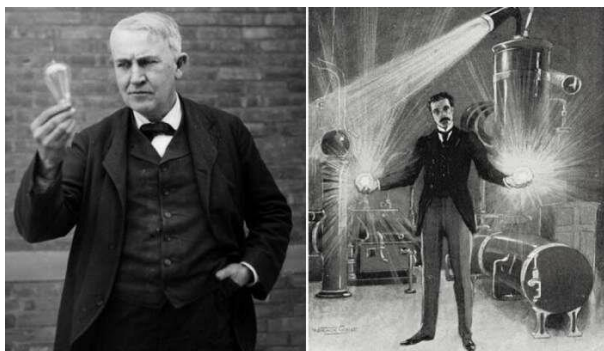


Модель Фінеаса Барнума (Кінець XIX ст.)

Перший етап характеризується домінуванням повної інформаційної асиметрії, коли бізнес володів усіма фактами, а споживач не мав інструментів для їх перевірки. Філософія

Фінеаса Барнума базувалася на принципі: *«Не важливо, що про тебе говорять — головне, щоб говорили»*.

У цей період комунікація сприймалася як одностороння пропаганда, а головною метою було привернути увагу будь-якою ціною, навіть за допомогою відвертої брехні чи перебільшень. Зворотний зв'язок, перевірка фактів і відповідальність за достовірність повідомлень у такій моделі фактично були відсутні.



Інформаційна війна проти науки та логіки (Кінець XIX ст. — Початок XX ст.)

Другий етап став часом жорсткої боротьби технологічних стандартів, відомої як «Війна струмів», де ділова комунікація використовувалась як інструмент тиску на ринок і засіб дискредитації конкурента. Замість наукової дискусії використовувалися емоційні маніпуляції та дискредитація опонента через страх.



Модель Айві Лі (Початок XX ст.)

На третьому етапі відбулася фундаментальна зміна парадигми — перехід до проактивного управління репутацією. Айві Лі впровадив у бізнес-практику підхід, за якого громадськість має бути інформована.

Це означало, що надання перевірених фактів стало інструментом збереження капіталу, особливо в часи криз. Довіра перетворилася на матеріальний актив, а ділова комунікація стала способом формування порядку денного через чесність та відкритість.



Інтернет та соціальні медіа (Початок XXI ст.)

З початком XXI століття комунікація трансформувалася завдяки глобальній мережі. Поява Інтернету та соціальних медіа зруйнувала монополію бізнесу на інформацію. Комунікація стала миттєвою, інтерактивною та двосторонньою. Швидкість поширення даних зростає до такого рівня, що будь-яка помилка в діловому спілкуванні стала публічною за лічені хвилини.



Сьогодення: Big Data, AI, гіперперсоналізація

Сучасний етап розвитку характеризується переходом від тексту до даних. Сьогодні ділові комунікації базуються на Big Data, штучному інтелекті (AI) та гіперперсоналізації.

Комунікація тепер вбудована безпосередньо в системи управління (CRM та ERP). Кожна цифра чи технічне повідомлення, внесене в систему, є сигналом, що миттєво змінює поведінку всієї організації. Наприклад, технічне уточнення терміну доставки в базі даних автоматично перераховує плани логістів, фінансистів і відділу продажів. Процес став максимально регламентованим та абсолютно верифікованим, де будь-яка похибка має негайні фінансові та операційні наслідки.



Цифрові ділові комунікації



Цифрові ділові комунікації — це професійна взаємодія, що базується на використанні цифрових технологій для миттєвого обміну даними та координації процесів. Це середовище, де інформаційні потоки автоматично перетворюються на управлінські дії, повністю нівелюючи фізичні та часові бар'єри.

Порівняння традиційних та цифрових ділових комунікацій

Ознака	Традиційні комунікації	Цифрові комунікації	Суть трансформації
Ієрархія	Чітка субординація, каскадне передавання інформації.	Більш горизонтальна, мережева структура доступу до даних.	Інформація стає доступною кільком учасникам процесу одночасно, без зайвих фільтрів між рівнями управління.
Ролі	Офіційні, жорстко визначені посадою.	Гнучкіші, більше залежать від компетенції та доступу до систем.	У цифровому середовищі важливішою стає здатність швидко працювати з даними та каналами, а не лише формальний статус.
Регламент	Паперові інструкції, листи, накази.	Алгоритмізовані правила, цифрові процедури, SLA.	Частина регламентів вбудовується в систему й виконується автоматично.
Мета	Передати завдання, розпорядження чи звіт.	Передати, зафіксувати, проаналізувати й використати дані для подальшого рішення.	Комунікація стає не лише змістовою, а й аналітично керованою.
Словник	Переважає сувора професійна лексика.	Поєднання професійної мови, скорочень, посилань, візуальних маркерів.	Спрощення подачі часто використовується як інструмент економії часу.
Середовище	Фізичні офіси, переговорні, паперовий документообіг.	Віртуальний простір, платформи, хмарні сервіси.	Офіс дедалі більше стає точкою доступу до мережі, а не єдиним місцем роботи.
Швидкість	Обмежена логістикою та людськими затримками.	Миттєва або майже миттєва.	Час прийняття рішень скорочується завдяки відсутності затримок у передаванні сигналу.

Гнучкість	Жорсткий графік і синхронна взаємодія.	Асинхронність і можливість працювати в різних часових поясах.	Критично важливо для міжнародних і розподілених команд.
Прозорість	Обмежена, локальна, залежить від доступу до документів.	Висока завдяки логуванню, спільним базам і системним статусам.	Кожна дія може бути зафіксована, що створює доказове середовище.
Мультимедійність	Переважно текст і усне мовлення.	Текст, посилання, відео, файли, фото, дашборди.	Повідомлення стає комплексним і може одразу містити контекст, джерело та інструкцію.
Автоматизація	Майже відсутня, домінує людський фактор.	Висока: частина сигналів генерується системами, ботами або ШІ.	Значна частина комунікації відбувається без безпосередньої участі людини.

На відміну від традиційного спілкування, цифрова комунікація є детермінованою – вона не просто передає зміст, а безпосередньо запускає ланцюгові реакції всередині організаційних систем. Ця трансформація проявляється через п'ять функціональних напрямів:

Концепція «стиснення простору»



Традиційна економіка завжди спиралася на фізичну близькість для контролю та координації. Цифрові мережі створили ефект швидкості сигналу «*space-time compression*» (стиснення простору-часу). Відстань перестала бути «податком на бізнес». Компанії можуть розміщувати виробництво там, де дешевше, наймати персонал там, де кращий, а продавати там, де дорожче.

Аспект	Традиційна економіка	Цифрова економіка
Роль відстані	Відстань — бар'єр. Чим далі, тим дорожче та повільніше	Відстань не має значення. Сигнал долає її миттєво
Контроль	Потребує фізичної присутності або представництва	Віддалений контроль у реальному часі
Вибір ресурсів	Обмежений локальним ринком	Глобальний. Обираєш найкраще, незалежно від локації
Час угоди	Тижні або місяці	Години або дні



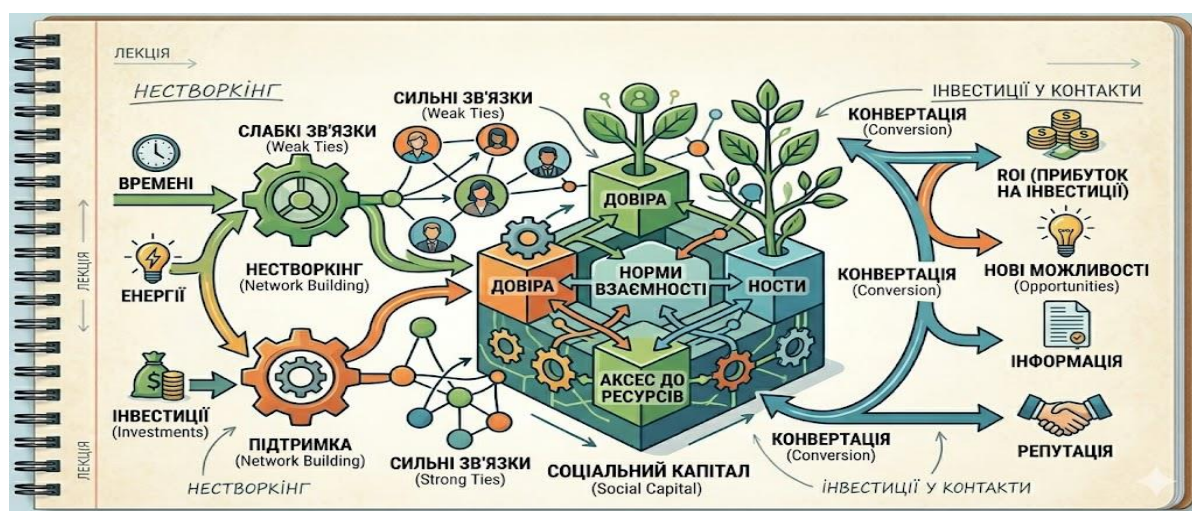
Наслідок: «Час циклу» (*cycle time*) скоротився з тижнів до годин, що дає змогу створювати «глобальні віртуальні офіси».

Підприємство працює в єдиному ритмі, навіть якщо його підрозділи розкидані по різних континентах.



Приклад: Компанія «Нова пошта» інтегрувала CRM-систему зі своїми відділеннями по всій Україні. Клієнт оформлює відправлення в додатку, система автоматично передає дані на склад, навантажувач отримує завдання на смартфон, водій бачить маршрут. Жодного паперу, жодної затримки. Весь ланцюг від клієнта до водія працює в єдиному ритмі, хоча географічно вони знаходяться в різних містах.

Нетворкінг як управління соціальним капіталом



У цифрову епоху зв'язки будуються не на особистих зустрічах, а на управлінні професійним профілем (*Digital Footprint*). Нетворкінг перетворився на алгоритмічний підбір партнерів. Пошук вузької експертизи триває хвилини, оскільки цифрові комунікації забезпечують миттєву верифікацію досвіду.

Аспект	Традиційний нетворкінг	Цифровий нетворкінг
Інструменти	Конференції, візитки, особисті зустрічі	LinkedIn, Slack-спільноти, B2B-хаби, Telegram-канали
Швидкість	Місяці на побудову довіри	Хвилини на перший контакт
Доступ до інформації	Мінімальний. Що розповіли	Максимальний. Вся історія партнера доступна заздалегідь
Природа зв'язків	Випадкова	Алгоритмічна (рекомендації, фільтри, рейтинги)



Наслідок: Завдяки цифровому сліду (*Digital Footprint*) професійна історія партнера доступна до першого контакту. Це створює або «презумпцію довіри», або миттєво закриває двері до ринку. Нетворкінг перетворився на алгоритмічний процес підбору партнерів на основі верифікованих даних.



Приклад: Українська агрокомпанія «Агро-Захід» шукала інвестора для будівництва елеватора. Раніше вони б найняли інвестиційного консультанта, готували паперовий меморандум, їздили на зустрічі в банки та інвестиційні фонди Києва, Відня, Варшави. Це тривало б 6–8 місяців, а витрати на консультанта та поїздки становили б сотні тисяч гривень.

Сьогодні вони розмістили пропозицію на B2B-платформі *Capital Connect*, заповнили фінансову модель у хмарному сервісі, підключили дані з ERP-системи. Алгоритми платформи проаналізували їхню кредитну історію, показники оборотності та динаміку зростання. Через 10 днів вони отримали офери від трьох інвесторів — з Польщі, Нідерландів та США. Кожен інвестор уже мав доступ до їхніх публічних фінансових звітів через *YouControl* та бачив відгуки контрагентів на B2B-маркетплейсі. Угоду закрили за місяць.

Подолання «інформаційної асиметрії»



Інформаційна асиметрія (коли одна сторона знає більше за іншу) традиційно гальмує ринок через недовіру. Цифрові комунікації мінімізують цю проблему через:

- ✓ **Прозорість:** Миттєвий доступ до рейтингів, відгуків та публічної звітності.
- ✓ **Синхронізацію:** Спільний доступ сторін до єдиних баз даних під ас переговорів.
- ✓ **Доказовість:** Використання цифрових підписів та логування процесів, що унеможлиблює односторонню зміну домовленостей.

Аспект	Традиційний ринок	Цифровий ринок
Інформація про контрагента	Обмежена. Те, що розповіли або знайшли самі	Максимальна. Відкриті реєстри, судові рішення, відгуки, фінзвітність
Можливість маніпуляції	Висока. Продавець знає більше за покупця	Низька. Обидві сторони мають однаковий доступ до даних
Довіра	Формується роками	Підтверджується даними миттєво
Доказовість	Паперові документи, які можна втратити або підробити	Цифровий підпис, логування, блокчейн



Наслідок: Інформаційна асиметрія, яка століттями була джерелом надприбутків для одних і збитків для інших, різко зменшується. Прозорість даних знижує транзакційні витрати на перевірку контрагентів та прискорює укладання угод. Завдяки миттєвому доступу до рейтингів, спільному логуванню процесів (автоматичній фіксації (запису) усіх дій, подій, змін та операцій, які відбуваються в цифровій системі, із зазначенням часу, користувача, типу дії та результату) та цифровому підпису, маніпуляція інформацією стає майже неможливою. Синхронізація даних робить обидві сторони угоди рівноправними.



Приклад: Компанія «Метінвест» обирає постачальника для тендеру на 50 млн грн. Раніше вони поклалися на паперові документи та рекомендації. Сьогодні вони використовують YouControl: за 10 хвилин перевіряють кінцевих бенефіціарів, судові справи, зв'язки з компаніями-банкрутами, податкові борги. Якщо система показує ризики — постачальник навіть не допускається до тендеру. Якщо все чисто — тендер відбувається з мінімальними ризиками.

CRM та ERP як автоматичні канали взаємодії



Сучасна ділова комунікація — це не лише листи, це робота всередині управлінських систем. CRM та ERP — це не просто бази даних, а високотехнологічні канали ділової комунікації, які замінюють традиційні звіти та наради автоматичними сигналами.

Аспект	Традиційна комунікація	Цифрова комунікація через CRM/ERP
Спосіб передачі інформації	Усна або письмова (листи, дзвінки, наради)	Автоматична (статуси, тригери, сповіщення)
Швидкість	Залежить від того, коли людина почує або прочитає повідомлення.	Миттєва. Система передає сигнал одразу

Людський фактор	Високий. Можна забути, неправильно зрозуміти, спотворити	Низький. Дані не спотворюються, команди не губляться
Зворотний зв'язок	Потребує окремого запиту	Вбудований. Статус змінився — всі побачили

- ✓ **CRM (Зовнішня комунікація):** Це канал діалогу з ринком. Система не просто зберігає контакти, вона формує «цифровий портрет» клієнта, автоматизує взаємодію, фіксуючи кожен крок і формуючи персоналізовані пропозиції без участі «людського фактору».
- ✓ **ERP (Внутрішня комунікація):** Це канал внутрішнього діалогу підприємства. Тут реалізується найвищий рівень ефективності — «комунікація без слів». Коли менеджер просто змінює статус замовлення в ERP, склад і бухгалтерія отримують сигнал миттєво.



Приклад: Клієнт оформлює замовлення на сайті «Епіцентру» — 10 мішків цементу.

Що відбувається в CRM:

- ✓ Замовлення фіксується в базі даних CRM та прив'язується до картки клієнта.
- ✓ Через API дані про замовлення стають доступними для ERP.
- ✓ На основі статусу замовлення генерується автоматичне SMS клієнту: «Замовлення прийнято».

Що відбувається в ERP:

- ✓ Через API дані замовлення стають доступними для ERP.
- ✓ У ERP відбувається зіставлення потреби (10 мішків) із поточними залишками на складі (3 мішки).
- ✓ Через EDI (електронний обмін даними) формується та надсилається заявка постачальнику.
- ✓ Після надходження підтвердження від постачальника в ERP відбувається резервування коштів у бюджеті та створення завдання в модулі «Бухгалтерія».
- ✓ Після оплати в ERP формується завдання для модуля «Логістика» та через API оновлюється статус замовлення в CRM.

Що відбувається далі в CRM (після оновлення статусу):

- ✓ Автоматична генерація SMS клієнту: «Замовлення передане в доставку, прибуття 15:00–16:00».

Жоден співробітник не віддавав команд. Передача даних між CRM та ERP відбувається через API та EDI. Клієнт отримує автоматичні сповіщення. Замовлення виконане.

Економічна синергія



Цифрові канали об'єднують розрізнені ресурси в єдину працюючу систему. Саме тому краудфандинг, віддалені команди, гіг-економіка, цифрові платформи та хмарні сервіси дають змогу масштабувати бізнес значно швидше, ніж у традиційній економіці.

Аспект	Традиційна економіка	Цифрова економіка
Залучення капіталу	Банки, інвестфонди, особисті зв'язки; довгий цикл	Через краудфандинг, венчурні хаби, платформи; швидший цикл.
Залучення персоналу	Оголошення, рекрутери, локальний ринок праці.	Через фриланс-платформи, віддалені команди, гіг-економіку
Масштабування	Роками або десятиліттями	Місяцями або тижнями



Наслідок: Завдяки краудфандингу та інструментам віддаленої роботи, власник ідеї може інтегрувати фінансовий капітал з одного кінця світу та інтелектуальний капітал спеціалістів з іншого за лічені дні.

3.2 Економічні агенти та стейкхолдери в цифровому середовищі



У межах економічної теорії економічними агентами називають суб'єктів, які беруть участь у процесах виробництва, обміну, розподілу та споживання благ, приймають рішення в умовах обмеженості ресурсів і впливають на економічну поведінку інших учасників ринку. У сучасній економіці такі суб'єкти функціонують не лише як носії ресурсів, інтересів і цілей, а й як активні учасники комунікаційних процесів. Саме через комунікацію вони передають інформацію, формують очікування, координують дії, укладають угоди, реагують на зміни зовнішнього середовища та вибудовують систему взаємодії з іншими суб'єктами.

Отже, економічний агент є суб'єктом комунікації не просто тому, що він обмінюється повідомленнями, а тому, що через комунікацію він реалізує власну економічну функцію. Жоден економічний процес не може відбуватися поза інформаційним обміном. Підприємство не може ефективно функціонувати без внутрішніх і зовнішніх комунікацій,

споживач не може прийняти раціональне рішення без доступу до інформації, держава не може здійснювати регулювання без донесення норм, правил і сигналів до ринку. Таким чином, комунікація є необхідною умовою економічної взаємодії.

Основні економічні агенти як суб'єкти комунікації

Економічний агент	Суть комунікаційної ролі	Прояв у цифровому середовищі	Економічне значення
Домогосподарства / споживачі	Не лише отримують інформацію, а й активно її виробляють (відгуки, коментарі, цифрові сліди)	Відгук на Google Maps, коментар у соцмережі, оцінка роботи сервісу	Споживач стає співучасником комунікаційного процесу, здатним впливати на поведінку бізнесу
Підприємства	Формують ділові, маркетингові, управлінські, сервісні повідомлення	Комерційна пропозиція email, публікація у LinkedIn, комунікація в CRM	Комунікація забезпечує координацію, формує бренд, знижує невизначеність
Держава	Здійснює регулятивну та інституційну комунікацію; організовує цифрову інфраструктуру	Дія, Prozorro, електронний кабінет платника податків	Держава є джерелом регуляторних сигналів і організатором цифрового простору
Фінансові установи та інвестори	Передають сигнали про ризики, прибутковість, ліквідність, кредитоспроможність	Ринкові звіти, повідомлення про зміну ставок, інвестиційні аналітичні огляди	Якість комунікації безпосередньо впливає на рівень довіри та стабільність ринку

Посередники	Організують комунікаційний простір між іншими агентами; координують попит і пропозицію	YouControl, Rozetka, OLX, платіжні сервіси, соціальні мережі	Платформа є не просто каналом, а самостійним економічним агентом комунікації
--------------------	--	--	--

Важливо підкреслити, що в сучасному середовищі один і той самий економічний агент може одночасно виконувати кілька комунікаційних ролей: бути відправником, отримувачем, інтерпретатором, ретранслятором і джерелом зворотного зв'язку. Наприклад, компанія передає повідомлення клієнту, отримує від нього реакцію, аналізує її, змінює власну поведінку та повторно комунікує вже в оновленому форматі. Таким чином, економічний агент у цифрову епоху функціонує не в межах лінійної, а в межах мережевої комунікаційної логіки.

Стейкхолдери в цифровому середовищі



Стейкхолдери (зацікавлені сторони) — це особи, групи або організації, які можуть впливати на діяльність підприємства або зазнають впливу з його боку.

Стейкхолдери можуть не бути безпосередніми учасниками ринкових транзакцій (наприклад, громадські активісти, екологічні організації, місцеві громади), але через цифрові комунікації їхній голос стає значно потужнішим. У цифровому середовищі традиційний поділ стейкхолдерів на прямих (ті, хто безпосередньо бере участь в економічній взаємодії: власники, менеджери, працівники, клієнти, постачальники) та непрямих (держава, громадськість, ЗМІ, місцеві громади) втрачає чіткі межі. Причина — цифрові комунікації надають непрямым стейкхолдерам інструменти миттєвого впливу на репутацію та навіть операційну діяльність компанії.

Основні групи стейкхолдерів у цифровому середовищі

Група стейкхолдерів	Інтерес	Основні цифрові канали	Комунікаційне значення	Приклад
Власники та менеджмент	Керованість, прибутковість, прозорість процесів, контроль ризиків.	ERP, BI-дашборди, корпоративні портали, електронний документообіг.	Формують стратегічний комунікаційний контур організації.	Власник через BI-дашборд бачить падіння продажів у регіоні та віддає розпорядження в CRM змінити цінову політику.
Працівники	Зрозумілі завдання, доступ до інформації, стабільність, участь, зворотний зв'язок.	Корпоративні месенджери, intranet, HRM-системи, task-менеджери.	Від них залежить оперативна реалізація рішень і якість внутрішньої комунікації.	Співробітник отримує завдання в Jira, виконує його та відмічає статус «готово»; керівник бачить це миттєво.
Клієнти	Якість сервісу, швидкість відповіді, прозорість умов, персоналізація.	CRM, email, чат-боти, мобільні застосунки, соціальні мережі.	Визначають репутаційну та комерційну ефективність комунікації.	Клієнт залишає скаргу в Facebook-чаті; система автоматично створює заявку в CRM, менеджер відповідає за 30 хвилин.
Постачальники та партнери	Узгодженість умов, прогнозованість взаємодії, своєчасний обмін даними.	EDI, API, платформи закупівель, email, спільні цифрові кабінети.	Підтримують безперервність ланцюга постачання й бізнес-процесів.	Постачальник через API отримує замовлення з ERP компанії, автоматично підтверджує його та оновлює статус відвантаження.

Інвестори, банки, кредитори	Достовірність, аналітика, прогнозованість, ESG-прозорість.	Фінансові звіти, investor relations, онлайн-презентації, аналітичні платформи.	Впливають на доступ до капіталу та вартість фінансування.	Інвестор переглядає щоквартальний звіт у корпоративному кабінеті та ставить запитання на відеоконференції з CEO.
Держава, регулятори, громади, медіа	Дотримання норм, публічна відповідальність, суспільна легітимність.	Державні електронні сервіси, офіційні сайти, цифрові звіти, соціальні мережі.	Формують регуляторне й репутаційне середовище функціонування організації.	Податкова через електронний кабінет надсилає запит; компанія протягом доби надає цифрові копії документів.
Іноземний сектор (глобальні гравці)	Виходи на нові ринки, залучення іноземних інвестицій, трансфер технологій, міжнародна конкуренція, валютні та регуляторні ризики.	Крос-кордонні B2B-платформи, міжнародні відеоконференції, глобальні CRM, системи міжнародного електронного документообігу (E-invoicing), платформи для перекладу та локалізації.	Формують глобальний комунікаційний контекст, впливають на стандарти (GDPR, електронні підписи, транскордонна довіра), створюють як можливості (нові ринки), так і ризики (санкції, мовні бар'єри).	Українська IT-компанія бере участь у міжнародному тендері через глобальну платформу, підписує договір електронним підписом, що визнається в ЄС, та отримує оплату в криптовалюті від замовника з Азії.
Конкуренти	Ринкова позиція, порівняльна ефективність, моніторинг	Відкриті джерела (сайти, соціальні мережі), галузеві звіти, сервіси моніторингу.	Непрямий стейкхолдер: їхня комунікація впливає на ринкові очікування.	Конкурент запускає агресивну рекламну кампанію в LinkedIn; ваша компанія коригує власну комунікаційну стратегію.

	інновацій, цінова політика.			
Професійні та галузеві асоціації	Стандарти, етика, лобювання інтересів, поширення кращих практик.	Галузеві портали, LinkedIn-спільноти, професійні чати, вебінари.	Забезпечують легітимацію бізнесу та галузеві норми комунікації.	Асоціація публікує в Telegram-каналі новий галузевий стандарт; компанія впроваджує його та звітує про це.
Лідери думок, блогери, інфлюенсери	Формування громадської думки, вплив на репутацію, доступ до аудиторії.	YouTube, Instagram, TikTok, LinkedIn, Twitter/X, блоги, подкасти.	Можуть як підвищити довіру, так і завдати репутаційних втрат.	Відомий техноблогер робить відеоогляд продукту компанії; відео набирає 500 000 переглядів – попит зростає на 30%.
Громадські організації та активісти	Соціальна відповідальність, екологічність, дотримання прав людини, прозорість.	Соціальні мережі, відкриті листи, платформи моніторингу.	Організують кампанії тиску, що впливає на репутацію та прибутки.	Екоактивісти запускають петицію проти використання пластику; компанія публікує план переходу на біорозкладну упаковку.
Навчальні заклади та науковці	Дослідження, інновації, кваліфіковані кадри, обмін знаннями.	Scopus, Google Scholar, LinkedIn, платформи співпраці, відкриті лекції.	Забезпечують доступ до знань, досліджень і талантів.	Університет надсилає студентів на практику; компанія надає доступ до своєї CRM для навчального проєкту.
Академічна спільнота (науковці,	Доступ до даних для досліджень, спільні проєкти,	Відкриті наукові бази (Scopus, Google Scholar), LinkedIn, ResearchGate,	Забезпечує довгострокову експертизу, постачає	Університет проводить онлайн-опитування клієнтів компанії, публікує звіт про

дослідницькі центри, університети)	залучення талантів, інновації, публікації, гранти.	платформи співпраці (Coursera for Business), спільні лабораторії, вебінари, онлайн-конференції.	кваліфіковані кадри, валідує інновації, формує об'єктивну аналітику для бізнесу.	рівень цифрової довіри. Компанія використовує цей звіт у своїх PR-матеріалах.
Технологічні партнери та вендори	Сумісність систем, оновлення, безпека, інтеграція, підтримка.	API, технічні форуми, GitHub, портали підтримки, Slack-канали для розробників.	Від них залежить працездатність цифрової інфраструктури.	Вендор повідомляє через техпідтримку про критичне оновлення безпеки; компанія протягом ночі оновлює всі системи.
Профспілки та трудові колективи	Умови праці, оплата, соціальні гарантії, кар'єрний розвиток, безпека.	Корпоративні чати (закриті групи), анонімні опитування, HRM-системи.	Можуть швидко організовувати колективні дії, що впливає на стабільність бізнесу.	Працівники у закритому Telegram-каналі обговорюють затримку зарплати; профспілка надсилає офіційний запит через HRM-портал.
Екологічні групи (зелені організації, активісти)	Відповідальне використання ресурсів, зменшення викидів, переробка відходів, екологічний слід цифрових сервісів	Екологічні онлайн-платформи (Global Footprint Network), звітність ESG у цифровому форматі, соціальні мережі, моніторинг супутникових даних, додатки для контролю енергоспоживання.	Можуть ініціювати репутаційні кризи (зелений хейт), впливати на інвестиційні рішення (ESG-рейтинги), вимагати змін у цифрових продуктах.	Екоактивісти через Twitter публікують скріншоти листування, де компанія приховує дані про викиди. Акції падають. Компанія терміново запускає цифрову ESG-звітність у відкритому доступі.

У цифровому середовищі один і той самий учасник може одночасно виконувати кілька ролей: бути відправником, отримувачем, інтерпретатором, ретранслятором і джерелом зворотного зв'язку.



***Наприклад,** компанія передає повідомлення клієнту, отримує від нього реакцію, аналізує її в CRM, змінює власну поведінку та повторно комунікує вже в оновленому форматі. Отже, економічний агент у цифрову епоху функціонує не в лінійній, а в мережевій логіці комунікації.*

Особливості цифрових комунікацій зі стейкхолдерами

- ✓ ***Прозорість і швидкість.*** У цифровому середовищі будь-який стейкхолдер може миттєво отримати інформацію про компанію (фінансову звітність через YouControl, відгуки про роботодавця через work.ua, якість товарів через відгуки на Rozetka). Це змушує компанію бути чесною, але також створює ризик поширення неперевіреної інформації.
- ✓ ***Ефект «довгого хвоста» стейкхолдерів.*** Якщо раніше компанія комунікувала лише з кількома великими групами (акціонери, профспілка, ключові клієнти), то тепер будь-який невеликий активіст або клієнт з 100 підписниками у Twitter може ініціювати кризу. Це називають **ефектом посилення малих голосів**.
- ✓ ***Конфлікт інтересів у публічному просторі.*** Різні стейкхолдери можуть мати суперечливі вимоги. Наприклад, акціонери вимагають скорочення витрат (що може означати звільнення), а місцева громада — збереження робочих місць. У цифровому просторі цей конфлікт стає публічним, і компанія має вибудовувати комунікацію так, щоб зберегти баланс.
- ✓ ***Цифрова вразливість.*** Будь-який стейкхолдер може стати джерелом витоку даних, скріншоту або фейку. Тому управління комунікаціями зі стейкхолдерами в цифрову епоху вимагає не

лише PR-стратегії, а й технічних заходів безпеки (контроль доступу, шифрування, моніторинг соцмереж).

У цифровому середовищі компанія більше не може обирати, з якими стейкхолдерами комунікувати, а яких ігнорувати. Рішення про комунікацію приймає не компанія, а стейкхолдери — через свої цифрові канали. Тому сучасна організація має постійно моніторити цифровий простір та бути готовою до діалогу з будь-якою зацікавленою стороною в будь-який час.

3.3 Завдання, ознаки, функції та закони цифрових ділових комунікацій



Завдання цифрових ділових комунікацій

Ключові завдання (універсальні для будь-якої організації)

Завдання	Зміст
Обмін даними між колегами	Месенджери (швидко), email (офіційно), CRM/ERP (автоматично)
Інтелектуально-емоційний обмін	Емодзі, час відповіді, пунктуація замінюють інтонацію та міміку

Встановлення зв'язків	Неформальні чати, віртуальні кава-брейки, LinkedIn
Визначення відносин	Відкриті канали, швидкі відповіді, психологічна безпека
Досягнення спільних цілей	Trello, Asana, Jira, спільні документи, статуси в CRM

Прикладні завдання (пов'язані з конкретними бізнес-процесами)

Завдання	Зміст
Прозорість ланцюга постачання	Доступ до статусу замовлення в реальному часі для всіх учасників
Верифікація та безпека	Шифрування, електронні підписи, логування дій
Мінімізація транзакційних витрат	Автоматичне формування звітів замість ручної праці
Персоналізація ділового діалогу	Пропозиції на основі Big Data та історії взаємодій

Цифрові комунікації мають шість специфічних ознак, які визначають їхню унікальність.

Специфічні ознаки цифрових ділових комунікацій

Ознака	Суть	Приклад
Мультимедійність та нелінійність	Інформація не обмежена текстом, користувач обирає глибину занурення	Комерційна пропозиція з відео, посиланнями та інтерактивним калькулятором
Інтерактивність	Можливість змінити параметри та одразу побачити результат	Спільна Google-таблиця, де ціна перераховується автоматично
Глобальність	Однакова швидкість незалежно від відстані	Відеопереговори з США, обмін документами з Китаєм

Гіпертекстуальність	Перехід між пов'язаними елементами за один клік	З рахунку — на картку клієнта, з картки — в історію платежів
Логованість та доказовість	Більшість дій залишає цифровий слід, що дає змогу їх перевіряти й відтворювати.	Історія статусів у CRM, журнал погодження документів, системне логування дій.
Персоналізація	Комунікація підлаштовується під поведінку, історію взаємодії та потреби конкретного адресата.	Автоматична персоналізована пропозиція на основі попередніх замовлень клієнта.

Функції цифрових ділових комунікацій

Окрім завдань, цифрові ділові комунікації виконують низку функцій, які визначають їхню роль у системі управління:

Функція	Зміст	Прояв у цифровому середовищі
Інформаційна	Передача даних, фактів, знань, рішень	Розсилка новин, база знань у корпоративній Wiki, дашборди з показниками
Координаційна	Узгодження дій між підрозділами, рівнями, людьми	Статуси в Jira, спільні календарі, автоматичні нагадування в CRM
Експресивна	Передача емоцій, ставлення, оцінки	Емодзі, стікери, реакції в чатах, відеодзвінки для живого контакту
Регулятивна (управлінська)	Управління поведінкою через норми, правила, команди	Автоматичні сповіщення про дедлайни, регламенти відповіді в CRM, завдання в ERP
Інтегративна	Об'єднання учасників у спільний комунікаційний простір, формування команди	Корпоративний Slack, Zoom-зустрічі, спільні Google-документи
Контрольна	Відстеження виконання, зворотний зв'язок, верифікація	Дашборди з KPI, сповіщення про зміну статусу, логування дій в ERP

Аналітична	Збір, обробка, інтерпретація даних для прийняття рішень	Big Data-аналітика повідомлень, AI-аналіз тональності відгуків, хмарні BI-системи
Репутаційна	Формування, підтримка, захист іміджу організації	Моніторинг соцмереж, автоматична відповідь на скарги, SEO-оптимізація позитивних відгуків
Інноваційна	Генерування нових ідей, збір пропозицій, краудсорсинг	Внутрішні ідея-портали, чати для мозкових штурмів, опитування в Telegram

Важливо: у цифровому середовищі функції комунікації не реалізуються окремо. Одне повідомлення або дія в системі може одночасно виконувати кілька функцій. Наприклад, зміна статусу завдання в ERP — це й інформація (інформаційна), і команда (регулятивна), і сигнал для контролю (контрольна), і елемент координації (координаційна).

Закони цифрових комунікацій

У комунікації діють об'єктивні закони, пов'язані із закономірностями самої комунікації, психологічними особливостями учасників та їхніми соціальними ролями. Вони виявляються в будь-яких типах міжособистісної та масової комунікації. Закони нежорсткі, з плином часу можуть змінюватися, мають національну специфіку, але їхнє знання дає змогу прогнозувати комунікативні ризики та мінімізувати трансакційні витрати.

Важливо розрізняти закони (об'єктивні тенденції) та правила (рекомендації щодо ефективного спілкування, які залежать від конкретних складових і умов комунікації).

Цифрове середовище не скасовує закони, а трансформує їх прояв.

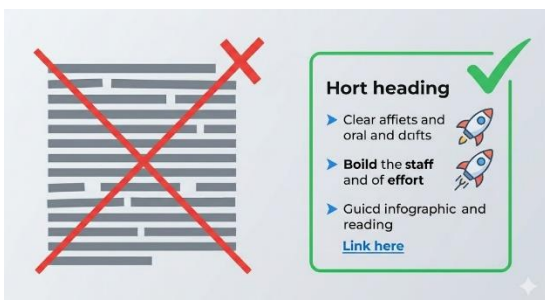


Закон дзеркального розвитку комунікації

У традиційному діловому спілкуванні цей закон є основою встановлення психологічного контакту: на переговорах партнери несвідомо синхронізують пози, темп мовлення та гучність голосу для створення атмосфери «спільної хвилі» та довіри. У цифрових комунікаціях дзеркальність стає текстовою та ритмічною. Співрозмовники несвідомо наслідують:

- ✓ довжину повідомлень (короткі відповіді провокують короткі);
- ✓ використання емодзі та знаків пунктуації;
- ✓ час відповіді (швидка відповідь викликає швидку);
- ✓ формальність або неформальність тону.

Аспект	Традиційне ділове спілкування (Офлайн)	Цифрові комунікації (Онлайн)
Об'єкт синхронізації	Дистанція, постава, тембр, мікроміміка	Довжина речень, емодзі, швидкість реакції
Механізм	Безпосереднє спостереження за партнером	Аналіз текстової структури та метаданих
Реакція	Посмішка у відповідь на посмішку	Взаємне використання візуальних акцентів
Наслідок	Створення атмосфери довіри та єдності	Формування "цифрової близькості" через текст



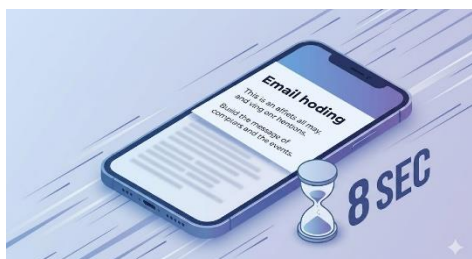
Закон залежності ефективності комунікації від комунікативних зусиль

У традиційному діловому спілкуванні зусилля — це офіційний протокол, якість паперу, дорогий костюм чи особистий приїзд на зустріч. Це демонструє значущість партнера. У цифрових комунікаціях діє закон «економії когнітивної енергії». Тут зусилля — це ваша здатність перетворити складну ідею на простий список. Якщо ви змушуєте партнера вишукувати суть серед хаотичного тексту без абзаців, ви перекладаєте свої «зусилля» на його мозок, що різко знижує ефективність і бажання співпрацювати.

Співрозмовники оцінюють:

- ✓ логічність розбиття тексту на абзаци та списки;
- ✓ наявність прямих посилань замість довгих пояснень;
- ✓ вичерпність інформації в одному повідомленні;
- ✓ візуальну легкість сприйняття (UX-текст).

Аспект	Традиційне ділове спілкування (Офлайн)	Цифрові комунікації (Онлайн)
Об'єкт зусиль	Глибина риторики, дотримання етикету	Якість структури, логіка, лаконічність
Механізм	Витрата часу на особистий візит	Мінімізація часу партнера на читання
Інструменти	Складна мова, етикетні звороти	Списки, буліти, прямі лінки, скріншоти
Реакція	Уважне слухання всієї промови	Швидке розуміння та миттєва згода
Наслідок	Демонстрація серйозності намірів	Висока конверсія та швидке виконання



Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів

У традиційному діловому спілкуванні (нарада, конференція, переговори) діє

соціальний контракт: етикет зобов'язує нас слухати спікера, навіть якщо нудно. Вихід із зали під час промови вважається грубою образою. Водночас, чим довше говорить мовець, тим неуважніші й нетерплячіші його слухачі, оскільки увага тримається до 15 хвилин.

У цифрових комунікаціях поріг уваги значно нижчий. Дослідження Microsoft (2015) показали, що середня тривалість уваги людини в цифрових комунікаціях скоротилася до 8 секунд. На мозок діє так званий «ефект нескінченного вибору»:

- ✓ *Дофамінова петля* – кожне нове сповіщення обіцяє мозку щось цікавіше. Якщо ваш текст не захопив увагу миттєво, мозок перемикається на наступний стимул.
- ✓ *Когнітивне перевантаження* – людина в мережі перебуває у стані постійного сканування, а не глибокого читання. Мозок автоматично відфільтровує «інформаційне сміття», щоб зберегти енергію.
- ✓ *Відсутність невербального контролю* – спікер не бачить ваших очей, тому ви не відчуваєте провини, закриваючи вкладку через 8 секунд.

Через постійний потік сповіщень, співрозмовники несвідомо фільтрують:

- ✓ перші 8 секунд контакту (вирішують, чи читати далі);
- ✓ перший "екран" смартфона (без скролінгу);
- ✓ тривалість відео- та аудіоповідомлень;
- ✓ довжину вступних фраз ("води").

Як наслідок, довгі email не дочитують, довгі повідомлення в чатах скролять без прочитання. Відеозустрічі довші за 45 хвилин викликають «zoom-втому».

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Поріг уваги	10–15 хвилин концентрації	8 секунд (поріг фільтрації)

Механізм	Поступове накопичення втоми	Миттєве відсікання "інфо-шуму"
Інструменти	Паузи, інтонаційні акценти	Заголовки, виділення жирним, гачки, "перевернута піраміда"
Реакція	Погляд на годинник, відволікання	Миттєве закриття вкладки, видалення повідомлення
Наслідок	Потреба в ефектному фіналі	Потреба в найважливішому на початку



Закон зниження рівня інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності

Чим більше людей слухає промовця, тим нижчим є середній рівень інтелекту аудиторії. Це «ефект натовпу»: у натовпі людина гірше мислить логічно, більше йде на поводу в емоцій, посилюються емоційні реакції й послаблюються інтелектуальні зусилля, знижується критичність сприйняття. Найважче переконати одного слухача.

У цифровому середовищі цей закон діє з більшою силою через феномен «цифрового розгальмування» (online disinhibition).

Користувачі несвідомо:

- ✓ спрощують складні теми до гасел та ярликів;
- ✓ піддаються масовій агресії або захопленню (лайки/дизлайки);
- ✓ втрачають персональну відповідальність за слова;
- ✓ копіюють емоційний стан більшості.

У великих чатах, коментарях, соціальних мережах люди схильні до емоційних, необдуманих висловлювань, яких не допустили б у малій групі. Алгоритми соціальних мереж підсилюють цей ефект.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Фактор впливу	Фізична присутність маси людей	Кількість лайків, репостів, переглядів

Механізм	Психологічне розчинення у групі	Цифрове розгальмування (online disinhibition) та анонімність
Інструменти	Харизма лідера, колективні вигуки, жести	Хештеги, меми, тригерні заголовки
Реакція	Спільні фізичні дії (аплодисменти, скандування)	Масовий хейт, "набіги" в коментарі, репости без перевірки
Наслідок	Короткочасний емоційний сплеск групи	Тривала репутаційна криза та «культура скасування»



Закон комунікативного самозбереження

Людина намагається зберегти досягнуту нею комунікативну рівновагу, не приймаючи нових ідей, не відступаючи від своїх поглядів. Це дає змогу підтримувати внутрішній спокій, рівновагу, відкидаючи дратівливу інформацію та трансформуючи її у спокійнішу.

У цифровому середовищі цей закон проявляється у феномені «фільтрованого бульбашки» (filter bubble). Алгоритми соціальних мереж підбирають контент, який підтверджує вже наявні переконання. Це створює ілюзію згоди та підвищує опір до альтернативних точок зору.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Спосіб захисту	Дипломатичне уникнення тем	Блокування (бан), відписки, фільтри
Механізм	Психологічне витіснення	Алгоритмічна селекція контенту (Filter Bubble)
Інструменти	Мовчання, переведення теми	Налаштування приватності, чорні списки
Реакція	Уникнення зустрічей	"Гостинг" (мовчання без пояснень)

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Наслідок	Збереження стосунків	Втрата об'єктивної картини ринку



Закон ритму комунікації

Співвідношення говоріння і мовчання в мовленні кожної людини — величина відносно постійна. У кількісному вияві вона становить приблизно 1:23 (людина говорить менше, ніж мовчить). Звичний ритм спілкування необхідно витримувати, інакше переважатиме психічний неспокій, можливі стреси. Співвідношення варіюється залежно від професії, віку, статі, національності.

У цифровому середовищі цей закон трансформується у співвідношення «написання — читання — очікування». Постійна присутність «на зв'язку» (ефект «always on») створює ілюзію безперервного діалогу. Співрозмовники несвідомо реагують на:

- ✓ переривання особистого часу сповіщеннями;
- ✓ тривалість пауз між повідомленнями (довга пауза = образа/байдужість);
- ✓ нічні та позаробочі запити;
- ✓ інтенсивність сповіщень ("бомбардування" дрібними фразами).

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Межі часу	Офіційні робочі години	Розмитий графік "завжди онлайн"
Механізм	Потреба мозку в тиші для аналізу	Постійний стрес від очікування відповіді
Інструменти	Неробочі вихідні, вечірня тиша	Push-сповіщення, статуси "прочитано"

Реакція	Відповідь після обдумування	Тривога та імпульсивні відповіді
Наслідок	Емоційна рівновага	Цифрове вигорання та втрата фокусу



Закон мовленнєвого самовпливу

Словесне втілення ідеї або емоції формує цю ідею або емоцію. Словесне вираження думки дає змогу людині впевнитися в ній, остаточно утвердити її для себе. На цьому законі ґрунтується аутогенне тренування (словесні команди, які регулюють психічний та фізичний стан).

У цифрових комунікаціях написаний текст стає "зафіксованою істиною". Публічність слова підсилює внутрішню впевненість у власній правоті. Співрозмовники несвідомо:

- ✓ стають заручниками власних публічних постів;
- ✓ відчують потребу захищати написане навіть у разі помилки;
- ✓ радикалізуються через повторне перечитування власних коментарів;
- ✓ колекціонують підтвердження своєї позиції (скріншоти).

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Фіксація думки	Усна заява в колі колег	Текст, доступний для скріншотів
Механізм	Самонавіювання через промову	Фіксація думки в "цифровому сліді"
Інструменти	Промови, звіти, обіцянки	Коментарі, пости, історія листування
Реакція	Зміна власного ставлення	Непохитність позиції (навіть хибної)
Наслідок	Виконання зобов'язань	Психологічна негнучкість у мережі



Закон довіри до зрозумілих висловлювань

Традиційно ми довіряємо оратору, який говорить ясно, без зайвого жаргону. У цифрових комунікаціях зрозумілість дорівнює чесності. Будь-яка складність тексту на екрані сприймається як спроба обману або некомпетентності. Співрозмовники несвідомо наслідують:

- ✓ простоту UX-текстів (кнопки, заголовки);
- ✓ логіку побудови навігації;
- ✓ відсутність прихованих смислів та юридичних хитрощів;
- ✓ використання візуальних підказок (іконок).

Аспект	Традиційне ділове спілкування	Цифрові комунікації
Критерій довіри	Чітка дикція, логіка фактів	Ясність інтерфейсу, UX-тексти
Механізм	Легке сприйняття = безпека	Відсутність когнітивного навантаження
Інструменти	Аналогії, приклади, проста мова	Буліти, іконки, чітка навігація
Реакція	Згода з тезами оратора	Натискання кнопки "Купити/Підписатися"
Наслідок	Успішне переконання клієнта	Формування бренду, якому довіряють



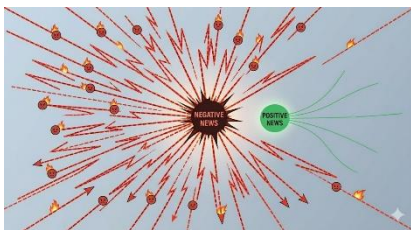
Закон притягування критики

Чим більше людина виділяється серед інших, тим більше про неї лихословлять. Усе, що привертає увагу, стає предметом обговорення; концентруються переважно на недоліках, щоб опустити видатну людину до свого рівня.

У цифрових комунікаціях популярність автоматично генерує негатив. Анонімність знімає бар'єри, і критика стає масовою. Співрозмовники несвідомо:

- ✓ шукають помилки в популярному контенті;
- ✓ намагаються самоствердитися за рахунок публічних осіб;
- ✓ використовують негативні коментарі для привернення уваги до себе;
- ✓ знецінюють успіхи брендів у мережі.

Аспект	Традиційне ділове спілкування	Цифрові комунікації
Причина	Професійна конкуренція	Ілюзія безкарності, пошук хайпу
Форма	Кулуарні плітки, зауваження	Хейт, дизлайки, публічні атаки
Наслідок	Внутрішнє коригування планів	Репутаційні атаки в режимі реального часу



Закон прискореного поширення негативної інформації

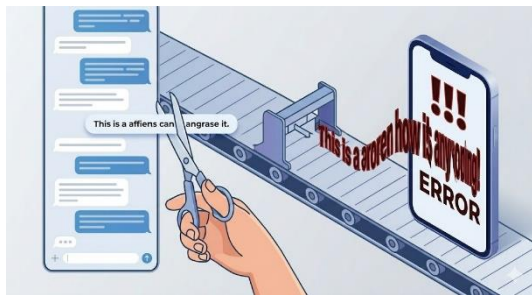
Інформація негативного змісту має тенденцію до швидшого поширення, ніж позитивна. Це пов'язано з підвищеною увагою людей до негативних факторів, оскільки позитивне швидко сприймають за норму і перестають обговорювати.

У цифровому середовищі цей закон діє з більшою швидкістю. Дослідження MIT (2018) показало, що неправдиві новини поширюються в Twitter у 6 разів швидше за правдиві. Негативний відгук про компанію може стати вірусним за години, тоді як позитивний — залишитися непоміченим.

Співрозмовники несвідомо:

- ✓ репостять негативні відгуки без перевірки;
- ✓ активніше коментують скандали, ніж успіхи;
- ✓ використовують негатив як інструмент маніпуляції;
- ✓ створюють "хайп" на критиці інших.

Аспект	Традиційне ділове спілкування	Цифрові комунікації
Швидкість	Дні або тижні (через зв'язки)	Хвилини (вірально через репости)
Механізм	Обмін тривожними новинами в галузі	Алгоритмічна стимуляція "гнівного" контенту
Наслідок	Поступове погіршення іміджу	Миттєва репутаційна катастрофа



Закон спотворення інформації («зіпсованого телефону»)

Будь-яка інформація, яку передають у групі спілкування, спотворюється в процесі передавання. Міра спотворення прямо пропорційна кількості осіб, які її передають. Причини спотворення — суб'єктивна інтерпретація інформації, особистісне ставлення до змісту, невміння слухати.

У цифрових комунікаціях спотворення стає технічним і маніпулятивним. Це «ефект скріншота»: хтось вириває одну фразу з корпоративного чату, обрізає контекст і пересилає далі. Фраза, вирвана з контексту чату, стає маніпулятивним інструментом. Співрозмовники несвідомо:

- ✓ додають власні інтерпретації до чужих слів;
- ✓ обрізають скріншоти для вигідного світла;
- ✓ спрощують складні думки до абсурду;
- ✓ поширюють фейки, вважаючи їх першоджерелом.

Аспект	Традиційне ділове спілкування	Цифрові комунікації
Причина	Людський фактор, недосконалість пам'яті	Технічне виривання фрагмента з контексту
Інструменти	Переказ розпоряджень "на словах"	Скріншоти, переслані повідомлення (Forward)

Наслідок	Робочі помилки в завданнях	Фейки, внутрішня паніка, дезінформація
-----------------	----------------------------	--



Закон емоційної афіліації **(«зараження»)**

Люди, які перебувають в однаковому емоційному стані, намагаються об'єднатися в групу і спілкуватися один з одним. Люди в поганому настрої шукають друзів по нещастю, а веселій людині хочеться спілкуватися з веселими партнерами.

У цифровому середовищі це проявляється у формуванні спільнот за інтересами, емоційними станами. Алгоритми соціальних мереж підсилюють цей ефект – створюються так звані «емоційні ехо-камери», рекомендуючи контент, що відповідає емоційному стану користувача. Так, якщо в робочому чаті панує паніка, кожне наступне повідомлення лише підсилює її.

Співрозмовники несвідомо наслідують:

- ✓ емоційну лексику спільноти;
- ✓ колективні реакції на події;
- ✓ стиль оформлення профілів (аватарок);
- ✓ рівень агресії або підтримки в групі.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Механізм	Об'єднання за емоційним станом	Спільноти за інтересами, емоційними станами
Фактор посилення	Фізична близькість	Алгоритми соціальних мереж
Наслідок	Емоційна однорідність груп	Підсилення емоцій через рекомендації контенту



Закон мовленнєвого посилення емоцій

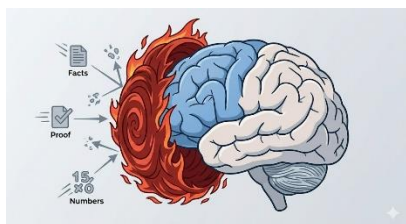
У традиційному діловому спілкуванні підвищення голосу на переговорах розглядається як слабкість або агресія, що моментально руйнує ділову атмосферу.

У цифрових комунікаціях агресія візуалізується через CAPS LOCK та надмірні знаки оклику. Мозок сприймає великі літери як реальний крик, що вмикає режим «бий або біжи». Це моментально блокує неокортекс (зону логіки), перетворюючи конструктивне обговорення проекту на емоційну перепалку, де головною метою стає «закричати» опонента.

Співрозмовники несвідомо:

- ✓ наслідують інтенсивність використання емодзі;
- ✓ реагують агресією на Caps Lock;
- ✓ посилюють тривогу через велику кількість знаків питання;
- ✓ використовують стікери для передачі інтенсивності почуттів.

Аспект	Традиційне ділове спілкування	Цифрові комунікації
Інструмент	Гучність голосу, тиск інтонацією	CAPS LOCK, !!!, агресивні емодзі
Сприйняття	Прямий психологічний тиск	Візуальна атака на психіку (режим крику)
Наслідок	Зрив переговорів, звільнення	Бан або взаємна цифрова агресія



Закон емоційного пригнічування логіки

У традиційному діловому спілкуванні на переговорах емоції заважають бачити вигоду. Перебуваючи в емоційному стані, людина втрачає логічність й

аргументованість мовлення. Збуджену людину логікою не переконати. Слід спілкуватись спокійно, не сперечаючись, демонстративно погоджуватися, потроху знижуючи рівень збудженості, заспокоювати, щоб згодом задіяти логіку.

У цифрових комунікаціях "холівари" (нескінченні суперечки) унеможливлюють конструктив, бо анонімність дає змогу переходити на особистості замість обговорення фактів, це проявляється в «гарячих» листах, емоційних коментарях, конфліктах у чатах.

Співрозмовники несвідомо:

- ✓ ігнорують раціональні аргументи в чатах;
- ✓ переходять на особистості замість обговорення теми;
- ✓ використовують маніпулятивну логіку для виправдання емоцій;
- ✓ відмовляються від діалогу на користь монологу.

Аспект	Традиційна модель	Цифрові комунікації
Об'єкт імітації	Істерика, відсутність аргументів	"Тролінг", агресивні коментарі
Механізм	Адреналіновий сплеск	Порушення логічних зв'язків через гнів
Інструменти	Перекрикування, погрози	Гіфки-образи, Caps Lock, ігнор фактів
Реакція	Конфлікт без рішення	Нескінченна суперечка в мережі
Наслідок	Руйнування стосунків	Повна неможливість домовитися онлайн



Закон Меткалфа (цінність мережі)

Цінність мережі зростає пропорційно квадрату кількості її учасників ($V \sim n^2$). У традиційних

комунікаціях цей ефект майже не проявлявся через фізичні обмеження: додати нового абонента до телефонної мережі було дорого, а вигода

від нього зростала лінійно. У цифровому середовищі додавання кожного нового учасника (користувача месенджера, підписника соцмережі, співробітника в корпоративному чаті) збільшує цінність мережі для всіх попередніх учасників нелінійно — тому що кожен новий зв'язок створює нові можливості для обміну інформацією.

У цифровому середовищі цей закон діє з більшою силою через феномен «мережевого ефекту» .

Користувачі несвідомо:

- ✓ підключаються до платформ, де вже багато учасників (тому що там «всі»);
- ✓ залишаються в мережі, навіть якщо вона незручна, бо там їхні контакти;
- ✓ рекомендують платформу іншим, підсилюючи її цінність;
- ✓ оцінюють корисність комунікації за кількістю доступних зв'язків.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Фактор впливу	Кількість телефонних абонентів, передплатників газети	Кількість активних користувачів соцмережі, учасників корпоративного чату
Механізм	Монополія або державне регулювання мереж	Алгоритмічне підштовхування до запрошення нових учасників
Інструменти	Телефонний довідник, передплата	Функція «запросити друга», рекомендації контактів, відображення «хто тут є»
Реакція	Користувач підключається до більшої мережі	Користувач активно поширює посилання-запрошення
Наслідок	Поступове зростання цінності мережі	Лавиноподібне зростання кількості учасників і цінності платформи



Приклад: Коли компанія підключає всіх своїх працівників до корпоративного чату в Slack, кожен новий співробітник отримує доступ до всієї історії обговорень, а старі працівники — доступ до його експертизи. Чат стає тим ціннішим, чим більше в ньому людей.



Закон Дейва (цінність зв'язків між групами)

Цінність мережі визначається не лише кількістю вузлів (учасників), а й інтенсивністю зв'язків між

різними групами (відділами, спільнотами, організаціями). У традиційних комунікаціях зв'язки між групами були слабкими через організаційні бар'єри («інформаційні колодязі»). У цифровому середовищі об'єднання розрізнених чатів або каналів в один простір створює нову цінність, якої не було при ізольованій роботі кожної групи.

У цифровому середовищі цей закон діє через феномен «крос-функціональної інтеграції».

Користувачі несвідомо:

- ✓ починають частіше звертатися до колег з інших відділів, коли бачать їх у спільному чаті;
- ✓ швидше вирішують проблеми, які раніше потребували формальних нарад;
- ✓ генерують більше ідей на стику різних компетенцій;
- ✓ створюють неформальні зв'язки між групами, що підвищує загальну довіру.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Фактор впливу	Організаційні бар'єри, фізичне розташування різних відділів	Спільні цифрові канали, відкритий доступ до інформації
Механізм	Формальні наради, службові записки	Крос-функціональні канали в месенджерах, спільні бази знань
Інструменти	Міжвідомчі комітети, паперові звіти	Спільні чати (#marketing-sales), інтегровані CRM, API між системами
Реакція	Узгодження триває днями або тижнями	Миттєве вирішення питань, спільне редагування документів

Наслідок	Високі транзакційні витрати між групами	Синергія, прискорення інновацій, зниження бар'єрів
-----------------	---	--



Приклад: У компанії створили спільний канал у Slack для відділів розробки та техпідтримки. Раніше розробники отримували звіти про баги раз на тиждень через формальний запит, а тепер — миттєво, як тільки оператор техпідтримки бачить проблему. Час виправлення помилок скоротився з днів до годин.



Закон нульових граничних витрат (Zero Marginal Cost)

У матеріальному світі виробництво кожної додаткової

одиниці товару або послуги має ненульову вартість (сировина, праця, логістика). У цифровому середовищі вартість копіювання та передачі інформації прямує до нуля. Це означає, що додатковий копіювання електронного документа, надсилання ще одного email або завантаження відео на хмару практично нічого не вартує. У традиційних комунікаціях кожне додаткове повідомлення (лист, пам'ятка, навіть телефонний дзвінок) потребувало витрат.

У цифровому середовищі цей закон діє через феномен «дематеріалізації».

Користувачі несвідомо:

- ✓ надсилають більше повідомлень, ніж потрібно, оскільки це безкоштовно;
- ✓ очікують миттєвого поширення інформації на будь-які обсяги аудиторії;
- ✓ копіюють і пересилають документи замість того, щоб створювати посилення;
- ✓ не обмежують кількість копій у розсилці.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Фактор впливу	Вартість паперу, друку, доставки, робочого часу	Майже нульова вартість копіювання та передачі даних
Механізм	Кожна копія документа потребувала ресурсів	Цифрова копія створюється миттєво без витрат
Інструменти	Друкарська машинка, копір, пошта	Email, хмарні сховища, месенджери
Реакція	Обмеження тиражу, економія паперу	Необмежене поширення, масові розсилки
Наслідок	Високі граничні витрати на масштабування комунікації	Можливість охопити мільйонну аудиторію з майже нульовими додатковими витратами



Приклад: Компанія створила відеоінструкцію для налаштування продукту. Завантаживши її на YouTube, вона може забезпечити необмежену кількість клієнтів без додаткових витрат. Традиційно довелося б друкувати буклети (вартість кожного наступного примірника не дорівнює нулю) або проводити очні тренінги для кожної групи клієнтів.



Закон спільного інформаційного поля (взаємна довіра)

Чим більше учасників мають спільний доступ до одних і тих самих верифікованих даних у реальному часі, тим вища довіра між ними і нижчі трансакційні витрати (витрати на перевірку, узгодження, контроль). У традиційній економіці довіра будувалася роками через особисті контакти, репутацію та паперові документи з печатками. У цифровому середовищі спільні бази даних, відкриті реєстри, синхронізовані CRM і системи логування створюють «презумпцію довіри» — сторони довіряють даним, а не словам.

У цифровому середовищі цей закон діє через феномен «прозорості у реальному часі».

Користувачі несвідомо:

- ✓ перевіряють контрагента через відкриті реєстри до першого контакту;
- ✓ очікують, що інша сторона бачить ті самі дані, що й вони;
- ✓ приймають рішення швидше, якщо бачать підтверджену історію;
- ✓ менше сперечаються про факти, коли вони зафіксовані в системі.

Аспект	Традиційний прояв	Цифровий прояв
Фактор впливу	Особисті гарантії, паперові документи, печатки	Відкриті реєстри, спільні бази даних, логування дій
Механізм	Довіра будується через особисті зустрічі та рекомендації	Довіра виникає через доступ до спільних верифікованих даних
Інструменти	Нотаріальне засвідчення, архіви, довідки	YouControl, Prozorro, спільні CRM, блокчейн, електронний підпис
Реакція	Тривала перевірка контрагента	Миттєва верифікація через цифрові сервіси
Наслідок	Високі витрати на перевірку, довгі переговори	Зниження трансакційних витрат, прискорення угод, мінімізація шахрайства



Приклад: Компанія «Метінвест» обирає постачальника для тендеру на 50 млн грн. Замість того щоб тижнями збирати паперові довідки та рекомендації, вони відкривають YouControl і за 10 хвилин перевіряють кінцевих бенефіціарів, судові справи, зв'язки з компаніями-банкрутами, податкові борги. Спільне інформаційне поле (відкриті державні реєстри) дає змогу обом сторонам бачити одні й ті самі дані, що унеможливлює маніпуляції та створює довіру без особистих зустрічей.

3.4 Внутрішні та зовнішні цифрові комунікації



У цифровому середовищі ділові комунікації доцільно розглядати у двох вимірах — **внутрішньому** та **зовнішньому**. Перший забезпечує координацію, управління та інтеграцію всередині організації, другий — взаємодію з клієнтами, партнерами, державою, інвесторами, платформами та суспільством.

Ці два виміри не існують ізольовано. У цифрову епоху межа між ними стає дедалі **напівпрозорішою**, що створює як нові можливості для автоматизації та інтеграції, так і ризики, пов'язані з витоком даних або репутаційними кризами.

Внутрішні цифрові комунікації



Внутрішні цифрові комунікації — це інформаційні процеси, що відбуваються між керівниками, працівниками, командами, підрозділами та корпоративними системами з використанням цифрових каналів та інструментів. Їхнє призначення полягає в тому, щоб забезпечити керованість, координацію, контроль, мотивацію, обмін знаннями та синхронізацію роботи.

Внутрішні комунікації охоплюють:

- ✓ працівників всіх рівнів (топ-менеджмент, менеджери середньої ланки, виконавці);
- ✓ віддалені команди, філії, представництва;
- ✓ тимчасові проектні групи;
- ✓ внутрішні цифрові системи (ERP, CRM, таск-менеджери), які автоматично генерують сповіщення.

Значення внутрішніх цифрових комунікацій

- ✓ забезпечують швидке погодження дій між підрозділами;
- ✓ скорочують час доведення рішень до виконавців;
- ✓ зменшують втрати інформації при передаванні між рівнями управління;
- ✓ підтримують корпоративну культуру та залученість працівників у гібридних і віддалених командах;
- ✓ створюють доказове середовище для контролю виконання завдань;
- ✓ забезпечують управління знаннями (централізоване зберігання інструкцій, регламентів, кращих практик);
- ✓ дають змогу отримувати фідбек від працівників (опитування, анонімні чати, реакції).

Основні канали внутрішніх цифрових комунікацій

Канал	Призначення
Корпоративні месенджери (Slack, Microsoft Teams, Telegram)	Оперативне спілкування, швидкий обмін повідомленнями
Інtranет-портали	Новини, регламенти, база знань, внутрішні комунікації
Електронна пошта	Формальні звіти, розпорядження, комунікація з топ-менеджментом
ERP-системи	Автоматичне сповіщення про зміну статусів замовлень, залишків, бюджетів
Таск-менеджери (Jira, Asana, Trello)	Постановка завдань, контроль виконання, дедлайни

Відеоконференції (Zoom, Google Meet)	Синхронні наради, мозкові штурми, онлайн-зустрічі
Внутрішні бази знань (Confluence, Wiki)	Централізоване зберігання інструкцій, регламентів, документації



Приклади внутрішніх цифрових комунікацій

- ✓ Директор через корпоративний чат ставить завдання начальнику складу. Копія завдання автоматично надходить у CRM і стає доступною всім залученим сторонам. Ніхто не може сказати «мене не повідомили».
- ✓ Водій вантажівки відзначає в мобільному додатку статус «доставлено». Система автоматично оновлює статус замовлення для логіста, менеджера та фінансового директора. Жодних усних звітів.
- ✓ У спільному Telegram-каналі відділів маркетингу та продажів менеджер з продажів миттєво отримує відповідь від маркетолога щодо нової рекламної кампанії, не чекаючи щотижневої наради.
- ✓ Віддалена IT-команда використовує Slack-канал #random для неформального спілкування (меми, привітання), щоб підтримувати командний дух.

Економічний результат ефективних внутрішніх цифрових комунікацій

Результат	Пояснення
Зниження часу на узгодження та прийняття рішень	Замість днів або годин — хвилини або секунди.
Прозорість виконання завдань для керівництва	Дашборди та логування дозволяють бачити реальний статус без звітів.
Зменшення інформаційних втрат	Немає усного переказу «від керівника до підлеглого» — усе фіксується.
Підвищення залученості та лояльності персоналу	Співробітники отримують зворотний зв'язок і бачать свій внесок.
Скорочення витрат на фізичні наради, папір, адміністрування	Оцифрування документообігу та перехід на відеоконференції зменшує операційні витрати.

Ризики внутрішніх цифрових комунікацій

Ризик	Прояв	Мінімізація
Інформаційний шум	Надлишок сповіщень, нецільові повідомлення знижують продуктивність	Чіткі регламенти каналів, використання тегів тільки для термінового
Цифрове вигорання	Очікування відповіді 24/7, нічні сповіщення	Політика «годин тиші», відключення push після робочих годин
Втрата неформальних зв'язків	Погіршення психологічного клімату в чисто онлайн-командах	Створення неформальних каналів (#random), віртуальні кава-брейки
Витік даних	Скріншот внутрішнього чату стає публічним	DLP-системи, навчання цифрової гігієни, заборона пересилання в особисті месенджери

Зовнішні цифрові комунікації



Зовнішні цифрові комунікації — це взаємодія організації з її зовнішнім середовищем (клієнтами, постачальниками, партнерами, інвесторами, державою, громадами, медіа та іншими зовнішніми стейкхолдерами) за допомогою цифрових каналів.

Основна мета зовнішніх цифрових комунікацій

- ✓ продажі — просування товарів/послуг, укладання угод, отримання замовлень;
- ✓ сервіс — підтримка клієнтів, обробка звернень;
- ✓ репутація — управління брендом, антикризові комунікації;
- ✓ партнерство — переговори, обмін даними з постачальниками та контрагентами;
- ✓ звітність — виконання регуляторних вимог (податкова, державні органи);
- ✓ залучення інвестицій — комунікація з інвесторами, кредиторами, аналітиками.

Зовнішні комунікації охоплюють

Група	Конкретні суб'єкти
Клієнти	B2B, B2C, B2G
Контрагенти	Постачальники, підрядники, дистриб'ютори
Держава	Податкова, митниця, адміністрації, регулятори
Фінансові стейкхолдери	Інвестори, банки, кредитори, аналітики
Медіа та лідери думок	ЗМІ, блогери, інфлюенсери
Громадськість	Громадські організації, активісти, місцеві громади
Платформи	Маркетплейси, B2B-майданчики, соціальні мережі (як цифрові посередники)
Конкуренти	Опосередковано, через моніторинг

Основні канали зовнішніх цифрових комунікацій

Канал	Призначення
Вебсайт компанії, інтернет-магазин, лендинги	Представлення продукту, прийом замовлень
Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok)	Просування, комунікація з аудиторією, репутаційний менеджмент
Email-маркетинг	Розсилки, комерційні пропозиції
Чат-боти (на сайті, у Viber, Telegram)	Автоматична підтримка та прийом заявок
B2B-платформи (Prozorro, Capital Connect, YouControl)	Тендери, перевірка контрагентів, інвестиції
Електронні торгові майданчики (Rozetka, Prom, Amazon)	Продажі через маркетплейси
Месенджери для підтримки (WhatsApp for Business, Viber, Telegram)	Оперативна комунікація з клієнтами
Системи електронного документообігу (ЕЦП, СЕД)	Юридично значущий обмін документами



Приклади зовнішніх цифрових комунікацій

1. Клієнт залишив скаргу на сторінці компанії у Facebook. Система моніторингу автоматично фіксує її, додає в CRM та створює завдання менеджеру. Менеджер відповідає через годину. Якщо компанія не відреагує

швидко, скарга пошириться через репости та скріншоти, завдавши репутаційних втрат.

2. Постачальник отримує замовлення через EDI, автоматично підтверджує його, відвантажує товар та виставляє рахунок. У результаті фіксується дохід і виникає обов'язок оплати. Жодного паперу.

3. Компанія розміщує тендер на Prozorro. Система автоматично сповіщає потенційних постачальників. Пропозиції надходять електронно, аналізуються автоматично.

4. Українська агрокомпанія через B2B-платформу знаходить інвесторів з інших країн. Дані про компанію верифікуються через YouControl. Угоду закривають онлайн за місяць.

Економічний результат ефективних зовнішніх цифрових комунікацій

Результат	Пояснення
Збільшення продажів	Більше охоплення, персоналізація, автоматизація воронок.
Нові ринки	Цифрові канали дають доступ до глобальної аудиторії
Зниження витрат на залучення клієнтів (CAC)	Автоматичні чати, email-розсилки, ретаргетинг зменшують ручну роботу.
Швидкість реагування на зміни ринку	Години замість тижнів.
Репутаційний капітал	Прозорість, довіра, відкритість зміцнюють бренд.
Скорочення трансакційних витрат	Менше паперу, менше зустрічей, менше посередників.

Ризики зовнішніх цифрових комунікацій

Ризик	Прояв	Мінімізація
Репутаційна криза	Негативний відгук стає вірусним за години	Моніторинг соцмереж, швидка ескалація, регламент кризових комунікацій
Втрата контролю над повідомленням	Коментарі, репости, скріншоти змінюють контекст	Чіткий tone of voice, навчання персоналу, юридичний супровід публічних заяв

Кібербезпека	Витік даних клієнтів, злам акаунтів у соцмережах	Двофакторна автентифікація, шифрування, DLP-системи
Юридичні ризики	Порушення законів про захист персональних даних (GDPR), недостовірна реклама	Регулярний комплаєнс-аудит, узгодження маркетингових матеріалів з юристами

Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх комунікацій

У цифрову епоху межі між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями стають напівпрозорими. Інформація (особливо негативна) може миттєво переміщатися зовні всередину і навпаки. Це вимагає від організації нових підходів до управління.



Приклади зв'язку

Напрямок	Що відбувається
Зовнішнє → внутрішнє	Відгук клієнта у соцмережі (зовнішній) автоматично створює внутрішнє завдання для менеджера в CRM.
Внутрішнє → зовнішнє	Внутрішня помилка співробітника (наприклад, некоректний лист клієнту) стає публічною через скріншот.
Пряма інтеграція	Система постачальника (зовнішня ERP) через API оновлює внутрішній бюджет компанії. Зміна ціни у партнера миттєво стає внутрішньою інформацією.
Автоматичні звіти	Дані про продажі (внутрішні) автоматично формують публічний звіт для інвесторів (зовнішній).

Наслідки для управління

1. Компанія не може дозволити собі «два обличчя» — одне для внутрішніх співробітників, інше для зовнішнього світу. Рано чи пізно все стане публічним.
2. Канали внутрішніх комунікацій мають бути захищеними, але співробітники мають розуміти, що будь-яке повідомлення теоретично може стати зовнішнім (принцип «не пиши того, що не хотів би побачити на першій шпальті»).
3. Автоматична інтеграція між внутрішніми ERP та зовнішніми системами партнерів потребує жорстких протоколів безпеки, контролю доступу та шифрування.

3.5 Типи організаційних цифрових комунікацій

Цифрова трансформація перетворює організацію з жорсткої піраміди на динамічну мережеву структуру. Основний економічний ефект полягає у радикальному зниженні трансакційних витрат — зусиль, необхідних для того, щоб інформація перетворилася на дію.

У цифровому середовищі класичні типи організаційних комунікацій зазнають фундаментальної трансформації: змінюється не лише швидкість передачі даних, а й сама логіка взаємодії між ієрархічними рівнями та функціональними підрозділами.



Вертикальні комунікації (Низхідні)

Традиційна модель ґрунтувалася на каскадному принципі, де розпорядження рухалося лінійним ланцюжком через усі рівні ієрархії. Кожна проміжна ланка виконувала роль ретранслятора, що неминуче призводило до **інформаційної ентропії** — поступового викривлення змісту та втрати первинного контексту. Контроль виконання за такої моделі був відтермінованим у часі, оскільки зворотний зв'язок залежав від швидкості проходження звіту у зворотному напрямку.

Цифрова модель реалізує принцип прямої детермінації через використання систем управління (ERP, CRM, таск-менеджери), що дає змогу ініціювати завдання безпосередньо в інформаційному полі виконавця. Замість суб'єктивного усного або паперового переказу відбувається автоматична фіксація завдання в системі з одночасним доступом для всіх зацікавлених сторін. Це усуває викривлення, які раніше вносилися менеджерами середньої ланки, і забезпечує

документальну точність розпорядження, роблячи його виконання прозорим та верифікованим у реальному часі.



Приклад: Директор заводу через корпоративний чат ставить завдання начальнику складу. Копія завдання автоматично надходить у CRM і стає доступною всім залученим сторонам. Ніхто не може сказати «мене не повідомили».



Вертикальні (Висхідні) комунікації

Традиційна модель мала

дискретний характер: звіти готувалися за певний період (день, тиждень, місяць) і проходили тривалий процес консолідації та суб'єктивної оцінки на кожному рівні. Керівництво отримувало ретроспективну інформацію, яка відображала минулий стан системи, а не її актуальний статус на момент прийняття рішення.

Сучасна цифрова модель базується на концепції Real-time аналітики, де комунікація відбувається не через подання формальних звітів, а через внесення первинних даних у систему самими виконавцями в момент здійснення операції. Система автоматично агрегує ці дані та візуалізує їх у формі аналітичних панелей (дашбордів).

Таким чином, висхідний потік перетворюється з описового доповіді підлеглого на об'єктивну цифрову картину стану активів. Це докорінно змінює роль підлеглого: він перестає бути інтерпретатором результатів і стає безпосереднім джерелом верифікованих даних, що виключає можливість приховування помилок чи маніпулювання показниками.



Приклад: Водій вантажівки відзначає в мобільному додатку статус «доставлено». Система автоматично оновлює статус замовлення для логіста, менеджера та фінансового директора. Жодних усних звітів.



Горизонтальні комунікації

Традиційна модель горизонтальної взаємодії вимагала високих координаційних витрат. Обмін інформацією між відділами був обмежений синхронними формами: особистими зустрічами, нарадами або телефонними переговорами. Це створювало так звані «інформаційні колодязі», де критичні дані залишалися замкненими всередині одного підрозділу, уповільнюючи спільні проекти.

Цифрова модель формує єдине робоче середовище через корпоративні мережі та месенджери, впроваджуючи принцип мережевої координації. Співробітники різних відділів отримують миттєвий спільний доступ до проектної документації та баз знань. Такий перехід підвищує швидкість узгоджень, проте вимагає від персоналу здатності працювати в умовах високого інформаційного шуму, коли надлишок нецільових повідомлень може знижувати продуктивність праці без належної фільтрації контенту.



***Приклад:** У спільному Telegram-каналі відділів маркетингу та продажів менеджер з продажів миттєво отримує відповідь від маркетолога щодо нової рекламної кампанії, не чекаючи щотижневої наради.*



Діагональні комунікації

Традиційна організаційна культура жорстко регламентувала діагональні зв'язки, оскільки звернення фахівця до керівника іншого підрозділу вважалось порушенням субординації та вимагало обов'язкової санкції з боку безпосереднього начальника.

Бюрократичні перепони робили таку взаємодію вкрай повільною та неефективною.

Цифрова модель децентралізує доступ, де корпоративні цифрові інструменти забезпечують можливість прямої комунікації між будь-якими рівнями організації. Це суттєво скорочує дистанцію влади та прискорює вирішення специфічних крос-функціональних проблем. Проте така доступність потребує впровадження жорстких регламентів цифрового етикету, щоб зберегти цілісність ієрархічного контролю та уникнути хаотичного перевантаження топ-менеджменту дрібними операційними питаннями.



Приклад: Інженер технічного відділу може написати в корпоративному чаті фінансовому директору запитання щодо бюджету проєкту без погодження зі своїм начальником. Це заощаджує дні узгоджень.



Формальні комунікації

Традиційна модель формальних комунікацій базувалася на фізичному документі, власноручному підписі та печатці. Це була повільна, але юридично стійка система, де кожен крок потребував паперового підтвердження. Формальність у такому розумінні часто була синонімом бюрократії, що сповільнювало інновації та вимагало значних ресурсів на адміністрування та зберігання паперових архівів.

Цифрова модель переводить формальність у площину автоматизованих протоколів та електронного документообігу. Використання електронного підпису дає змогу легітимізувати рішення глобально за лічені секунди. Тепер формальність забезпечується не папером, а системним логуванням: програма автоматично фіксує IP-адресу, точний час та статус операції. Це робить формальні процеси

швидкими та масштабованими, але висуває принципово нові вимоги до кібербезпеки, оскільки захист цифрового доступу стає ідентичним захисту юридичного статусу всієї організації.



Приклад: Договір з постачальником підписується електронним підписом у системі документообігу. Система автоматично фіксує час підписання, IP-адресу, дані підписувача. Через рік у разі суперечки ці дані є доказом у суді.



Неформальні комунікації

Традиційна модель неформальних зв'язків (особистого спілкування, «чуток») була обмежена фізичним простором: розмовами в коридорах, під час обідів чи перерв. Ці комунікації були виключно усними та не залишали слідів, що дозволяло персоналу вільно обмінюватися неофіційною інформацією та емоціями без остраху перед санкціями керівництва.

Цифрова модель переносить неформальне спілкування у корпоративні месенджери та закриті групи. Це створює унікальний парадокс: неформальна за змістом розмова стає зафіксованою за формою. Будь-який жарт чи емоційна репліка в робочому чаті залишають цифровий архів, який може бути використаний як доказ у майбутньому. З іншого боку, віртуалізація неформальних зв'язків дає змогу підтримувати психологічну цілісність у територіально розподілених командах через спільні канали для привітань чи мемів, що раніше було неможливим без фізичного контакту.



Приклад: У віддаленій IT-команді створено окремий Slack-канал «#random», де співробітники діляться мемами, привітаннями, обговорюють новини. Це підтримує командний дух, коли фізичне спілкування неможливе

Порівняльний аналіз механізмів трансформації організаційних комунікацій

Тип комунікації	Традиційна модель	Цифрова модель	Ключовий цифровий інструмент
Вертикальні (низхідні)	Каскадна передача наказів, ризик інформаційної ентропії	Пряма детермінація завдань, миттєва доставка	CRM, Task-менеджери (Jira, Asana)
Вертикальні (висхідні)	Суб'єктивні усні звіти, ретроспективні рапорти	Об'єктивна Real-time аналітика, прозорість показників	BI-платформи, ERP-дашборди
Горизонтальні	Синхронні особисті контакти, телефонне узгодження	Мережева координація, спільне середовище даних	Slack, Microsoft Teams, Google Workspace
Діагональні	Бюрократичні бар'єри, жорстка субординація	Пряма доступність експертів, «плоска» структура	Корпоративні месенджери, внутрішні каталоги
Формальні	Паперовий документообіг, фізичні печатки та візи	Автоматизовані протоколи, системне логування дій	ЕЦП, СЕД (системи електронного документообігу)
Неформальні	Локальні розмови «біля кулера», перерви	Віртуальні спільноти, асинхронний обмін емоціями	Неформальні канали (#random), Zoom-кофе-брейки

3.6 Комунікаційна політика організації



Комунікаційна політика організації — це сукупність

принципів, норм, правил, процедур, регламентів та інструментів, які визначають, як організація будує внутрішні та зовнішні комунікації з використанням цифрових каналів. Вона є складовою загальної стратегії управління та безпосередньо впливає на економічну ефективність бізнесу.

На відміну від стихійного використання месенджерів та соцмереж, комунікаційна політика створює систему, яка:

- ✓ знижує невизначеність (кожен знає, як і коли комунікувати);
- ✓ зменшує транзакційні витрати (не треба щоразу вигадувати правила);
- ✓ підвищує швидкість реакції (є протоколи для стандартних і кризових ситуацій);
- ✓ захищає репутацію (не дає співробітникам писати в соцмережах те, що зашкодить бренду);
- ✓ забезпечує юридичну безпеку (дотримання законів про захист даних, електронний документообіг).

Базові принципи комунікаційної політики

Принцип	Зміст
Системність	Усі канали та повідомлення мають працювати в єдиній логіці, без суперечностей між підрозділами.
Достовірність	Комунікація повинна спиратися на перевірені дані, зрозумілі формулювання та верифіковані джерела інформації.
Своєчасність	У цифровому середовищі затримка відповіді сама по собі стає змістовим сигналом, тому швидкість реакції є елементом політики.
Аудиторієцентричність	Повідомлення, тон, формат і канал мають відповідати потребам конкретної групи адресатів.
Багатоканальність і узгодженість	Вебсайт, email, соціальні мережі, месенджери, CRM і внутрішні системи мають доповнювати, а не дублювати чи заперечувати одне одного.
Безпека й конфіденційність	Політика має визначати правила доступу до інформації, захисту даних і допустимі межі цифрової відкритості.
Зворотний зв'язок	Комунікаційна система має не лише транслювати повідомлення, а й збирати реакцію, вимірювати її та коригувати поведінку організації.
Відповідальність	Повинні бути чітко визначені ролі, повноваження, SLA та протоколи ескалації для різних типів повідомлень і ситуацій.

Основні елементи комунікаційної політики

Елемент	Зміст	Приклад у цифровому середовищі
Цілі комунікації	Що саме організація хоче досягти через комунікацію	Підвищення впізнаваності бренду на 20% за рік; зниження середнього часу відповіді клієнту до 2 годин; прозорість внутрішніх процесів для топ-менеджменту
Цільові аудиторії	Внутрішні (співробітники, підрозділи) та зовнішні (клієнти, партнери, держава, ЗМІ, інвестори)	Сегментація за каналами: для клієнтів B2C — Instagram та чат-боти; для B2B — LinkedIn та email-розсилки; для партнерів — EDI та B2B-платформи
Канали та інструменти	Дозволені платформи, месенджери, соціальні мережі, системи	Внутрішній Slack + Zoom; зовнішні LinkedIn, Facebook, email; заборонено використовувати WhatsApp для надсилання конфіденційних файлів
Регламенти та протоколи	Правила поведінки, час відповіді, етикет, ескалація	Стандарт відповіді на email — не більше 4 робочих годин; на чат у CRM — 15 хвилин; якщо питання не вирішене за 2 дні — автоматична ескалація керівнику
Тон голосу (Tone of Voice)	Стиль, лексика, ступінь формальності, використання емодзі	Для B2B — професійний, стриманий, без сленгу; для B2C — дружній, емодзі дозволені, можливі меми; для внутрішніх комунікацій — гнучкий, але не образливий
Безпека та конфіденційність	Захист даних, паролі, шифрування, DLP-системи	Заборона пересилати комерційну таємницю в особисті месенджери; використання корпоративного VPN; двофакторна автентифікація; система запобігання витокам (DLP)
Управління кризовими комунікаціями	Алгоритми дій при негативному розголосі, скаргах, фейках	Регламент: скарга в соцмережах → фіксація в CRM → ескалація керівнику відділу → відповідь протягом 1 години → внутрішній звіт про причини. Якщо скарга вірусна — залучення PR-відділу
Моніторинг та KPI	Як вимірюємо ефективність комунікацій	Кількісні: час реакції, кількість ескалацій, % закритих без повторних звернень. Якісні: NPS (індекс лояльності), задоволеність співробітників (eNPS), активність у внутрішніх чатах
Юридичний комплаєнс	Дотримання законодавства про комунікації	Відповідність GDPR (захист персональних даних клієнтів з ЄС); використання ЕЦП відповідно до закону; зберігання логів комунікацій (строки, передбачені для підприємств)

Інструменти реалізації комунікаційної політики

- ✓ *Матриця каналів комунікації*: хто, кому, що, коли й через який інструмент передає.
- ✓ *Стандарти часу відповіді* для внутрішніх і зовнішніх звернень.
- ✓ *Корпоративні шаблони* листів, повідомлень, презентацій і сервісних реакцій.
- ✓ *Регламент кризової комунікації* та порядок ескалації чутливих інцидентів.
- ✓ *Політика цифрового етикету* для чатів, відеозустрічей і корпоративних акаунтів.
- ✓ *Правила архівування, логування й захисту даних*.
- ✓ *Система навчання працівників* цифровим комунікаційним практикам.



Приклад фрагмента комунікаційної політики (для середньої IT-компанії)

1. Внутрішні комунікації

- Основний канал – Slack. Обов'язкові канали: #general (оголошення), #project-alfa (робочі обговорення), #random (неформальне), #help-tech (техпідтримка).
- Email використовується лише для формальних звітів перед засновниками та для зовнішніх листів клієнтам.
- Час відповіді в робочих каналах (з 9:00 до 18:00) – не більше 2 годин. У #general — відповідь керівника протягом 4 годин.
- Заборонено використовувати CAPS LOCK, надсилати більше 3 коротких повідомлень поспіль (замість цього одне структуроване).
- Позначення @here або @channel тільки для термінових питань, які потребують уваги всієї команди (не частіше ніж раз на день).

2. Зовнішні комунікації

- Для клієнтів: підтримка в чат-ботах на сайті (24/7 — автоматичні відповіді, ескалація на менеджера з 8:00 до 20:00). Email підтримка: відповідь не більше 4 робочих годин.
- Соціальні мережі: LinkedIn (професійний контент, вакансії, кейси) — публікації не рідше 2 разів на тиждень. Facebook (новини компанії, заходи) — не рідше 1 разу на тиждень.
- Заборонено обговорювати конфіденційні умови договору, внутрішні бюджети, персональні дані клієнтів у публічних каналах.
- Тон голосу: для B2B (LinkedIn, email) — професійний, стриманий, без сленгу. Для B2C (Facebook, чат-боти) — дружній, емодзі дозволені, використання «ти» за бажанням клієнта.

3. Кризові комунікації

- Якщо виявлено негативний відгук/скаргу у соцмережах або на агрегаторах: менеджер з моніторингу фіксує в CRM, призначає відповідального, встановлює дедлайн відповіді — 1 година.
- Якщо скарга набрала більше 50 лайків/репостів або згадана у ЗМІ — автоматична ескалація на CEO та PR-менеджера. Готується публічна відповідь протягом 3 годин, внутрішнє розслідування.
- Заборонено видаляти негативні коментарі (крім відвертого спаму чи образ). Виняток — рішення після внутрішнього узгодження з юристом.

4. Безпека даних

- Усі співробітники зобов'язані використовувати корпоративний VPN для доступу до внутрішніх ресурсів.
- Двофакторна автентифікація на всіх корпоративних сервісах (Slack, Google Workspace, Jira, CRM).
- Заборонено пересилати скріншоти внутрішніх чатів в особисті месенджери або публікувати їх у соцмережах.
- Щоквартальне навчання з кібергігієни та цифрового етикету (обов'язкове для всіх нових співробітників).

Основні етапи формування комунікаційної політики

- ✓ **Аудит поточних комунікацій.** Які канали реально використовуються? Скільки часу займає відповідь? Які проблеми виникають (конфлікти, затримки, втрата даних)?
- ✓ **Визначення цілей.** Чого організація хоче досягти? (швидкість, прозорість, безпека, задоволеність клієнтів тощо).
- ✓ **Ідентифікація цільових аудиторій і каналів.** Для кого який канал є пріоритетним? (наприклад, для внутрішніх технічних питань — Slack, для формальних наказів — email з підтвердженням).
- ✓ **Формулювання ключових повідомлень і стандартів взаємодії.**
- ✓ **Побудова матриці каналів:** хто, кому, що, коли, через який інструмент і в які строки передає.
- ✓ **Закріплення ролей, відповідальності, порядку погодження та сценаріїв реагування** (типові та кризові ситуації).
- ✓ **Впровадження інструментів безпеки** (DLP, шифрування, політики паролів, навчання).

- ✓ *Пілотування та зворотний зв'язок.* Протестувати на одному відділі, зібрати зауваження, доопрацювати.
- ✓ *Затвердження та комунікація політики.* Ознайомити всіх співробітників, провести тренінг. Політика має бути доступною: коротка версія — 2 сторінки, повна — додаток.
- ✓ *Моніторинг виконання та KPI.* Регулярна перевірка дотримання, аналіз метрик, щорічний перегляд.

Критерії оцінювання результативності комунікаційної політики

- ✓ Швидкість відповіді на внутрішні та зовнішні звернення.
- ✓ Частка завдань, виконаних у строк завдяки коректній маршрутизації комунікацій.
- ✓ Рівень задоволеності клієнтів і працівників якістю інформаційної взаємодії (NPS, eNPS).
- ✓ Кількість комунікаційних інцидентів, конфліктів і кризових ескалацій.
- ✓ Частка автоматизованих комунікацій у загальному потоці рутинних взаємодій.
- ✓ Узгодженість повідомлень між каналами та підрозділами.

Економічне значення комунікаційної політики

Результат	Пояснення	Цифровий приклад
Зниження трансакційних витрат	Чіткі правила скорочують час на узгодження, пошук інформації, визначення «хто має відповісти»	Співробітник не гадає, в який канал писати — знає, що для техпідтримки є #help-tech. Відповідь приходить за 15 хвилин замість 2 днів
Підвищення продуктивності	Співробітники не витрачають час на невизначеність «як відповісти», «чи можна використовувати емодзі», «чи треба копіювати керівника»	Стандарт структури листа: тема + суть одним абзацом + посилання на документ. Читання листа триває 30 секунд замість 5 хвилин
Зменшення репутаційних ризиків	Регламенти кризових комунікацій запобігають паніці, фейкам, тривалим скандалам	Клієнт написав скаргу в Instagram. Система автоматично створила завдання, менеджер відповів за 40 хвилин. Клієнт оновив відгук на позитивний
Прозорість та довіра	Зрозумілі правила для клієнтів і партнерів підвищують лояльність і знижують кількість суперечок	Партнер знає, що комерційну пропозицію треба надсилати на спеціальну email-адресу, а супровідну документацію завантажувати в B2B-портал. Жодних «загубилося»
Юридичний захист	Логуювання комунікацій відповідно до політики — доказ у суді чи податковій перевірці	Зберігання логів чатів з клієнтом протягом 3 років. У разі суперечки про умови договору є підтвердження обговорень
Психологічна безпека персоналу	Чіткі правила запобігають цькуванню, хамству, невизначеності, знижують плинність	Співробітник знає, що може написати в #help-hr про конфлікт анонімно. Політика забороняє агресію в чатах. Рівень вигорання нижчий на 30%

Контрольні запитання



1. Дайте визначення організації як системи та назвіть її головну ознаку.
2. Сформулюйте закон спотворення інформації та опишіть його вплив на ієрархічні системи.
3. У чому полягає суть закону зворотного зв'язку в процесі комунікації?
4. Назвіть три ключові відмінності ділової комунікації від побутового спілкування.
5. Які основні риси характеризують модель комунікації Фінеаса Барнума?
6. У чому полягала зміна парадигми ділового спілкування в моделі Айві Лі?
7. Як сучасні технології Big Data та штучний інтелект впливають на гіперперсоналізацію комунікацій?
8. Поясніть концепцію стиснення простору-часу та її значення для цифрової економіки.
9. Що таке цифровий слід і як він впливає на формування презумпції довіри в нетворкінгу?
10. Яким чином цифрові інструменти допомагають мінімізувати інформаційну асиметрію на ринку?
11. Порівняйте CRM та ERP системи як канали внутрішньої та зовнішньої взаємодії організації.
12. Чому в цифровому середовищі компетенція співробітника стає важливішою за його офіційну посаду?
13. Як виявляється закон дзеркального розвитку комунікації в текстовому онлайн-спілкуванні?
14. Поясніть механізм дії закону економії когнітивної енергії при сприйнятті цифрового контенту.

Питання для самостійного опрацювання



1. Яким чином традиційна довіра до слова трансформується у довіру до верифікованих цифрових даних?
2. Які психологічні виклики виникають при координації роботи глобальних віртуальних офісів?
3. Чи може алгоритмічний підбір партнерів повністю нівелювати значення особистої інтуїції в бізнесі?
4. Які репутаційні ризики створює напівпрозорість меж організації в цифровому середовищі?
5. Як тотальне логування дій персоналу впливає на психологічний клімат та етику всередині команди?
6. Чи загрожує використання мемів та емоодзі професійним стандартам ділового листування?
7. Як розробити ефективний регламент асинхронної взаємодії для міжнародного проєкту?
8. Проаналізуйте економію трансакційних витрат при переході від паперового до електронного документообігу.
9. Які інструменти цифрової комунікації найкраще запобігають виникненню інформаційної ентропії?
10. Як діагональні комунікації впливають на швидкість прийняття рішень у бюрократизованих організаціях?
11. У чому полягає небезпека зафіксованості неформальних комунікацій у цифрових архівах компанії?
12. Як цифрові канали залучення капіталу змінюють можливості масштабування сучасного бізнесу?
13. Яким чином зміниться роль людини в комунікації, якщо більшість процесів буде автоматизовано за допомогою ШІ?

Тема 2. Канали цифрових комунікацій для економічних агентів

Лекція 3 Основи цифрових ділових комунікацій

1. Традиційні та цифрові ділові комунікації.
2. Економічні агенти та стейкхолдери в цифровому середовищі.
3. Завдання, ознаки, функції та закони цифрових ділових комунікацій.
4. Внутрішні та зовнішні цифрові комунікації.
5. Типи організаційних цифрових комунікацій.
6. Комунікаційна політика організації.

Лекція 4 Канали цифрових ділових комунікацій

1. Канали цифрових ділових комунікацій та критерії вибору цифрового каналу.
2. Взаємозв'язок між каналами комунікації та цільовою аудиторією. Модель PESO.
3. Метрики ефективності каналів та веб-аналітика.
4. Клієнтський шлях і точки контакту (customer journey / touchpoints).
5. Бар'єри цифрових комунікацій

ЛЕКЦІЯ 4 Канали цифрових ділових комунікацій

1. Канали цифрових ділових комунікацій та критерії вибору цифрового каналу.
2. Взаємозв'язок між каналами комунікації та цільовою аудиторією. Модель PESO.
3. Метрики ефективності каналів та веб-аналітика.
4. Клієнтський шлях і точки контакту (customer journey / touchpoints).
5. Бар'єри цифрових комунікацій

У цифровій економіці канал комунікації не є нейтральним технічним “трубопроводом” для передавання інформації. Він впливає на швидкість реакції, форму повідомлення, рівень довіри, ступінь персоналізації, юридичну доказовість, вартість контакту та навіть на те, як саме адресат інтерпретує отримане повідомлення. Саме тому управління каналами цифрових ділових комунікацій перетворюється на окрему управлінську компетенцію.

Мета лекції — сформувати цілісне уявлення про канали цифрових ділових комунікацій, критерії їх вибору, зв'язок між каналами та аудиторіями, логіку використання моделі PESO, роль клієнтського шляху та точок контакту, систему метрик ефективності каналів і веб-аналітики, а також психологічні бар'єри, що впливають на результативність цифрової взаємодії.



2.5 Канали цифрових ділових комунікацій та критерії вибору цифрового каналу



Канали цифрових комунікацій — це сукупність технологічних платформ, інструментів та середовищ, через які економічні агенти (підприємства, організації, держава) здійснюють цілеспрямований обмін інформацією із суб'єктами зовнішнього середовища (клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, державними органами, громадськістю) з використанням цифрових технологій.

Основні ознаки цифрових каналів комунікації

Ознака	Характеристика
Інтерактивність	Можливість двостороннього обміну інформацією в реальному часі
Масштабованість	Здатність охоплювати аудиторію від одного до мільйонів користувачів
Вимірюваність	Можливість кількісної оцінки ефективності (відкриття, кліки, конверсії)
Персоналізація	Адаптація повідомлень під конкретного отримувача на основі даних
Автоматизація	Можливість програмованого надсилання повідомлень за заданими алгоритмами
Документування	Автоматична фіксація всіх комунікацій для подальшого аналізу

Канали цифрових ділових комунікацій можна класифікувати за кількома ознаками.

Класифікація каналів цифрових комунікацій

Класифікаційна ознака	Типи каналів
За напрямом комунікації	Внутрішні (Slack, Teams, корпоративний портал), зовнішні (email, соціальні мережі, месенджери)
За формою передачі інформації	Текстові (email, чати), голосові (телефонія, VoIP), відео (конференції), мультимедійні (соціальні мережі, YouTube)
За типом взаємодії	Синхронні (чат, відеодзвінок, телефон), асинхронні (email, SMS, месенджери)
За ступенем формальності	Формальні (email, CRM), неформальні (соціальні мережі, месенджери)
За цільовою аудиторією	B2C, B2B, C2C, G2C
За типом використання	Масові (соціальні мережі, email-розсилки), персоналізовані (чат-боти, CRM-комунікації)

Критерії вибору цифрового каналу комунікації

Вибір цифрового каналу комунікації є стратегічним рішенням, яке впливає на ефективність взаємодії з цільовою аудиторією, витрати та досягнення бізнес-цілей. Універсального каналу не існує — кожен має свої сильні та слабкі сторони. Нижче наведено основні критерії, які слід враховувати при виборі.

Критерії вибору цифрового каналу

Критерій	Суть	Приклад
Цільова аудиторія	Канал має відповідати комунікаційним звичкам, віку, професії та поведінці цільової групи.	Для B2B-аудиторії (менеджери, інженери) LinkedIn є пріоритетним; для молоді (Gen Z) — Instagram, TikTok, Telegram.
Мета комунікації	Різні канали краще підходять для різних цілей: інформування, переконання, продаж, підтримка, звітність.	Email — для детальних комерційних пропозицій; SMS — для термінових сповіщень; чат-боти — для первинної підтримки.
Швидкість доставки та відповіді	Для термінових повідомлень потрібні канали з миттєвою доставкою та високим open rate.	SMS та месенджери мають 98% відкриття протягом 3 хвилин; email — 20-40% протягом кількох годин.
Вартість	Розраховується як вартість на 1 контакт, вартість розробки/підтримки, вартість автоматизації.	Email-розсилка має дуже низьку вартість на 1 контакт; SMS — високу; розробка чат-бота потребує початкових інвестицій.
Можливість персоналізації	Чим точніше повідомлення відповідає потребам конкретного отримувача, тим вища ефективність.	CRM-інтеграція дозволяє персоналізувати email та месенджери; у соціальних мережах персоналізація обмежена алгоритмами.
Рівень формальності	Офіційні документи, договори, звіти потребують формальних каналів з юридичною силою та документуванням.	Email з ЕЦП або системи електронного документообігу (СЕД) — для договорів; месенджери — для оперативних узгоджень.
Можливість автоматизації	Канали, що підтримують API, чат-ботів, тригерні розсилки, знижують ручну роботу.	email (автоматичні welcome-серії), месенджери (чат-боти), CRM (автоматичні сповіщення).

Документування та доказовість	Чи зберігається історія комунікації, чи можна використати як доказ у спорі.	Email та CRM забезпечують повне логування; месенджери — часткове; телефонні дзвінки — лише за запису.
Рівень контролю над повідомленням	Чи впливають алгоритми платформи на охоплення, чи може платформа блокувати контент.	Email та CRM — високий контроль; соціальні мережі — низький (алгоритми обмежують органічне охоплення).
Технічна сумісність	Інтеграція каналу з існуючими системами (CRM, ERP, бухгалтерія, B2B-платформи).	API-інтеграція месенджерів з CRM; EDI-інтеграція з ERP постачальників.
Географічне охоплення	Чи працює канал у потрібному регіоні, чи є локальні обмеження.	Telegram популярний в Україні та Східній Європі; WhatsApp — у Західній Європі та Латинській Америці.

Алгоритм вибору каналу

1. Визначте цільову аудиторію (вік, професія, галузь, географія, технологічні звички).
2. Визначте мету комунікації (інформування, продаж, підтримка, звітність, криза).
3. Оцініть доступні ресурси (бюджет, команда, технічні можливості, час на впровадження).
4. Порівняйте канали за критеріями (див. таблицю вище).
5. Протестуйте 1-2 канали (A/B-тест, пілотний проєкт).
6. Виміряйте ефективність (open rate, CTR, конверсія, ROI).
7. Масштабуйте успішні канали та відмовтеся від неефективних.

Основні канали цифрових ділових комунікацій



Електронна пошта (email)

Електронна пошта залишається одним із найпоширеніших каналів ділової комунікації. За даними Statista, у 2022 році у світі щодня надсилалося та отримувалося близько 333 млрд email-повідомлень, а до 2026 року цей показник зросте до 392,5 млрд .

Параметр	Характеристика
Призначення	Офіційне листування, розсилки, звіти, договори, маркетингові комунікації
Швидкість	Миттєва доставка, але відповідь може бути відкладеною (асинхронний канал)
Охоплення	Від одного до необмеженої кількості адресатів
Вартість	Низька (фактично безкоштовна)
Відкриття/Читання	Близько 85% споживачів перевіряють email щонайменше двічі на день
ROI	Найвищий серед цифрових каналів — 38\$ на 1\$ витрат

Сильні сторони email:

- ✓ Високий рівень персоналізації повідомлень
- ✓ Можливість автоматизації (тригерні розсилки, welcome-серії)
- ✓ Документування всієї історії листування
- ✓ Можливість надсилання детальних, структурованих повідомлень з вкладеннями
- ✓ Висока рентабельність інвестицій

Слабкі сторони email:

- ✓ Перевантаженість поштових скриньок («email fatigue»)
- ✓ Ризик потрапляння в спам
- ✓ Відсутність гарантій прочитання
- ✓ Неможливість передачі невербального контексту

Практичне застосування

- ✓ Транзакційні повідомлення (рахунки, квитанції, підтвердження)
- ✓ Маркетингові розсилки (акції, новини, персональні рекомендації)
- ✓ Поведінкові автоматизації (серії привітання, відновлення покинутого кошика)
- ✓ Збір зворотного зв'язку та опитування



Приклад: Інтернет-магазин налаштовує автоматичну welcome-серію з трьох листів: перший — подяка за реєстрацію, другий — розповідь про переваги, третій — персональна знижка на перше замовлення. Система фіксує відкриття кожного листа та переходи за посиланнями.



Месенджери

Месенджери (WhatsApp, Telegram, Viber, Facebook Messenger) стали одним із найпопулярніших каналів комунікації завдяки миттєвості доставки та високій залученості аудиторії.

Месенджер	Кількість користувачів	Особливості для бізнесу
WhatsApp	2+ млрд	WhatsApp Business API, каталоги товарів, шаблони повідомлень
Telegram	800+ млн	Канали, боти, великі групові чати, безкоштовне API
Viber	260+ млн	Viber Business, чат-боти, публічні акаунти

Сильні сторони месенджерів:

- ✓ Найвищі показники відкриття (98%+ протягом 3 хвилин) та реагування
- ✓ Можливість двосторонньої комунікації в реальному часі
- ✓ Підтримка мультимедіа (зображення, відео, документи)
- ✓ Інтеграція з CRM та платформами автоматизації
- ✓ Зручність для клієнтів (канал, який вони вже використовують для спілкування)

Слабкі сторони месенджерів:

- ✓ Обмеження за довжиною повідомлень
- ✓ Необхідність отримання згоди на комунікацію
- ✓ Ризик сприйняття як нав'язливості при надмірному використанні
- ✓ Фрагментація платформ (клієнти можуть бути в різних месенджерах)

Практичне застосування:

- ✓ Сповіщення про статус замовлення (58% споживачів віддають перевагу месенджерам для отримання інформації про доставку)
- ✓ Підтвердження особи та двофакторна автентифікація (45% споживачів)
- ✓ Служба підтримки (38% споживачів обирають месенджери для звернень до customer service)
- ✓ Маркетингові акції та персоналізовані пропозиції



Приклад: Компанія «Нова пошта» інтегрувала Telegram-бот для відстеження відправлень. Клієнт отримує автоматичне сповіщення при отриманні посилки на складі, при її відправленні та прибутті у відділення. У разі затримки — миттєве сповіщення з поясненням причини. Відповідно до досліджень Sinch, 63% бізнесів уже інтегрують месенджери в CRM-системи, а 41% планують додати нові канали в 2024 році.



Соціальні мережі

Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube тощо) є каналами масової комунікації, що дають змогу формувати імідж, залучати аудиторію та здійснювати двосторонню взаємодію.

Професійні мережеві платформи (LinkedIn, Xing). LinkedIn є ключовою професійною соціальною мережею для B2B-комунікацій. Для економічних агентів LinkedIn використовується для пошуку партнерів, рекрутингу, формування експертного іміджу та B2B-нетворкінгу. Публікація аналітичних статей, кейсів та технічних оглядів дозволяє залучати осіб, що приймають рішення (DMU), через таргетинг за посадою, галуззю та розміром компанії. Xing є альтернативною платформою, популярною у німецькомовних країнах.

Вебсайти для завантаження, обміну та перегляду відео (YouTube, Vimeo). YouTube є другим за величиною пошуковим сервером після Google. Для економічних агентів YouTube використовується для публікації технічних інструкцій, навчальних відео, демонстрації продукції, проведення вебінарів та стрімів. Відеоконтент дозволяє демонструвати складні технічні процеси (3D-моделі, тестування обладнання, виробничі лінії), що робить YouTube незамінним каналом для промислового B2B-сектору. Vimeo використовується для професійного відеоконтенту з вищою якістю та відсутністю реклами.

Типи соціальних медіаплатформ та їх застосування для економічних агентів

Тип	Опис	Приклади	Пріоритет для B2B	Використання
Професійні мережеві платформи	Соціальні мережі для ділового нетворкінгу та B2B-комунікацій	LinkedIn, Xing	Високий	Пошук партнерів, рекрутинг, експертний імідж
Відеохостинги	Платформи для завантаження та перегляду відео	YouTube, Vimeo	Високий	Відеоінструкції, вебінари, демонстрація продукції
Платформи для публікації статей	Блог-платформи для довгого контенту	Medium, Blogger, Tumblr	Високий	Контент-маркетинг, експертний імідж
Платформи "запитання-відповідь"	Сервіси для професійних дискусій та експертних відповідей	Quora	Високий	Формування експертизи, робота з запереченнями
Внутрішні платформи співпраці	Інструменти для внутрішньої комунікації та управління проєктами	Slack, Teams, Trello, Basecamp, Yammer	Високий	Внутрішні комунікації, управління проєктами
Мікроблоги	Короткі текстові оновлення (до 280 символів)	Twitter (X), Threads	Високий	Швидке інформування, кризова комунікація, моніторинг
Платформи для презентацій	Обмін професійними презентаціями та звітами	SlideShare	Високий	Публікація звітів, технічної документації
Соціальні мережі загального призначення	Універсальні платформи для масової аудиторії	Facebook, Instagram, Pinterest	Середній	B2C-комунікації, реклама, візуальний маркетинг

Месенджери	Додатки для обміну повідомленнями	Telegram, WhatsApp, Snapchat	Середній	Оперативна комунікація, сповіщення, підтримка
Дискусійні форуми	Платформи для професійних обговорень	Reddit, галузеві форуми (DOU, Profi)	Середній	Моніторинг ринку, збір зворотного зв'язку
Агрегатори новин	Платформи для публікації та голосування за новини	Reddit, Digg	Середній	Моніторинг репутації
Платформи для організації подій	Сервіси для створення подій та реєстрації учасників	EventBrite, Meetup	Середній	Організація конференцій, вебінарів, нетворкінг
Платформи для прямого відео	Сервіси для прямих ефірів	Facebook Live, YouTube Live, LinkedIn Live	Середній	Вебінари, презентації, взаємодія з аудиторією
Мультимедійні хостинги	Завантаження фото та аудіо	Flickr, SoundCloud	Низький	Професійна фотографія, подкасти
Сайти-закладки	Зберігання та поширення посилань	Pinterest, Pocket	Низький	Візуальний маркетинг (дизайн, архітектура)
Програми пошуку закладів	Геолокаційні сервіси	Foursquare	Низький	Геолокаційний маркетинг (B2C)
Спеціалізовані галузеві платформи	Нішеві платформи для конкретних галузей	ClassDojo (освіта), Symphony (фінанси)	Низький (галузевий)	Галузева комунікація

Платформи для публікації статей (Medium, Blogger, Tumblr). Ці платформи є інструментом контент-маркетингу та формування експертного іміджу. Публікація технічних статей, кейсів, аналітики на Medium або корпоративному блозі (Blogger, WordPress) дозволяє залучати потенційних клієнтів через пошукові системи. Tumblr використовується переважно для візуального контенту та молодіжної аудиторії.

Платформи у форматі «запитання-відповідь» (Quora). Quora є важливим каналом для формування експертного іміджу. Економічні агенти (особливо в B2B-секторі) використовують Quora для відповідей на професійні запитання, демонстрації експертизи, залучення цільової аудиторії та роботи з запереченнями. Публікація розгорнутих, аргументованих відповідей з посиланнями на кейси та технічну документацію дозволяє залучати потенційних клієнтів.

Платформи соціальних мереж загального призначення (Facebook, Twitter (X), Instagram, Pinterest). Ці платформи використовуються переважно для B2C-комунікацій. Facebook забезпечує таргетовану рекламу та створення спільнот. Twitter (X) є каналом для швидкого інформування, кризової комунікації та моніторингу подій. Instagram забезпечує візуальний маркетинг та залучення молоді аудиторії. Pinterest використовується для візуального маркетингу в окремих галузях (дизайн, архітектура, будівництво, мода).

Додатки для обміну повідомленнями (Telegram, WhatsApp, Snapchat, Facebook Messenger). Ці платформи забезпечують оперативну комунікацію, службу підтримки та сповіщення. Telegram є популярним каналом для B2B-комунікацій в IT-секторі, медіа та політиці завдяки високій швидкості доставки контенту, відсутності алгоритмічних обмежень та можливості публікувати довгі повідомлення з вкладеннями. WhatsApp використовується для масових розсилок через

WhatsApp Business API. Snapchat орієнтований на молодіжну аудиторію.

Дискусійні форуми та чати (Reddit, галузеві форуми DOU, Profi1). Форуми використовуються для моніторингу ринку, збору зворотного зв'язку та роботи з рекламаціями. Галузеві форуми (DOU для IT-сфери, Profi для будівельної галузі, є важливими каналами для професійних обговорень, обміну досвідом та формування репутації.

Агрегатори новин і контенту (Reddit). Reddit є важливим каналом для моніторингу суспільних настроїв та роботи з репутацією, особливо для міжнародних компаній. Економічні агенти використовують Reddit для відстеження згадувань бренду в профільних сабреддитах, участі в обговореннях для формування довіри (без агресивної реклами), збору зворотного зв'язку про продукти та дослідження ринку.

Внутрішні платформи для комунікацій і співпраці (Slack, Microsoft Teams, Basecamp, Trello, Yammer, Workplace). Ці платформи не є «соціальними мережами» в класичному розумінні, але є важливими каналами цифрових ділових комунікацій для внутрішнього використання економічними агентами. Slack та Microsoft Teams забезпечують структуровану внутрішню комунікацію через канали (за проектами, відділами, темами), обмін файлами, відеодзвінки та інтеграцію з CRM/ERP. Basecamp, Trello, Asana є платформами для управління проектами та співпраці (постановка завдань, відстеження прогресу). Yammer та Workplace є внутрішніми корпоративними соціальними мережами для публікації новин, обговорень, формування корпоративної культури.

Програми для потокового перегляду відео в режимі реального часу (Facebook Live, YouTube Live, LinkedIn Live). Ці платформи використовуються для прямих ефірів, вебінарів та презентацій. Прямі ефіри дозволяють економічним агентам взаємодіяти з аудиторією в реальному часі, відповідати на запитання,

демонструвати продукцію та формувати довіру. LinkedIn Live є особливо важливим для B2B-комунікацій.

Платформи для презентації та обміну професійним контентом (SlideShare). SlideShare використовується для публікації презентацій, звітів, технічної документації. Для економічних агентів SlideShare є важливим каналом для поширення професійного контенту, демонстрації експертизи та залучення цільової аудиторії через пошукові системи.

Спеціалізовані програми (ClassDojo для освіти, Symphony для фінансового сектору). Це нішеві галузеві платформи, які використовуються для специфічних комунікаційних завдань у відповідних галузях. ClassDojo є соціальною медіаплатформою для вчителів, студентів і батьків (використовується у 180 країнах для оцінювання успішності учнів та інформування батьків). Symphony та Enterprise IB забезпечують безпечний обмін інформацією та співпрацю у фінансовому секторі.

Платформи для організації та проведення зустрічей (EventBrite, Meetup). Економічні агенти використовують ці платформи для організації подій (конференцій, семінарів, вебінарів, нетворкінг-зустрічей), реєстрації учасників, поширення інформації про події та залучення цільової аудиторії. Meetup є популярним каналом для організації локальних професійних зустрічей та нетворкінгу.

Програми пошуку різноманітних закладів (Foursquare). Ці програми використовуються переважно для геолокаційного маркетингу в B2C-секторі. Для економічних агентів вони мають низький пріоритет, але можуть використовуватися для промоції точок продажу, закладів громадського харчування, готелів тощо.

Характеристика соціальних мереж як каналу комунікації

Параметр	Характеристика
Призначення	Формування іміджу, залучення аудиторії, комунікація з клієнтами, рекрутинг, продажі
Швидкість	Миттєве публікування, відкладена відповідь (асинхронний канал)
Охоплення	Від окремих груп до мільярдів користувачів (глобальний масштаб)
Вартість	Безкоштовно (органічне просування), платно (таргетована реклама)
Open rate / Engagement	Органічне охоплення 1-5% (Facebook), до 20% (LinkedIn), залежить від алгоритмів
Тип контенту	Текст, зображення, відео, опитування, прямі ефіри, історії

Сильні сторони соціальних мереж :

- ✓ Широке охоплення цільової аудиторії
- ✓ Можливість таргетингу на основі демографічних, географічних та поведінкових даних
- ✓ Інтерактивність (коментарі, лайки, репости)
- ✓ Віральність — можливість швидкого поширення контенту
- ✓ Формування лояльності через створення спільнот (Facebook-групи, Telegram-канали)

Слабкі сторони соціальних мереж :

- ✓ Алгоритмічне обмеження органічного охоплення (необхідність платного просування)
- ✓ Залежність від політики платформи (зміни алгоритмів, блокування)
- ✓ Високий рівень конкуренції за увагу аудиторії
- ✓ Ризик негативного вірального поширення

Ключові сценарії використання:

- ✓ Підвищення впізнаваності бренду
- ✓ Залучення трафіку на вебсайт

- ✓ Комунікація з клієнтами (коментарі, особисті повідомлення)
- ✓ Пошук співробітників (LinkedIn, Facebook Jobs)
- ✓ Рекламні кампанії з точним таргетингом

Пріоритетність соціальних медіа для економічних агентів (B2B-сектор)

Пріоритет	Тип	Платформи	Основне застосування
Високий	Професійні соціальні мережі	LinkedIn	B2B-комунікації, пошук партнерів, експертний імідж
Високий	Відеохостинги	YouTube	Відеоінструкції, вебінари, демонстрація продукції
Високий	Блоги та форуми	Medium, галузеві форуми	Експертний імідж, контент-маркетинг, зворотний зв'язок
Високий	Мікроблоги	Twitter (X)	Швидке інформування, кризова комунікація, моніторинг
Середній	Сервіси соціальних новин	Reddit	Моніторинг репутації (міжнародний бізнес)
Низький	Сайти-закладки	Pinterest	Візуальний маркетинг (для окремих галузей: дизайн, архітектура, будівництво)
Низький	Фотохостинги	Flickr	Професійна фотографія (промислові об'єкти, продукція)



Вебсайт

Вебсайт є центральним хабом цифрових комунікацій компанії, що забезпечує інформування, транзакції, підтримку клієнтів та збір даних.

Функції вебсайту в системі цифрових комунікацій

Функція	Реалізація
Інформування	Публікація інформації про продукти/послуги, новин, статей, документації
Транзакційна	E-commerce, онлайн-оплата, бронювання, замовлення
Комунікаційна	Live-чат, контактні форми, чат-боти, зворотний зв'язок
Репутаційна	Публікація відгуків, кейсів, сертифікатів, нагород
Аналітична	Збір даних про поведінку користувачів, їхні інтереси та вподобання

Елементи вебсайту, що забезпечують комунікацію :

- ✓ Контактна інформація (телефон, email, адреса)
- ✓ Live-чат (з оператором або чат-ботом) — 73% клієнтів вважають його найзручнішим способом комунікації з бізнесом
- ✓ Форми зворотного зв'язку
- ✓ FAQ/База знань (автоматизована комунікація)
- ✓ Онлайн-консультант

Чат-боти



Чат-боти — це програми для автоматизованої комунікації, що використовують штучний інтелект та природномовні інтерфейси для взаємодії з користувачами.

Типи чат-ботів за функціональністю

Тип бота	Функціонал	Приклад використання
Правила-базові	Відповідають на типові запити за заданим сценарієм	FAQ, реєстрація на подію, збір контактних даних
AI/NLP-боти	Розуміють природну мову, навчаються з кожною взаємодією	Консультації, підбір товарів, складна підтримка
Транзакційні	Виконують певні дії в системах	Оплата рахунків, запис на прийом, відстеження замовлень

Сильні сторони чат-ботів :

- ✓ Цілодобова доступність (24/7)
- ✓ Миттєва відповідь на запити
- ✓ Економія ресурсів (автоматизація до 60-80% рутинних запитів)
- ✓ Масштабованість без пропорційного зростання витрат
- ✓ Можливість ескалації складних питань до оператора

Слабкі сторони чат-ботів :

- ✓ Обмеженість розуміння складних або нестандартних запитів
- ✓ Відсутність емоційного інтелекту
- ✓ Ризик фрустрації користувача при неправильному розпізнаванні запиту
- ✓ Потреба в постійному навчанні та оновленні (для AI-ботів)

Практичне застосування:

- ✓ Первинна підтримка та фільтрація запитів
- ✓ Відповіді на запитання, що часто ставляться (FAQ)
- ✓ Збір інформації про клієнта перед передачею оператору
- ✓ Автоматизація транзакцій (оплата, запис, замовлення)



SMS та RCS (Rich Communication Services)

SMS залишається одним із найефективніших каналів для термінової та транзакційної комунікації завдяки високим

показникам відкриття.

Порівняння SMS та RCS

Параметр	SMS	RCS (Rich Communication Services)
Тип контенту	Тільки текст	Текст, зображення, відео, кнопки, каруселі
Інтерактивність	Низька (посилання)	Висока (кнопки дій, відповіді, опитування)
Аналітика	Базова (доставка)	Детальна (прочитання, кліки, взаємодія)
Вартість	Стандартна	Як SMS або дещо вища
Доступність	Усі мобільні телефони	Лише на смартфонах (Android/iOS)

Сильні сторони SMS/RCS :

- ✓ Найвища швидкість доставки та відкриття (98% протягом 3 хвилин)
- ✓ Відсутність необхідності в підключенні до інтернету (для SMS)
- ✓ Високий рівень довіри до повідомлень
- ✓ Ідеально для двофакторної аутентифікації та транзакційних сповіщень

Слабкі сторони SMS :

- ✓ Обмеження за кількістю символів
- ✓ Вартість за повідомлення (особливо для масових розсилок)
- ✓ Відсутність підтримки багатих медіа
- ✓ Суворі регуляторні вимоги та необхідність отримання згоди

Практичне застосування:

- ✓ Двофакторна автентифікація та коди верифікації
- ✓ Сповіщення про доставку замовлень
- ✓ Служба підтримки (швидкі запити)
- ✓ Термінові повідомлення та попередження

Порівняльна характеристика каналів цифрових комунікацій

Критерій	Email	SMS	Месенджери	Соціальні мережі	Вебсайт	Чат-боти
Швидкість доставки	Висока	Найвища	Найвища	Висока	Миттєва	Найвища
Швидкість відповіді	Низька-середня	Висока	Висока	Середня	-	Миттєва
Open rate	~20-40%	98%	80-90%	~5-15%	-	100% (поки в чаті)
Click-through rate (CTR)	~1-5%	~5-10%	~10-20%	~0,5-2%	-	10-30%
Вартість на 1к контактів	Дуже низька	Висока	Низька	Висока - реклама	Висока - розробка	Середня - розробка
Можливість двосторонньої комунікації	Так (асинхронно)	Так (синхронно)	Так (синхронно)	Так (синхронно)	Так (чат)	Так - синхронно
Персоналізація	Висока	Середня	Висока	Висока	Висока	Висока
Автоматизація	Висока	Висока	Висока	Середня	Висока	Найвища
Рівень контролю над повідомленням	Високий	Високий	Високий	Низький (алгоритми)	Високий	Високий
Документування	Повне	Часткове	Часткове	Часткове	Повне	Повне



Приклад: Омніканальна комунікація інтернет-магазину «Rozetka» з клієнтом

1. Вебсайт — клієнт оформлює замовлення, отримує первинне підтвердження в інтерфейсі
2. Email — автоматичне надсилання підтвердження замовлення з детальною інформацією
3. SMS — миттєве сповіщення про зміну статусу замовлення (зібрано, передано в доставку, прибуло у відділення)
4. Telegram-чат-бот — клієнт може в будь-який момент перевірити статус замовлення, задати питання або змінити умови доставки

5. *Facebook Messenger* — альтернативний канал комунікації для клієнтів, які звикли до цієї платформи
6. *Live-чат на сайті* — для консультацій щодо товарів перед покупкою
7. *Email-розсилка* — після отримання замовлення клієнт отримує пропозиції супутніх товарів та запит на відгук

Результат: Клієнт отримує комунікацію на зручному для себе каналі на кожному етапі взаємодії, що підвищує лояльність, знижує кількість запитів у підтримку (час агентів) та скорочує час вирішення проблем.

4.2 Взаємозв'язок між каналами комунікації та цільовою аудиторією. *Модель PESO.*

Різні покоління мають різні комунікаційні вподобання, що необхідно враховувати при виборі каналів для ефективної ділової комунікації.

Канальні вподобання за поколіннями

Покоління	Вік	Основні канали	Особливості
Gen Z	18-24	Instagram, TikTok, WhatsApp, Telegram	Цифрові аборигени, короткий формат, візуальний контент, чат-боти; 92% очікують релевантної та таргетованої комунікації
Міленіали	25-40	Facebook, Instagram, email, месенджери	Високий рівень залученості до цифрових каналів, очікують персоналізації, соціальної відповідальності бренду; 94% куплять більше, якщо комунікація буде релевантною
Gen X	41-56	Email, SMS, телефон	Цінують пряму комунікацію, меншу кількість каналів; 95% з більшою ймовірністю здійснять покупку, якщо комунікація відбувається на їхніх бажаних каналах
Бебі-бумери	57+	Email, телефон	Віддають перевагу персональному, людському контакту; 98% більш схильні купувати від бренду, який спілкується через їхній бажаний канал; 93% віддають перевагу email-комунікації



Не існує універсального каналу, що підходить для всіх сегментів аудиторії. Ефективна стратегія вимагає диверсифікації каналів з урахуванням демографічних, географічних, поведінкових характеристик цільових груп .



B2C-аудиторія (Бренд — Масовий споживач)

Споживачі віддають перевагу різним каналам на різних етапах своєї взаємодії з бізнесом .

Канальні вподобання за етапами customer journey

Етап	Попередній етап (awareness/розгляд)	Під час/після покупки (purchase/post-purchase)	Підтримка (customer service)
Email	36% (основний канал для промо та освітнього контенту)	37% (рахунки, квитанції, інвойси)	29%
Месенджери (сукупно)	43% (найпопулярніший вибір)	40-43% (включно з SMS)	38% (найпопулярніший канал)
Телефон	-	~16% (верифікація, підтвердження)	~20%
SMS (окремо)	18%	Високий (доставка, верифікація)	-

Застосування каналів:

- ✓ **Для залучення та інформування** (топ воронки): поєднання email (для детального контенту) та соціальних мереж/месенджерів (для віральності та охоплення)

- ✓ **Для транзакцій та безпеки** (середина воронки): SMS та месенджери забезпечують миттєву доставку критично важливих кодів та підтверджень
- ✓ **Для підтримки та лояльності** (низ воронки): месенджери, голосові дзвінки та email (для документації) є основними каналами для забезпечення високоякісного сервісу

Види каналної поведінки споживачів

Сучасні споживачі демонструють різні моделі використання каналів, що пов'язано з їхніми звичками, зручністю та контекстом покупки .

Типи каналної поведінки споживачів

Тип поведінки	Опис	Стратегія для бізнесу
Оmnіканальні ентузіасти	Постійно перемикаються між онлайн та офлайн каналами, очікують безшовного досвіду	Єдина база клієнтів, синхронізація корзини, історії замовлень, персоналізація незалежно від каналу
Showroomers	Досліджують продукт офлайн, купують онлайн	Надання глибокої інформації офлайн, цифрові промокоди для завершення покупки онлайн
Webroomers	Досліджують продукт онлайн, купують офлайн	Детальний онлайн-контент, офлайн-активації на основі цифрової поведінки, функція резервування онлайн для самовивозу
Email-перші покупці	Регулярно відкривають та клікають промо-email	Поглиблений email-маркетинг, персоналізовані пропозиції, ексклюзивні знижки для підписників
SMS-респондери	Швидко реагують на текстові сповіщення	Використання SMS для термінових акцій та сповіщень, two-way SMS комунікація



B2B-комунікації (Компанія — Компанія)



B2B-комунікації (Business-to-Business) — це цілеспрямований обмін інформацією між економічними агентами, які є юридичними особами (підприємствами, організаціями, державними установами), з використанням цифрових каналів, платформ та технологій для досягнення бізнес-цілей.

Промисловий B2B-сектор має суттєві відмінності від B2C-комунікацій, які необхідно враховувати при виборі каналів цифрової комунікації.

Ключові відмінності B2B та B2C комунікацій

Параметр	B2C-комунікації	B2B-комунікації (промисловий сектор)
Цільова аудиторія	Один кінцевий споживач	Група осіб, які приймають рішення (DMU — Decision Making Unit)
Кількість осіб, що впливають на рішення	1-2 особи	В середньому 7-12 осіб
Тривалість циклу прийняття рішення	Від годин до кількох тижнів	Від кількох місяців до 1-2 років
Обсяг угоди	Низький/середній	Високий (від десятків тисяч до мільйонів гривень)
Кількість каналів у процесі покупки	1-3 канали	До 10 каналів
Емоційна складова	Висока	Низька (раціональне обґрунтування)
Пріоритетний контент	Візуальний, емоційний	Технічний, аналітичний, експертний

Сучасний B2B-покупець у промисловому секторі кардинально змінив свою поведінку. За даними досліджень, 75% B2B-покупців віддають перевагу самостійному збору інформації в цифрових каналах,

а 80% дослідження інформації про продукт відбувається до першого контакту з продавцем. Крім того, 65% промислових покупців вже здійснили хоча б одну онлайн-покупку у 2025 році (порівняно з 45% у 2018 році).

Ключові зміни в поведінці промислових B2B-покупців:

- ✓ **Зростання частки цифрових каналів** — 65% промислових покупців здійснюють онлайн-покупки, 62% купують через вебсайти, 39% — через мобільні додатки.
- ✓ **Збільшення суми онлайн-закупівель** — 39% B2B-покупців готові оформлювати замовлення на суму понад 500 000 USD через самообслуговування.
- ✓ **Очікування безшовного досвіду** — 74% B2B-покупців готові змінити постачальника, якщо вебсайт незручний.
- ✓ **Використання ШІ для дослідження** — 89% європейських B2B-покупців використовують великі мовні моделі для дослідження рішень.

Структура групи прийняття рішень (DMU)

У промисловому B2B рішення про закупівлю приймає група осіб (Decision Making Unit — DMU), яка може включати від 7 до 12 учасників. Кожен учасник має різні комунікаційні потреби та пріоритетні канали.

Учасники DMU та їхні комунікаційні потреби

Роль	Основне завдання	Пріоритетні канали	Тип контенту
Технічний фахівець/інженер	Оцінка технічних характеристик	LinkedIn, спеціалізовані форуми, вебсайт	Технічна документація, специфікації, 3D-моделі
Керівник відділу закупівель	Умови контракту, ціна, умови оплати	Email, телефон, B2B-платформи	Комерційні пропозиції, специфікації, умови поставки

Фінансовий директор	ROI, бюджетування, фінансові ризики	Email, персональні зустрічі	Фінансові моделі, аналітика ROI, кейси
Керівник напрямку (СХО)	Стратегічна відповідність	LinkedIn, особисті зустрічі	Стратегічні презентації, кейси, експертні статті
Експлуатаційний персонал	Зручність використання, обслуговування	Месенджери, внутрішні канали	Інструкції, відео-уроки, техпідтримка

Етапи B2B-воронки продажів та канали комунікації

B2B-воронка продажів у промисловому секторі включає кілька етапів, на кожному з яких пріоритетні різні канали комунікації.

Етап воронки	Мета	Пріоритетні канали	Тип контенту
Awareness (усвідомлення)	Привернення уваги, формування поінформованості	LinkedIn, галузеві ЗМІ, вебіари	Експертні статті, аналітика, галузеві звіти
Interest & Consideration (інтерес та розгляд)	Демонстрація експертизи, формування довіри	Вебсайт, технічна документація, кейси	Кейси, технічні статті, специфікації
Evaluation (оцінка)	Надання доказової бази	Email, персональні зустрічі, демо	Комерційні пропозиції, технічні специфікації, демонстрації
Purchase (покупка)	Укладання угоди	B2B-платформи, телефон	Договори, рахунки, ERP-інтеграція

Етап воронки	Мета	Пріоритетні канали	Тип контенту
Care (підтримка)	Утримання, повторні продажі	Месенджери, портал самообслуговування	Техпідтримка, сповіщення, навчання

Основні канали цифрових B2B-комунікацій у промисловому секторі

Канал	Основне призначення	Сильні сторони	Обмеження
LinkedIn	Формування експертного іміджу, нетворкінг	Високий рівень довіри, таргетинг на осіб, що приймають рішення	Високий рівень конкуренції, необхідність якісного контенту
Email	Офіційне листування, розсилка технічної документації	Документування, персоналізація, низька вартість	Низьке відкриття масових розсилок
Telegram/WhatsApp	Оперативна комунікація	Миттєвість, висока відкритість	Неформальність, відсутність документування
B2B-платформи	Пошук партнерів, тендери	Структурованість, прозорість	Платні, вимогливі до заповнення профілю
Вебінари/конференції	Пряма комунікація з цільовою аудиторією	Живий контакт, демонстрація експертизи	Високі витрати ресурсів
Чат-боти	Первинна консультація, маршрутизація запитів	24/7 доступність, автоматизація	Обмежена здатність до складних запитів

LinkedIn залишається ключовою платформою для B2B-комунікацій у промисловому секторі. 85% B2B-маркетологів вважають LinkedIn платформою з найкращим органічним ROI. Показник відгуку в LinkedIn досягає в середньому 20%. Ефективними форматами контенту

є аналітичні статті та технічні огляди, кейси впровадження, відео з виробничих процесів та тестування обладнання, закулісся виробництва, технічні запитання для залучення спільноти, а також пояснення нових регуляторних вимог доступною мовою.

Вебсайт у промисловому секторі виконує не лише інформаційну, але й транзакційну функцію. Ключовими елементами B2B-вебсайту є самообслуговування (self-service portal), персоналізовані ціни та каталоги, реальний час відображення залишків на складі, інтеграція з ERP-системою, а також підтримка складних технічних специфікацій (креслення, 3D-моделі). Переваги B2B-порталів: 95% користувачів відзначають підвищення ефективності; 68% економлять 30–60 хвилин на кожній покупці; 88% користувачів зазначають, що наявність порталу впливає на рішення про покупку.

Спеціалізовані B2B-платформи та маркетплейси — промислові підприємства активно використовують галузеві B2B-платформи замість або разом із власними вебсайтами (Prozorro в Україні, Alibaba, ThomasNet, Europages, IndustryStock).

Месенджери (Telegram, WhatsApp Business, Viber) стають важливим каналом оперативної комунікації між промисловими підприємствами. 24,4% покупців промислової продукції розміщують замовлення через SMS. Основні сценарії використання месенджерів у B2B: оперативне узгодження умов поставки, надсилання технічної документації, сповіщення про зміну статусу замовлення, первинна комунікація з потенційними клієнтами.

Чат-боти та AI-асистенти у промисловому B2B використовуються для первинної консультації за технічними характеристиками, маршрутизації складних запитів на фахівців, надання довідкової інформації (технічні характеристики, наявність на складі, ціни). За даними 2025 року, близько 60% провідних промислових проєктів впроваджують AI-рішення для підвищення ефективності. У

маркетингу 66% локальних B2B-компаній вже використовують AI для оптимізації комунікацій.



Приклад: *Комунікація виробника промислового обладнання з потенційним клієнтом*

1. *Awareness (усвідомлення) — LinkedIn: публікація експертної статті про рішення типових проблем у галузі*
2. *Interest (інтерес) — Вебсайт: відвідування сторінки продукту, завантаження технічної специфікації*
3. *Consideration (розгляд) — Email: надсилання комерційної пропозиції, кейсів впровадження*
4. *Evaluation (оцінка) — Чат-бот: первинна консультація щодо технічних параметрів, маршрутизація на фахівця*
5. *Decision (рішення) — B2B-платформа: узгодження умов контракту*
6. *Purchase (покупка) — ERP-інтеграція: автоматизація замовлення через портал самообслуговування*
7. *Care (підтримка) — Месенджери: сповіщення про статус замовлення, технічна підтримка*



G2B / G2C — комунікація з державою

Комунікація між бізнесом (а також громадянами) та державою в цифровому середовищі здійснюється через спеціалізовані канали, які мають свою специфіку, відмінну від B2B та B2C-комунікацій.

Специфіка державних цифрових комунікацій:

- ✓ **Високий рівень формальності** — більшість комунікацій має юридичну силу
- ✓ **Аутентифікація та ідентифікація** — обов'язкова верифікація учасників (ЕЦП, Дія.Підпис)
- ✓ **Документування та архівування** — всі комунікації зберігаються тривалий час
- ✓ **Регламентованість** — чіткі процедури та терміни відповіді
- ✓ **Безпека** — підвищені вимоги до захисту даних

Основні канали цифрової комунікації з державою:

Канал	Призначення	Приклади
Портали державних послуг	Отримання адміністративних, реєстраційних, дозвільних послуг	Дія, Портал електронних послуг Пенсійного фонду, Електронний кабінет водія
Системи електронних закупівель	Участь у тендерах, подання пропозицій, укладання договорів з державою	Prozorro, Prozorro Market, Prozorro Sale
Податкові та фінансові сервіси	Подання звітності, сплата податків, отримання довідок	Електронний кабінет платника податків, Електронний суд
Системи електронного документообігу з державою	Обмін офіційними документами, звітністю, листуванням	Система електронної взаємодії органів виконавчої влади
Відкриті дані (Open Data)	Отримання публічної інформації про державні реєстри, статистику, рішення	data.gov.ua , Єдиний державний реєстр судових рішень, YouControl
Спеціалізовані галузеві системи	Подання звітності, отримання ліцензій, дозволів	ЕкоСистема (Міндовкілля), Держгеокадастр, Єдине вікно для міжнародної торгівлі
Чат-боти державних органів	Консультації, отримання довідкової інформації	Дія.Чатбот (Telegram, Viber), чат-боти ПФУ, ДПС

Портал «Дія» є єдиним вікном доступу до більшості державних послуг для бізнесу та громадян. Він призначений для реєстрації бізнесу (ФОП, ТОВ), отримання ліцензій, дозволів, довідок, подання звітності. Аутентифікація здійснюється через Дія.Підпис, електронний підпис або BankID. Швидкість отримання послуги варіюється від кількох хвилин до кількох днів залежно від послуги. Сильними сторонами є єдине вікно доступу до державних послуг, можливість отримання послуг онлайн без відвідування органів влади, інтеграція з державними реєстрами в режимі реального часу. Слабкими сторонами — те, що не всі послуги

доступні онлайн, можливі технічні збої та навантаження на систему, а також необхідність мати кваліфікований електронний підпис для бізнесу.

Prozorro — це національна система електронних закупівель, що забезпечує прозорість та ефективність державних тендерів. Вона призначена для проведення тендерів, подання пропозицій, укладання договорів з державними замовниками. Учасниками є державні замовники, постачальники (бізнес) та громадськість (моніторинг). Система забезпечує повне логування всіх дій та автоматичне архівування. Сильними сторонами є прозорість тендерних процедур, зменшення корупційних ризиків, доступ до державних замовлень для бізнесу, економія часу та ресурсів (онлайн-участь). Слабкими сторонами — складність процедур для новачків, високі вимоги до документації та велика конкуренція.

Електронний кабінет платника податків є основним каналом комунікації бізнесу з Державною податковою службою України. Він призначений для подання податкової звітності, отримання довідок, листування з податковою. Аутентифікація здійснюється через кваліфікований електронний підпис (КЕП). Сильними сторонами є подання звітності без відвідування податкової, автоматичне формування довідок, офіційне листування з податковою онлайн, інтеграція з бухгалтерськими програмами. Слабкими сторонами — технічні проблеми системи, складність реєстрації (потрібен КЕП) та ризики кібератак.

Електронний суд — це система, що забезпечує обмін процесуальними документами між судом та учасниками справи. Вона призначена для подання позовів, скарг, клопотань та отримання судових рішень. Аутентифікація здійснюється через КЕП або Дія.Підпис. Сильними сторонами є економія часу (без відвідування суду), зменшення витрат на канцелярію та пошту, швидкий доступ до судових

рішень. Слабкими сторонами — необхідність технічної підготовки та ризику помилок при поданні.

Єдиний державний вебпортал відкритих даних (data.gov.ua) забезпечує централізований доступ до публічної інформації з державних реєстрів. До категорій даних належать реєстри (ЄДРПОУ, реєстр нерухомості, реєстр об'єктів державної власності), судові рішення (перевірка контрагентів через YouControl, Опендатабот), статистика (економічні показники, зовнішньоекономічна діяльність), дозволи та ліцензії (перевірка наявності дозвільних документів). Сильними сторонами є безкоштовний доступ до державних даних, можливість аналізу ринку та контрагентів, створення додаткових сервісів (YouControl, Опендатабот).

Чат-боти державних органів створюються в популярних месенджерах (Telegram, Viber, Facebook Messenger) для консультацій та довідкової інформації. Прикладами є Дія.Чатбот (консультації щодо державних послуг, перевірка статусу документів), чат-бот ПФУ (перевірка пенсійних нарахувань, запис на прийом), чат-бот ДПС (податкові консультації), чат-бот Prozorro (отримання інформації про тендери). Сильними сторонами є цілодобова доступність, миттєві відповіді на типові запитання, зручність (користувачі вже є в месенджерах). Слабкими сторонами — обмежена кількість питань (типові сценарії), не вирішують складних або індивідуальних ситуацій.

Порівняльна характеристика каналів комунікації з державою

Критерій	Портал и послуг (Дія)	Електронні закупівлі (Prozorro)	Податкові сервіси	Електронний суд	Відкриті дані	Чат-боти
Цільова аудиторія	Бізнес, громадяни	Бізнес, держзамовники	Бізнес, ФОП	Бізнес, юристи	Бізнес, розробники	Громадяни, бізнес
Рівень формальності	Високий	Високий	Високий	Дуже високий	Низький	Низький/середній
Юридична сила	Так	Так	Так	Так	Ні (довідкова)	Ні
Аутентифікація	Дія.Підпис, BankID	ЕЦП, КЕП	КЕП	КЕП, Дія.Підпис	Не потрібна	Не потрібна
Швидкість	Хвилини-дні	Дні-тижні	Хвилини-дні	Дні	Миттєва	Миттєва
Документування	Повне	Повне	Повне	Повне	Часткове	Часткове



Приклад комплексної комунікації промислового підприємства з державою:

Завдання	Канал	Дія
Реєстрація ТОВ	Дія	Подання документів онлайн, отримання виписки з ЄДР
Отримання ліцензії	Дія / Галузевий портал	Подання заяви, отримання електронної ліцензії
Участь у державному тендері	Prozorro	Моніторинг закупівель, подання тендерної пропозиції
Подання податкової звітності	Електронний кабінет платника податків	Щомісячне подання декларацій, отримання довідок
Листування з податковою	Листування в Електронному кабінеті	Надсилання запитів, отримання відповідей

Перевірка контрагента	Open Data data.gov.ua, YouControl)	Аналіз реєстрів, судових рішень
Судовий спір	Електронний суд	Подання позову, отримання рішення
Консультація з податкового питання	Чат-бот ДПС	Швидка довідка за типовим запитанням

Принципи вибору каналів для різних типів аудиторії

Принцип	Реалізація
Принцип присутності («Be where your customers are»)	Використання каналів, які є пріоритетними для цільової аудиторії. Для молоді — Instagram, TikTok; для професіоналів — LinkedIn; для масштабної аудиторії B2B — LinkedIn та B2B-платформи; для комунікації з державою — Дія, Prozorro, податкові сервіси
Принцип омніканальності	Забезпечення безшовного та консистентного досвіду клієнта при переході між каналами (наприклад, чат-бот → оператор → email з документацією)
Принцип диференціації за цілями	Використання різних каналів з урахуванням їхніх сильних сторін: email — для детальних повідомлень, SMS — для термінових, месенджери — для двосторонньої комунікації
Принцип гібридності	Поеднання традиційних (email, телефон) та сучасних (месенджери, чат-боти) каналів для охоплення ширшої аудиторії та створення гнучкого досвіду
Принцип тестування та оптимізації	Постійний A/B-тест каналів, моніторинг метрик (open rate, CTR, conversion rate, ROI), адаптація стратегії на основі даних

Модель PESO (інтеграція каналів у єдину стратегію)



Модель PESO (Paid, Earned, Shared, Owned) — це стратегічна модель інтеграції цифрових каналів комунікації, розроблена Джині Дітріх (Gini Dietrich). Вона допомагає економічним агентам системно підходити до вибору каналів, забезпечуючи їхню взаємодію та синергію. Назва моделі є аббревіатурою від чотирьох типів медіа:

- ✓ **Paid Media** (платні медіа) — канали, за які організація платить гроші.
- ✓ **Earned Media** (зароблені медіа) — безкоштовні згадування, коли про організацію говорять інші.
- ✓ **Shared Media** (спільні медіа) — соціальні мережі та платформи, де комунікацію створюють самі учасники.
- ✓ **Owned Media** (власні медіа) — канали, які організація повністю контролює.

Типи медіа в моделі PESO

Тип	Суть	Приклади каналів	Переваги	Недоліки
Paid Media (платні)	Організація платить за доступ до аудиторії або за розміщення контенту.	Контекстна реклама (Google Ads), таргетована реклама в соцмережах, платні публікації у ЗМІ, ретаргетинг, спонсоровані email-розсилки.	Швидкий результат, точний таргетинг, масштабованість, контроль над охопленням.	Висока вартість (особливо на конкурентних ринках), після зупинки оплати ефект зникає, довіра до реклами низька.
Earned Media (зароблені)	Інші (клієнти, партнери, журналісти, блогери) згадують організацію безкоштовно, на основі власного досвіду або після отримання інформації.	Публікації у ЗМІ, відгуки на Google Maps/Trustpilot, рекомендації в LinkedIn, згадування в блогах, репости клієнтів, PR-публікації без оплати.	Високий рівень довіри (треті сторони), безкоштовно (окрім витрат на PR), довготривалий ефект, SEO-переваги.	Немає контролю над змістом та часом виходу, негативні відгуки також є Earned Media, важко масштабувати, потребує довгострокових відносин.
Shared Media (спільні)	Комунікація відбувається на платформах, де контент створюють самі користувачі, але організація може брати участь і впливати.	Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram), месенджери (Telegram, WhatsApp), форуми (Reddit, DOU), YouTube (коментарі), B2B-спільноти.	Високий рівень залученості, можливість вірального поширення, прямий діалог з аудиторією, збір зворотного зв'язку, відносно низька вартість.	Низький контроль (алгоритми, модерація, негатив), залежність від політики платформи, ризик репутаційних криз, потребує постійної присутності.
Owned Media (власні)	Організація повністю контролює канал.	Вебсайт, блог, email-база (власна), CRM,	Повний контроль, накопичення активів (база	Потребує часу для накопичення аудиторії,

	контент та правила взаємодії.	мобільний додаток, інтранет, ERP, база знань, чат-бот на власному сайті.	клієнтів, контент), безкоштовно для вже залучених користувачів, довготривалий ефект, незалежність від платформ.	необхідні інвестиції в розробку та підтримку, низьке охоплення без підтримки Paid/Earned.
--	-------------------------------	--	---	---



Приклад застосування моделі PESO для промислового B2B-підприємства

Етап	Р	Е	С	О
Залучення уваги	Таргетована реклама в LinkedIn на посади «Головний інженер», «Керівник виробництва».	Публікація галузевої аналітики у профільному журналі (стаття виходить безкоштовно завдяки експертності).	Поширення анонсу вебінару в професійних Telegram-групах та на LinkedIn.	Публікація експертної статті в корпоративному блозі на сайті.
Формування довіри	Ретаргетинг тих, хто відвідав сторінку продукту, але не залишив заявку.	Клієнт публікує кейс впровадження (зароблене згадування).	Обговорення технічних характеристик у профільному форумі (Reddit, DOU).	Завантаження технічної документації (3D-моделі, специфікації) на сайт.
Прямий продаж	Реклама комерційної пропозиції з обмеженим терміном дії (Google Ads за ключовими словами).	Позитивний відгук на B2B-платформі (YouControl, Prozorro).	Відповідь на запитання потенційного клієнта в LinkedIn.	email-розсилка комерційної пропозиції з персональною знижкою.
Підтримка та лояльність	(не використовується)	Клієнт самостійно рекомендує компанію у своєму Telegram-каналі.	Обговорення досвіду використання в закритому клієнтському чаті (WhatsApp).	Чат-бот на сайті для техпідтримки, база знань, сповіщення про нові версії продуктів.

Синергія каналів у моделі PESO

Головна цінність моделі PESO полягає не в окремому використанні кожного типу медіа, а в їхній інтеграції. Канали працюють разом, підсилюючи один одного. Наприклад:

- ✓ Paid → Owned: Платна реклама приводить користувачів на вебсайт (Owned) або змушує підписатися на email-розсилку.
- ✓ Owned → Earned: Якісний контент на власному блозі (Owned) змушує журналістів або блогерів посилатися на нього (Earned).
- ✓ Earned → Shared: Позитивна публікація у галузевому ЗМІ (Earned) провокує обговорення в соціальних мережах (Shared).
- ✓ Shared → Paid: Найкращий користувацький контент (Shared) можна використовувати як креатив для платної реклами (Paid).
- ✓ Paid → Shared → Owned: Таргетована реклама (Paid) приводить користувача в соціальну мережу (Shared), де він бачить позитивні відгуки, після чого переходить на сайт (Owned) і здійснює покупку

Результат інтеграції за моделлю PESO:

- ✓ **Розширення охоплення** (Paid + Shared) → більше потенційних клієнтів дізнаються про компанію.
- ✓ **Підвищення довіри** (Earned + Shared) → незалежні згадування підтверджують репутацію.
- ✓ **Зниження вартості залучення** (Owned + Email) → повторні продажі вже наявним клієнтам майже безкоштовні.
- ✓ **Контроль над комунікацією** (Owned) → довгостроковий актив, який не залежить від алгоритмів платформ.



Модель PESO не є жорсткою схемою. Для різних компаній, галузей та цілей співвідношення Paid/Earned/Shared/Owned буде різним. Ключовий принцип — канали мають працювати разом, а не окремо.

4.3 Метрики ефективності каналів та веб-аналітика



Цифрові канали відрізняються від більшості традиційних інструментів тим, що їх можна системно вимірювати. Саме тому управління цифровими комунікаціями неможливе без метрик ефективності та веб-аналітики. Метрики дають змогу оцінити, чи доходить повідомлення до адресата, чи взаємодіє він з ним, чи переходить до цільової дії, скільки коштує цей контакт і який економічний результат він створює.

 **Метрики ефективності каналів** — це кількісні та якісні показники, які дозволяють оцінити, наскільки успішно цифровий канал комунікації досягає поставлених бізнес-цілей (залучення, продаж, підтримка, лояльність).

Без вимірювання неможливе управління. Ключове питання: які метрики дійсно важливі для вашого бізнесу (не всі метрики однаково корисні).

Класифікація метрик

Група метрик	Що вимірює	Типові показники	Економічне значення
Охоплення	Скільки людей або організацій побачили повідомлення чи взаємодіяли з ним на поверхневому рівні.	Reach, impressions, унікальні користувачі, перегляди, доставка повідомлень.	Показує масштаб присутності та видимості каналу.
Залучення	Наскільки аудиторія взаємодіє з повідомленням або контентом.	Open rate, read rate, CTR, реакції, коментарі, репости, відповіді, глибина перегляду.	Дає розуміння релевантності контенту та сили першого контакту.
Поведінкові метрики	Що відбувається після переходу в канал, на сайт або в сервісний інтерфейс.	Сеанси, джерела трафіку, bounce rate, scroll depth, time on page, перегляд сторінок, completion rate.	Допомагає оцінити якість досвіду та «вузькі місця» у взаємодії.
Конверсійні метрики	Чи виконує аудиторія цільову дію.	Conversion rate, кількість заявок, реєстрацій, завантажень, покупок, бронювань, підписок.	Показує, чи трансформується контакт у бізнес-результат.
Сервісні метрики	Якість післяконтактної або підтримувальної взаємодії.	First response time, resolution time, CSAT, NPS, кількість ескалацій, self-service rate.	Відображає якість сервісу, навантаження на підтримку та ймовірність утримання клієнта.
Економічні метрики	Вартість і фінансовий результат каналу.	CPL, CPA, CAC, ROMI/ROI, LTV, дохід на канал, вартість контакту.	Дає змогу порівнювати канали між собою за внеском у економічну ефективність.

Ключові метрики за окремими каналами

Канал	На що дивляться насамперед	Що це означає
Email	Deliverability, open rate, CTR, CTOR, unsubscribe rate, conversion rate.	Дає змогу оцінити якість бази, релевантність теми листа, силу контенту та здатність листа переводити в дію.
Соціальні мережі	Reach, engagement rate, share/save/comment, click-through, lead generation, share of voice.	Показує, чи працює контент на видимість, залучення та репутаційне поширення.
Вебсайт	Sessions, source/medium, bounce rate, scroll depth, conversion, form completion, abandonment.	Дозволяє оцінити, чи виконує сайт функцію хабу, чи не губить користувачів на критичних етапах.
Месенджери / SMS	Delivery, read rate, response time, click-through, opt-out, handoff to human.	Показує оперативність каналу та його придатність для швидких, чутливих до часу взаємодій.
Чат-бот / live-chat	Containment rate, handoff rate, first response time, resolution time, CSAT, drop-off points.	Дає змогу зрозуміти, чи справляється автоматизація з потоком типових запитів та де потрібне втручання людини.
Рекламні канали	CPC, CPM, CTR, CPL, CPA, conversion value, ROAS/ROI.	Відображає ціну уваги та ефективність інвестицій у залучення трафіку й лідів.

Основні метрики для різних цифрових каналів

Email-маркетинг

Метрика	Формула / Спосіб розрахунку	Норми (B2B)	Що означає
Delivery rate	$(\text{Доставлено} / \text{Відправлено}) \times 100\%$	95-99%	Якість бази, репутація домену, технічні проблеми з поштовими серверами отримувачів.
Open rate	$(\text{Унікальні відкриття} / \text{Доставлено}) \times 100\%$	20-40% (B2B), 15-25% (B2C)	Якість теми листа, впізнаваність відправника, час надсилання, релевантність аудиторії.
Click-through rate (CTR)	$(\text{Унікальні кліки} / \text{Доставлено}) \times 100\%$	2-5% (B2B), 1-3% (B2C)	Якість контенту листа, зрозумілість заклику до дії (СТА), персоналізація.
Conversion rate	$(\text{Цільові дії} / \text{Кліки}) \times 100\%$	10-30% (від кліку)	Якість цільової сторінки, відповідність пропозиції очікуванням, відсутність бар'єрів (форми).
Bounce rate	$(\text{Недоставлено} / \text{Відправлено}) \times 100\%$	< 3% (hard bounce)	Якість бази (неіснуючі email-адреси), технічні проблеми (переповнена скринька, блокування).
Unsubscribe rate	$(\text{Відписки} / \text{Доставлено}) \times 100\%$	< 0.5%	Частота розсилок, релевантність контенту, відповідність очікуванням під час підписки.
ROI (Return on Investment)	$(\text{Дохід від каналу} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}$	38:1 (середнє)	Загальна економічна ефективність каналу.

Месенджери (Telegram, WhatsApp, Viber)

Метрика	Формула / Спосіб розрахунку	Норми (B2B)	Що означає
Delivery rate	$(\text{Доставлено} / \text{Відправлено}) \times 100\%$	98-99.9%	Якість бази (активні номери), технічні обмеження платформи (блокування, правила).
Open rate	$(\text{Відкриття} / \text{Доставлено}) \times 100\%$	80-95% (протягом 3-10 хв)	Оперативність, важливість повідомлення, звичка користувача перевіряти месенджери.
Click-through rate (CTR)	$(\text{Кліки} / \text{Доставлено}) \times 100\%$	10-30%	Якість повідомлення (коротке, зрозуміле, з чітким СТА), персоналізація, наявність медіа.
Response rate (для двосторонньої комунікації)	$(\text{Відповіді} / \text{Доставлено}) \times 100\%$	30-60%	Залученість аудиторії, релевантність запитання, наявність стимулу відповісти (знижка, інформація).
Чат-бот: ескалація до оператора	$(\text{Ескалації} / \text{Сесії}) \times 100\%$	20-40%	Якість сценаріїв чат-бота (чим менше ескалацій — тим краще автоматизація, але надто низька може означати, що бот не вирішує складні питання, які мав би ескалювати).

Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram)

Метрика	Формула / Спосіб розрахунку	Норми (B2B)	Що означає
Reach (охоплення)	Кількість унікальних користувачів, які побачили публікацію.	Залежить від алгоритмів.	Потенційний розмір аудиторії, впізнаваність бренду.
Impressions (покази)	Загальна кількість показів публікації (може бути більшою за Reach, бо один користувач бачить декілька разів).	Залежить від алгоритмів.	Інтенсивність показу (скільки разів публікацію побачили).
Engagement rate (ER)	$(\text{Лайки} + \text{коментарі} + \text{репости} + \text{кліки}) / \text{Reach (або Impressions)} \times 100\%$	1-5% (Facebook), 2-6% (LinkedIn), 5-10% (Instagram)	Якість контенту, релевантність аудиторії, емоційний відгук.
CTR (з публікації)	$(\text{Кліки на посилання} / \text{Impressions}) \times 100\%$	0.5-2%	Якість заклику до дії (CTA), привабливість візуалу/тексту, відповідність очікуванням.
Вартість за клік (CPC)	Витрати на рекламу / Кількість кліків	Залежить від галузі та таргетингу	Ефективність платного просування (чим нижче — тим краще).
Вартість за 1000 показів (CPM)	$(\text{Витрати} / \text{Impressions}) \times 1000$	Залежить від галузі та таргетингу	Вартість охоплення аудиторії (порівняння з іншими каналами).

Вебсайт (веб-аналітика)

Метрика	Формула / Спосіб розрахунку	Норми (B2B)	Що означає
Сесії (Sessions)	Загальна кількість відвідувань сайту за період.	Залежить від трафіку.	Загальна активність на сайті (не унікальні користувачі, а кількість візитів).
Користувачі (Users)	Кількість унікальних відвідувачів сайту за період.	Залежить від трафіку.	Розмір аудиторії (унікальна кількість людей).
Сторінки за сесію (Pages / Session)	Кількість переглянутих сторінок за одну сесію.	2-4 (B2B)	Глибина занурення, інтерес до контенту (чим більше — тим краще).
Середня тривалість сесії (Avg. Session Duration)	Загальний час усіх сесій / Кількість сесій.	2-5 хвилин (B2B)	Залученість, якість контенту (чим довше — тим краще).
Bounce rate (коефіцієнт відмов)	Сесії з переглядом 1 сторінки / Всі сесії × 100%	40-60% (B2B)	Відповідність очікуванням користувача, якість цільової сторінки, час завантаження (чим нижче — тим краще).
Conversion rate (конверсія)	Цільові дії (заявка, завантаження, покупка) / Всі сесії × 100%	2-5% (B2B, лендинг), 0.5-2% (багатосторінковий сайт)	Ефективність воронки продажів, якість трафіку (чим вище — тим краще).
Exit rate (вихід)	Вихід з конкретної сторінки / Перегляди сторінки × 100%	Аналізується для кожної сторінки	Проблемні сторінки, де користувачі йдуть (форми, кошик, важливі інформаційні сторінки).

Чат-боти

Метрика	Формула / Спосіб розрахунку	Норми	Що означає
Сесії (Sessions)	Кількість запущених діалогів з чат-ботом.	Залежить від трафіку.	Загальна активність, кількість запитів до бота.
Goal completion rate (GCR)	Досягнення цілі (наприклад, клієнт залишив контакт) / Запущені сесії × 100%	30-60%	Ефективність сценарію бота, зрозумілість інструкцій для користувача.
Ескалація до оператора	Кількість передач оператору / Запущені сесії × 100%	20-40%	Якість автоматизації (чим менше — тим краще, але надто низька може означати, що бот не вирішує складні питання).
Утримання (Retention)	Повторні сесії від одного користувача / Всі унікальні користувачі × 100%	20-40%	Корисність бота (чи повертаються до нього знову).

Бізнес-метрики (ROMI, CAC, LTV, NPS)

Метрика	Формула	Що означає	Для яких каналів важлива
ROMI (Return on Marketing Investment)	(Дохід від маркетингових активностей — Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг × 100%	Рентабельність маркетингових інвестицій (у %). Показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на маркетинг.	Реклама (Google Ads, LinkedIn Ads), email-маркетинг, SMM (платне просування), контент-маркетинг (якщо оплачувався).
CAC (Customer Acquisition Cost)	Загальні витрати на маркетинг та продажі (за період) / Кількість нових клієнтів (за період)	Вартість залучення одного нового клієнта. Показує, скільки коштує привести одного платника.	Усі канали, які беруть участь у залученні (особливо Paid Media).
LTV (Lifetime Value)	Середній чек × Кількість покупок за рік × Середня тривалість співпраці (роки)	Загальна сума грошей, яку клієнт принесе компанії за весь час співпраці.	Усі канали, які впливають на лояльність (email, CRM, месенджери, підтримка).
NPS (Net Promoter Score)	% промоутерів (оцінка 9-10) — % критиків (оцінка 0-6)	Лояльність клієнта, його готовність рекомендувати компанію іншим.	Сервісні канали (підтримка, чат-боти, CRM), загальна репутація компанії.

Веб-аналітика



Веб-аналітика — це система збору, структурування, інтерпретації та використання даних про поведінку користувачів у цифрових середовищах. Йдеться не лише про сайт як такий, а й про лендинги, особисті кабінети, e-commerce-інтерфейси, чат-боти, мобільні застосунки, рекламні кампанії та канали залучення трафіку. Її завдання — пов'язати комунікаційні дії з бізнес-результатом.

Елементи веб-аналітики

Елемент	Що фіксує	Значення
UTM-мітки	Джерело, канал, кампанію, носій, креатив або окремий сценарій комунікації.	Допомагають зрозуміти, звідки саме прийшов трафік і який канал привів користувача до цільової дії.
Події (events)	Натискання кнопок, перегляд відео, завантаження файлів, надсилання форми, використання чату.	Показують, як саме користувач взаємодіє з інтерфейсом і де перериває шлях.
Воронки (funnels)	Послідовність кроків від входу до цільової дії.	Виявляють етапи, на яких аудиторія «випадає», та дають змогу оптимізувати UX і зміст.
Когортний аналіз	Поведінку груп користувачів, які прийшли в певний період або канал.	Дає змогу оцінити утримання, повторні конверсії, лояльність і вплив часу залучення.
Атрибуція	Внесок окремих каналів у підсумкову конверсію.	Дозволяє коректніше розподіляти бюджет і не недооцінювати «допоміжні» канали на верхніх етапах воронки.
A/B-тестування	Різницю в результатах між варіантами тем, сторінок, кнопок, сценаріїв чи креативів.	Підтримує доказову оптимізацію на основі поведінки, а не інтуїції.
Дашборди та звітність	Інтегровану візуалізацію метрик у динаміці.	Роблять комунікаційне управління регулярним, а не разовим, та спрощують управлінське прийняття рішень.

Інструменти веб-аналітики та моніторингу каналів

Інструмент	Призначення	Основні можливості
Google Analytics (GA4)	Веб-аналітика для сайту	Відстеження сесій, користувачів, джерел трафіку, конверсій, поведінки на сайті (воронки, події).
Google Tag Manager	Управління тегами (кодами відстеження) без зміни коду сайту	Додавання пікселів Facebook, LinkedIn, лічильників GA4, відстеження подій (кліки на кнопки, відправка форм).
CRM-системи (HubSpot, Salesforce, Pipedrive, Creatio)	Відстеження комунікації на всіх етапах воронки (від заявки до угоди)	Історія email-листування, відстеження відкриття/кліків (якщо інтегровано з email-сервісом), завдання, угоди, контакти, аналітика воронки продажів.
Email-сервіси (Mailchimp, SendGrid, UniOne, MailerLite)	Відстеження метрик email-розсилок	Open rate, CTR, bounce rate, unsubscribe rate, автоматизації, A/B-тести.
B2B-платформи (Prozorro, YouControl, B2B-маркетплейси)	Моніторинг активності на платформах	Кількість переглядів пропозиції, кількість завантажень документації, участь у тендерах, перевірка контрагентів.
Системи чат-ботів (Chatfuel, ManyChat, SendPulse, власна розробка)	Аналітика чат-ботів	Кількість сесій, goal completion rate, ескалація до оператора, утримання (retention), популярні сценарії.
Системи моніторингу соціальних мереж (SMMplanner, Brand24, Talkwalker)	Відстеження згадувань, тональності, охоплення	Кількість згадувань бренду, тональність (позитивні/нейтральні/негативні), частка голосу (share of voice) відносно конкурентів, активність аудиторії (лайки, коментарі, репости).



Приклад: Бізнес-ціль: збільшити кількість нових договорів на 30% за квартал.

Цільові дії (воронка):

- ✓ Завантаження технічної специфікації з сайту → метрика: конверсія 5% (відвідувачі сторінки).
- ✓ Запит комерційної пропозиції (КП) після завантаження специфікації → метрика: конверсія 20% (від завантажень).
- ✓ Призначення демо-зустрічі (Zoom) після запиту КП → метрика: конверсія 30% (від запитів).
- ✓ Підписання договору ЕЦП після демо → метрика: конверсія 25% (від демо).
- ✓ **Загальна конверсія всієї воронки:** $5\% \times 20\% \times 30\% \times 25\% = 0.075\%$ (тобто 1 договір на ~1300 відвідувачів сторінки специфікації).
- ✓ **CAC (вартість залучення 1 договору):** витрати на рекламу + контент + менеджерів поділити на кількість договорів.
- ✓ **LTV (середній дохід від одного клієнта за 2 роки):** середня сума угоди × кількість повторних угод.
- ✓ **ROMI (рентабельність маркетингу):** $(LTV \times \text{кількість договорів} - \text{маркетингові витрати}) / \text{маркетингові витрати}$.
- ✓

4.4 Клієнтський шлях і точки контакту (customer journey / touchpoints)





Клієнтський шлях (Customer Journey) — це сукупність усіх взаємодій (контактів) економічного агента (клієнта, партнера, постачальника) з організацією протягом усього циклу співпраці: від моменту, коли він дізнається про продукт або компанію, до моменту завершення співпраці (або переходу до повторних покупок/контрактів).

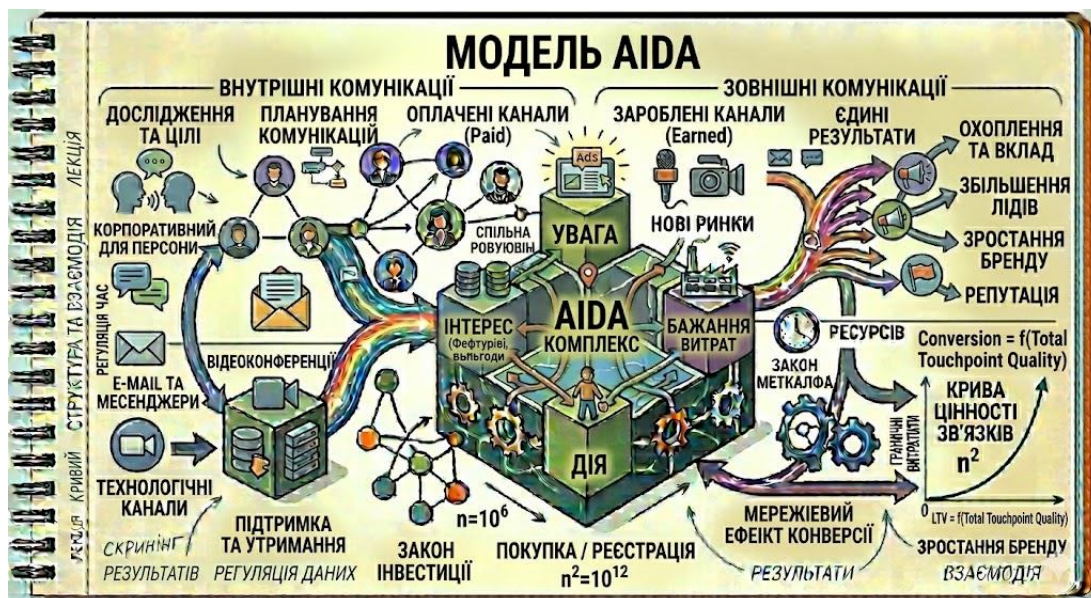
Точка контакту (Touchpoint) — це будь-який момент взаємодії між економічним агентом та організацією через цифровий канал, під час якого формується враження, приймається рішення або відбувається обмін інформацією.

У цифровому середовищі клієнтський шлях стає нелінійним (клієнт може перескакувати з етапу на етап, повертатися назад) та омніканальним (використовує кілька каналів одночасно).

Розуміння клієнтського шляху дозволяє організації:

- ✓ *ідентифікувати ключові точки контакту* (де приймаються рішення, виникають сумніви, формується враження);
- ✓ *оптимізувати комунікацію* в кожній точці контакту (правильне повідомлення, правильний канал, правильний час);
- ✓ *усунути «больові точки»* (бар'єри, які змушують клієнта відмовитися від покупки або співпраці);
- ✓ *вимірювати ефективність* каналів на кожному етапі;
- ✓ *персоналізувати взаємодію* на основі історії попередніх контактів.

Етапи клієнтського шляху (модель AIDA та її цифрові адаптації)



Класична модель AIDA (Awareness — Interest — Desire — Action) є основою для розуміння клієнтського шляху. Для цифрового B2B-середовища вона адаптується з урахуванням довшого циклу прийняття рішень, участі групи осіб (DMU) та більшої кількості точок контакту.

Етапи клієнтського шляху (Customer Journey) у цифрових комунікаціях

Стадія	Суть	Цифрові канали	Тип контенту	Точки контакту	Метрики ефективності	Приклад
Awareness (усвідомлення / обізнаність)	Потенційний клієнт дізнається про існування організації, її продукту або послуги. На цьому етапі він ще не готовий купувати, але формує перше враження.	LinkedIn (публікації, таргетована реклама), пошукові системи (Google, YouTube), галузеві ЗМІ, B2B-платформи (Prozorro, Alibaba), конференції (онлайн-трансляції), соціальні мережі (Facebook, Instagram).	Експертні статті, аналітика, галузеві звіти, кейси успіху, відео-демонстрації, реклама.	Клік на рекламу в LinkedIn, перегляд публікації, відвідування сторінки компанії, підписка на Telegram-канал.	Охоплення (reach), кількість показів (impressions), вартість за 1000 показів (CPM), кількість нових підписників, вартість за клік (CPC).	Головний інженер заводу шукає рішення для автоматизації виробничої лінії. Вводить у Google запит «автоматизація складання промислових ліній». Бачить рекламу вашої компанії в результатах пошуку (Paid Media). Також натрапляє на вашу публікацію в LinkedIn про типовий кейс впровадження (Shared Media).

2. Interest & Consideration (інтерес та розгляд)	Потенційний клієнт виявляє інтерес до вашого продукту, порівнює вашу пропозицію з альтернативами, вивчає деталі. Він вже знає про ваше існування і придивляється.	Вебсайт (сторінки продуктів, блог), email (розсилки з кейсами), YouTube (огляди, порівняння), чат-боти (консультації без оператора), галузеві форуми (читання обговорень), B2B-платформи (порівняння цін, умов).	Технічні специфікації, порівняльні таблиці, кейси впровадження, відео-огляди, комерційні пропозиції (первинні), інструкції.	Завантаження технічної документації з сайту, перегляд сторінки «Продукти», запит у чат-боті, відкриття email-розсилки, читання відгуків на B2B-платформі.	Час на сторінці, кількість переглянутих сторінок (depth), коефіцієнт відмов (bounce rate), кількість завантажень документації, кількість запитів у чат-боті, CTR у розсилці.	Головний інженер переходить на ваш сайт із реклами. Він вивчає сторінку «Роботизована лінія складання», завантажує технічну специфікацію (Owned Media). Потім він шукає відгуки про вашу компанію на галузевих форумах (Shared Media) та перевіряє вас на YouControl (Earned/Open Data).
3. Evaluation & Desire	Клієнт вже хоче вирішити свою проблему і	Email (комерційна пропозиція,	Комерційна пропозиція, фінансова	Отримання КП email, участь у відеоконферен	Кількість призначених демо, кількість	Після вивчення документації головний

(оцінка та бажання)	розглядає вашу пропозицію як один із варіантів. Він потребує доказової бази: чому саме ви, чому зараз, чому за цю ціну. У B2B на цьому етапі часто залучаються різні члени DMU (технічний фахівець, фінансист, керівник).	персоналізована), , відеоконференції (Zoom, Google Meet), персональні демо (через спільний екран), месенджери (узгодження деталей), B2B-платформи (тендери, переговорні), CRM (персоналізовані сповіщення).	модель (ROI, NPV, термін окупності), технічна специфікація (договірна), демо-відео, відповіді на запитання (індивідуальні), порівняння з конкурентами (запит клієнта).	ції, запитання в месенджері (технічні), перегляд демо-запису, обмін договорами (проект).	учасників вебінару/конференції, кількість питань у месенджерах (рівень залученості), час відповіді на складні запити, швидкість ескалації.	інженер запрошує технічного фахівця вашої компанії на відеоконференцію (Shared Media). Він ставить уточнюючі запитання щодо інтеграції з існуючою ERP-системою. Фінансовий директор отримує від вас email з фінансовою моделлю (Owned Media). Відділ закупівель паралельно перевіряє альтернативи
-----------------------------------	--	--	---	---	---	--

						х постачальників.
4. Purchase / Decision (покупка / рішення)	Клієнт ухвалює рішення на вашу користь, узгоджує договір, здійснює оплату, підписує документи. У B2B цей етап може тривати тижні або місяці, включати внутрішні погодження, тендерні процедури.	B2B-платформи (Prozorro, електронний тендер), системи електронного документообігу (ЕЦП, СЕД), email (фінальна версія договору), ERP-інтеграція (автоматичне створення замовлення), телефон (фінальне узгодження).	Договір (фінальна версія), рахунок-фактура (invoice), акт приймання-передачі, платіжне доручення, тендерна документація (переможна пропозиція).	Підписання договору ЕЦП, отримання рахунку, оплата (банківський переказ), підтвердження в ERP, публікація повідомлення про переможця тендеру.	Конверсія (від КП до договору), середній час від КП до підписання, вартість залучення клієнта (CAC), розмір угоди (Average Deal Size), кількість підписаних договорів ЕЦП.	Ваша компанія виграє тендер на Prozorro. З переможцем укладається електронний договір через систему «Prozorro» з використанням ЕЦП. Відділ закупівель замовника створює замовлення в ERP, яке через API інтегрується з вашою CRM (автоматичне сповіщення про нове замовлення).
5. Service & Support	Після покупки/підписа	Чат-боти (первинна	Інструкції, відео-уроки,	Запит у чат-боті, ескалація	Середній час відповіді (First	Після встановлення

(підтримка та сервіс)	ння договору клієнт потребує підтримки: встановлення, налаштування, навчання, вирішення проблем, гарантійне обслуговування. Якість сервісу визначає лояльність і повторні продажі.	підтримка), месенджери (оперативна комунікація), email (формальні запити), портал самообслуговування (база знань, статус замовлення), телефон (гаряча лінія), відеоконференції (віддалене налаштування).	FAQ, база знань, чек-листи (для налаштування) , відповіді на запитання (персоналізовані), повідомлення про статус (замовлення, ремонт).	на оператора, завантаження інструкції, перегляд відео-уроку, отримання сповіщення (SMS/Telegram) про статус ремонту, участь у навчальному вебінарі.	Response Time), середній час вирішення проблеми (Resolution Time), частка запитів, вирішених чат-ботом (без оператора), NPS, CSAT (Customer Satisfaction Score), кількість повторних звернень.	обладнання головний інженер має технічні запитання. Він пише в Telegram-чат підтримки. Оператор відповідає протягом 15 хвилин, але питання складне — створюється заявка в CRM. Через 2 години приходить відповідь від технічного фахівця з посиланням на відео-інструкцію (Owned Media). Проблема вирішено.
-------------------------------------	---	---	--	---	---	--

6. Loyalty & Advocacy (лояльність та адвокація)	Задоволений клієнт здійснює повторні покупки (договори), рекомендує вас іншим, стає джерелом Earned Media (відгуки, рекомендації, кейси). Найцінніший тип клієнта.	Email (персоналізовані пропозиції постійним клієнтам), CRM (автоматичні сповіщення про оновлення/знижки), LinkedIn (клієнт публікує відгук), B2B-платформи (клієнт залишає позитивний відгук), месенджери (особисті привітання, ексклюзивні пропозиції).	Персональні знижки, ексклюзивні пропозиції (нові продукти), запрошення на закриті заходи (вебінари, конференції), прохання залишити відгук, под			
--	---	---	--	--	--	--

Карта клієнтського шляху (Customer Journey Map)



Карта клієнтського шляху — це візуалізація всіх етапів взаємодії клієнта з організацією, яка включає: дії клієнта, точки контакту, канали, думки/емоції клієнта, больові точки (бар'єри), комунікаційні активності організації та метрики ефективності.

Принципи оптимізації клієнтського шляху в цифрових комунікаціях

Принцип	Суть	Реалізація
Оmnіканальність	Клієнт отримує безшовний досвід незалежно від того, який канал обирає в різний час.	Єдина база клієнтів у CRM, синхронізація історії контактів між каналами (чат, email, телефон), автоматичне визначення клієнта.
Персоналізація	Кожна точка контакту враховує історію попередніх взаємодій, роль клієнта (технічний фахівець vs	Персоналізовані email-розсилки (на основі поведінки), чат-бот, який знає попередні запитання, CRM з історією всіх контактів.

	закупівельник), його поточний етап.	
Проактивність	Організація не чекає, поки клієнт звернеться, а передбачає його потреби та ініціює комунікацію самостійно.	Сповіщення про зміну статусу замовлення (SMS/Telegram), нагадування про планове ТО (email), пропозиція нових продуктів на основі попередніх покупок.
Вимірюваність	Кожна точка контакту має метрики ефективності, які дозволяють ідентифікувати «вузькі місця» та оптимізувати їх.	Відстеження конверсії між етапами (від завантаження специфікації до запиту КП), аналітика часу відповіді, NPS після кожного звернення.
Зменшення бар'єрів	Ідентифікація та усунення «больових точок» — місць, де клієнт відчуває труднощі, невизначеність або дискомфорт.	Спрощення форми завантаження документації (соціальні мережі vs реєстрація), чіткий SLA відповіді, використання емодзі для передачі тону.

Приклад: Карта клієнтського шляху для B2B-угоди (промислове обладнання)

Етап	Дії клієнта	Точки контакту	Канали	Думки/емоції	Больові точки	Комунікація організації	Метрики
Awareness	Шукає рішення проблеми в Google	Реклама, органічний пошук, публікація	Google Ads, LinkedIn, сайт	«Маємо проблему з продуктивністю. Це може бути рішенням?»	Висока конкуренція, нечітке формулювання запиту, низька впізнаваність бренду	Публікація експертних статей, таргетована реклама, SEO	Охоплення, кліки, вартість за клік
Interest	Вивчає сайт, завантажує специфікацію	Сторінка продукту, блог, форма завантаження	Вебсайт, email	«Виглядає цікаво. Які характеристики? Чи підходить нам?»	Складний сайт (погана навігація), відсутність технічних деталей	Зручний UX, технічна документація, кейси	Час на сайті, відмови, завантаження
Evaluation	Порівнює з конкурентами, ставить запитання технічному фахівцю	Чат-бот, email, відеоконференція	Чат-бот, email, Zoom	«Краще за конкурента, але дорожче. Чи є ROI? Чи інтегрується з нашою ERP?»	Заперечення щодо ціни, нечіткі відповіді, довга відповідь	Швидка відповідь (SLA), фінансова модель, демо	Відповіді на заперечення, призначені зустрічі, кількість питань
Purchase	Узгоджує договір, підписує ЕЦП, оплачує	Email, Prozorro, ЕЦП, ERP	Email, Prozorro, СЕД	«Ризиковано, але вирішили спробувати. Сподіваємося, не підведуть»	Складний договір, довге погодження, технічні проблеми з ЕЦП	Юридичний супровід, шаблони договорів, інтеграція з ERP	Конверсія, час до підписання, SAC
Service	Встановлює обладнання, має запитання, звертається в підтримку	Чат-бот, email, телефон, база знань	Чат-бот, Telegram, email	«Все працює не зовсім так, як очікував. Швидко реагують?»	Відсутність чітких інструкцій, довга відповідь підтримки, низька компетенція	Якісна документація, відео-уроки, скорингові запити	First Response Time, Resolution Time, CSAT
Loyalty	Продовжує договір, рекомендує іншим, публікує відгук	LinkedIn, email, телефон, B2B-платформа	LinkedIn, email, B2B-платформа	«Задоволені, продовжуємо співпрацю. Іншим теж рекомендую»	Відсутність зворотного зв'язку, нецікаві пропозиції	Персоналізовані пропозиції, програма лояльності, подяки	LTV, NPS, повторні покупки, рекомендації

4.5 Бар'єри цифрових комунікацій

Бар'єри цифрових ділових комунікацій — це фактори, що перешкоджають ефективному обміну інформацією між економічними агентами в цифровому середовищі, спотворюють зміст повідомлень, ускладнюють їх сприйняття або унеможливають досягнення комунікативної мети.

На відміну від традиційних комунікацій, де бар'єри часто пов'язані з фізичною відстанню, ієрархічними рівнями або особистими особливостями учасників, у цифровому середовищі з'являються специфічні бар'єри, зумовлені природою цифрових каналів, технологічними обмеженнями та психологічними особливостями опосередкованої взаємодії.



Бар'єри сприйняття



Бар'єри сприйняття — це психологічні перешкоди, які впливають на те, як учасники цифрових ділових комунікацій інтерпретують інформацію та оцінюють колег, клієнтів чи партнерів. У цифровому середовищі ці бар'єри часто посилюються через відсутність невербальних сигналів.

Бар'єр	Суть	Приклад
Емоційний бар'єр	Емоції заважають об'єктивному сприйняттю інформації	Отримавши критичний лист від керівника, менеджер миттєво відповідає в агресивній манері, не враховуючи, що тон міг бути нейтральним

Бар'єр стереотипів	Узагальнені уявлення про групи людей призводять до необґрунтованих висновків	Керівник ігнорує пропозицію від молодшого спеціаліста, вважаючи що «досвід важливіший за ентузіазм»
Бар'єр уваги	Інформаційне перевантаження або розсіяність заважають помітити важливу інформацію	Менеджер пропускає повідомлення про зміну термінів у загальному чаті, де одночасно обговорюється 10 тем
Естетичний бар'єр	Привабливість або непривабливість візуальних елементів впливає на оцінку змісту	Презентація з неякісними графіками та поганим шрифтом сприймається як непрофесійна, навіть якщо цифри правильні
Ефект проєкції	Несвідоме приписування іншим своїх власних рис, думок чи почуттів	Менеджер, який сам часто затягує терміни, сприймає нейтральне повідомлення «Нагадуємо про оплату» як звинувачення
Ефект порядку	Послідовність подачі інформації впливає на її сприйняття	Лист з темою «Проблеми з замовленням» викликає негативну реакцію ще до відкриття



Бар'єри протидії



Бар'єри протидії — це психологічні перешкоди, які змушують учасників цифрових ділових комунікацій несвідомо відхиляти або спотворювати повідомлення, що суперечать їхнім переконанням, очікуванням чи соціальному становищу.

Бар'єр	Суть	Приклад
Бар'єр уникнення	Співрозмовник уникає тем, які можуть бути емоційно чи психологічно дискомфортними	Менеджер ігнорує повідомлення клієнта зі скаргою, сподіваючись, що «само забудеться»

Бар'єр	Суть	Приклад
Бар'єр авторитету	Беззаперечне прийняття інформації від авторитетної особи або повне відкидання думки того, кого не визнають авторитетом	Пропозиція провідного економіста ігнорується через те, що він не має статусу «керівника», хоча його аналітика точніша



Семантичні бар'єри

 **Семантичні бар'єри** виникають через різницю у значенні слів, символів і жестів у цифрових ділових комунікаціях. Вони можуть призвести до повного краху комунікації, навіть якщо сторони говорять однією мовою.

Бар'єр	Суть	Приклад
Втрата невербального контексту	Відсутність інтонації, міміки, жестів ускладнює інтерпретацію	Саркастичне повідомлення без емодзі сприймається як агресія
Професійний жаргон	Використання вузькоспеціалізованих термінів, незрозумілих іншій стороні	Постачальник використовує технічні аббревіатури, які не розуміє менеджер замовника
Багатозначність слів	Одне слово може мати різні значення залежно від контексту	Слово «оптимізація» для економіста означає підвищення ефективності, для

Бар'єр	Суть	Приклад
		працівника — скорочення
Культурні відмінності в комунікації	Різне сприйняття форми, стилю, прямоти висловлювань	Пряма відповідь «ні» в одній культурі є нормою, в іншій — образою
Неправильне використання пунктуації	Знаки пунктуації в цифрі набувають нового сенсу	Крапка в кінці короткого повідомлення в месенджері сприймається як агресія
Сленг та меми	Використання неформальних виразів, зрозумілих не всім	Співробітник використовує молодіжний сленг у листуванні з клієнтом похилого віку



Організаційні бар'єри



Організаційні бар'єри в цифрових ділових комунікаціях — це перешкоди, що виникають через особливості самої структури підприємства, кількість рівнів управління, розподіл обов'язків, прав і відповідальності.

Бар'єр	Суть	Приклад
Надмірна централізація	Довгі ланцюжки погоджень сповільнюють комунікацію	Лист узгоджується з трьома керівниками, процес займає тиждень, клієнт за цей час

Бар'єр	Суть	Приклад
		знаходить іншого постачальника
Зайва диференціація підрозділів	Відділи працюють в ізольованих каналах без спільного простору	Відділ продажів не передає відгуки клієнтів відділу розробки, компанія втрачає можливість покращувати продукт
Невизначеність обов'язків	Немає чіткого призначення відповідального за виконання	У загальному чаті публікують завдання, кожен вважає, що його має зробити хтось інший
Небажання ділитися інформацією	Співробітник свідомо не надає доступ до інформації, використовуючи її як інструмент влади	Колега не додає вас у спільний чат з клієнтом, утримуючи контроль над комунікацією



Адміністративно-інформаційні бар'єри

У цифрових ділових комунікаціях слова, завдання та наміри можуть бути спотворені або взагалі загубитися при передачі. Це явище називають **законом спотворення інформації**, або **комунікативною воронкою**, оскільки з кожним наступним етапом передачі інформації її обсяг і точність зменшуються.

Бар'єр	Суть	Приклад
--------	------	---------

Надмірність посередників	Чим більше людей передають інформацію, тим більше вона спотворюється	Наказ керівника, проходячи через трьох посередників у чаті, перетворюється на безглуздий набір фраз
Невизначеність функціональних обов'язків	Відсутність чітко призначеного відповідального за комунікацію	Важливе повідомлення «губиться» в загальному чаті, бо ніхто не знає, хто має на нього відповісти
Нечітке визначення цілей	Кожен учасник сприймає повідомлення через призму своїх завдань	Керівник написав «Підготуйте аналіз ринку», менеджер з продажів зробив аналіз конкурентів, економіст — фінансові показники



Специфічні бар'єри цифрових ділових комунікацій

Окрім трансформації традиційних бар'єрів, цифрова епоха породжує нові, властиві саме онлайн-комунікації.

Бар'єр	Суть	Приклад
Бар'єр віртуальної відстороненості	Відсутність особистого контакту ускладнює формування довіри	Партнери довго листуються email, але не можуть дійти згоди. Відеодзвінок вирішує проблему за 10 хвилин
Бар'єр часових зон	Різниця в часі призводить до затримок відповіді	Запит постачальнику в Китай надіслано вранці, відповідь приходить наступного дня, узгодження триває тиждень
Бар'єр «інформаційного шуму»	Надлишок каналів розсіює увагу та ускладнює виділення пріоритетів	Одне питання обговорюється паралельно в email, Viber та Telegram, учасники плутаються
Бар'єр відсутності тону	У текстових повідомленнях відсутні невербальні сигнали	Відповідь «ОК» може бути сприйнята як незадоволення, хоча автор мав на увазі згоду

Технологічні несправності	Збої зв'язку переривають комунікацію	Під час важливих переговорів в Zoom обриває зв'язок, ключові умови не узгоджені
Бар'єр цифрової неграмотності	Різний рівень володіння цифровими інструментами	Досвідчений економіст не вміє користуватися корпоративним чатом і пропускає термінові повідомлення

Шляхи подолання бар'єрів у цифрових ділових комунікаціях

Бар'єр	Шляхи подолання
Бар'єри сприйняття	Регулярний зворотний зв'язок, уточнення розуміння, використання відеозв'язку для складних питань
Семантичні бар'єри	Правило KISS (коротко і просто), використання емодзі для передачі тону, уникнення жаргону
Організаційні бар'єри	Чіткі регламенти цифрової комунікації, прозорість інформації, спільні канали для відділів
Адміністративно-інформаційні	Єдине джерело правди (Confluence, Notion, Google Docs), призначення відповідальних за комунікацію
Бар'єр віртуальної відстороненості	Регулярні відеозустрічі, неформальне спілкування у чатах, командна звітність
Бар'єр часових зон	Асинхронна комунікація, фіксація домовленостей у спільних документах, чергування
Бар'єр інформаційного шуму	Чіткий розподіл каналів (email — офіційно, месенджери — оперативно), теги, фільтри
Бар'єр відсутності тону	Використання емодзі, уточнення тону, відеодзвінки для емоційних питань
Бар'єр цифрової неграмотності	Навчання співробітників, створення інструкцій, buddy system



Правило KISS (Keep It Short and Simple) — це основний принцип подолання семантичних бар'єрів у цифрових комунікаціях. Воно означає, що ділове повідомлення має бути коротким (short) і простим (simple). Наприклад, замість складного «Ми просимо внести будь-які рекомендації, які ви побажаєте, і ви можете бути

впевнені, що всім цим рекомендаціям ми приділимо найпильнішу увагу», краще написати просто: «Пришліть нам свої рекомендації, ми їх уважно вивчимо». Чим менше слів і чим простіша конструкція, тим менше шансів, що повідомлення буде неправильно зрозуміле.

Особиста значимість, селективна увага та селективне сприйняття у цифрових комунікаціях.

Економічний агент (підприємство, організація, державна установа) щоденно відправляє та отримує величезну кількість інформації через різні цифрові канали: email, месенджери, соціальні мережі, B2B-платформи, системи електронного документообігу. Фізично неможливо опрацювати всі повідомлення, тому мозок автоматично фільтрує інформацію, залишаючи лише те, що є важливим для конкретного агента в конкретний момент. Цей процес відбувається через три механізми: **особисту значимість, селективну увагу та селективне сприйняття.**

Механізми особистої значимості, селективної уваги та селективного сприйняття діють на різних рівнях: **на рівні окремої людини** (як кінцевого споживача, користувача, працівника) та **на рівні економічного агента** (підприємства, організації, державної установи).



Особиста значимість



Особиста значимість — це ступінь важливості інформації для конкретного економічного агента, який визначається його поточними бізнес-потребами, виробничими завданнями, фінансовими цілями та наявними проблемами.

Особиста значимість на різних рівнях

Рівень	Що визначає значимість	Приклад значимого повідомлення	Приклад незначимого повідомлення
Окрема людина (B2C)	Особисті потреби, вподобання, фінанси	Знижка на бажаний товар	Розсилка магазину, в якому людина ніколи не купувала
Працівник як агент	Посадові обов'язки, поточні завдання	Запит на узгодження договору	Інформація з іншого відділу
Підприємство (B2B)	Виробничі потреби, фінансові цілі	Пропозиція дешевшої сировини	Пропозиція товарів невиробничого призначення
Державна установа (G2B)	Регуляторні функції, контроль	Подання звітності, сплата податків	Маркетингова розсилка

Людина звертає увагу на те, що має для неї практичну цінність, допомагає вирішити нагальне завдання, уникнути загрози або отримати вигоду. Для кінцевого споживача особиста значимість визначається його способом життя, вподобаннями, фінансовими можливостями.



Приклад: Споживач, який планує купити новий смартфон, уважно вивчає рекламні пропозиції, огляди та порівняння. Він звертає увагу на повідомлення від продавців електроніки та ігнорує розсилки магазинів одягу.

B2B-контексті (працівник як агент): Менеджер із закупівель, який шукає постачальника сировини, уважно читає комерційні пропозиції. Співробітник, який не відповідає за закупівлі, ці пропозиції видаляє непрочитаними. Та сама людина в різних ролях має різну особисту значимість для одного й того самого повідомлення.

Підприємство звертає увагу на те, що має для нього практичну цінність: допомагає вирішити виробничу проблему, знизити витрати, виконати державне замовлення, уникнути штрафних санкцій або отримати конкурентну перевагу.



Приклад: *Металургійний комбінат звертає увагу на пропозиції коксівного вугілля, ігноруючи пропозиції офісних меблів. Для комбінату особисту значимість має те, що впливає на основний виробничий процес.*

Приклад для комунікації з державою: Підприємство, яке планує брати участь у державному тендері, уважно моніторить Prozorro. Воно звертає увагу тільки на закупівлі за своїм кодом ДК021 (CPV) та в своєму регіоні. Інші тендери ігноруються, оскільки не мають особистої значимості. Державний замовник, який розміщує тендер без правильної класифікації, ризикує не отримати жодної пропозиції, оскільки потенційні постачальники просто не побачать його публікацію.

G2B: Державна податкова служба надсилає повідомлення про зміну форми звітності. Для підприємства це має високу особисту значимість, оскільки неподання звітності загрожує штрафами. Для фізичної особи — не має значимості, вона ігнорує таке повідомлення.

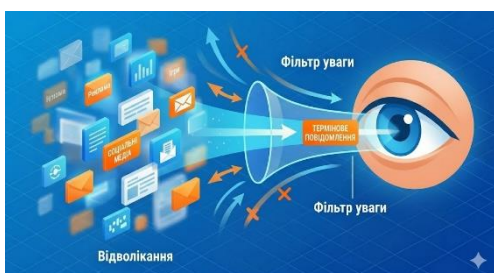
Фактори, що визначають особисту значимість для економічного агента

Фактор	Прояв у цифровій комунікації
Професійні інтереси	Фахівець звертає увагу на вузькопрофільні публікації в LinkedIn, ігноруючи загальні новини
Галузева належність	Промислове підприємство ігнорує пропозиції для роздрібної торгівлі, звертаючи увагу лише на B2B-пропозиції
Поточні виробничі завдання	Підприємство, яке шукає постачальника сировини, уважно вивчає комерційні пропозиції; те, яке має стабільного постачальника — ігнорує
Проблеми, що потребують вирішення	Клієнт, який має претензію до компанії, уважно читає всі її повідомлення; задоволений клієнт — ігнорує

	Компанія з простроченою дебіторською заборгованістю уважно читає всі повідомлення від кредиторів; платоспроможна компанія — ігнорує
Фінансові цілі та обмеження	Підприємство з обмеженим бюджетом звертає увагу на пропозиції з відстрочкою платежу
Регуляторні вимоги	Експортер уважно стежить за змінами митного законодавства, ігноруючи внутрішні податкові новини
Географічний контекст	Мешканець Києва ігнорує новини про знижки в магазинах Львова Підприємство ігнорує пропозиції постачальників з інших регіонів, якщо логістика робить їх не вигідними

Ефективність комунікації

- ✓ Повідомлення мають бути персоналізованими та релевантними конкретному отримувачу
- ✓ Масові розсилки «для всіх» мають низьку ефективність
- ✓ Сегментація аудиторії (за галуззю, розміром підприємства, географією, історією взаємодій) є обов'язковою умовою успішної B2B-комунікації
- ✓ У B2B-платформах (Prozorro, B2B-маркетплейси) правильна класифікація пропозиції (коди ДК021, галузеві категорії) визначає, чи побачать її потенційні контрагенти



Селективна увага



Селективна увага — це здатність економічного агента зосереджуватися на вибраних об'єктах або повідомленнях, ігноруючи інші. В умовах інформаційного перевантаження (менеджер отримує 100-200 email на день, сотні повідомлень у месенджерах,

сповіщення з декількох B2B-платформ) селективна увага стає захисним механізмом.

Зокрема, Якоб Нільсен (1997 р.) виявив, що 79% людей не читають текст в інтернеті — вони його сканують. Менеджер пробігає очима по заголовках email, перших рядках повідомлень в месенджерах, ключових полях в B2B-платформах. Якщо повідомлення не структуроване (немає чіткого виділення ключової інформації), воно буде проігнороване незалежно від змісту.

Економічний агент звертає увагу на те, що:

- ✓ **Виділяється серед іншого** (яскравий заголовок, позначка «терміново», нестандартне оформлення)
- ✓ **Відповідає його очікуванням** (менеджер бачить те, що очікує побачити, виходячи з попереднього досвіду)
- ✓ **Пов'язане з поточною діяльністю** (підприємство помічає інформацію, що стосується його поточних контрактів або виробничих завдань)

Фактори, що впливають на селективну увагу в цифрових B2B-комунікаціях

Фактор	Як працює	Приклад
Яскравість та контраст	Нестандартні елементи привертають увагу	Позначка «Терміново» в темі листа або в назві тендеру в Prozorro
Позиціонування	Перші елементи отримують більше уваги	Ключові умови комерційної пропозиції мають бути на першій сторінці
Новизна	Неочікуване привертає увагу	Новий формат комунікації (відео-презентація замість текстового листа) запам'ятовується
Актуальність	Менеджери підприємства звертають увагу на термінові повідомлення.	Сповіщення про зміну статусу замовлення в ERP отримує пріоритет

Персоналізація	Звертання до конкретної особи/компанії підвищує увагу	Комерційна пропозиція «Для АТ «Метінвест»» vs «Шановні керівники»
----------------	---	---



Приклад для B2B: Менеджер із закупівель отримує 150 листів на день. Він сканує теми листів. Лист із темою «Комерційна пропозиція» буде проігнорований, оскільки таких листів багато. Лист із темою «Пропозиція для ТОВ «Київський металургійний завод»: знижка 15% на арматуру А500С» приверне увагу завдяки конкретній назві підприємства, конкретному продукту та конкретній знижці.

Приклад для Prozorro: Постачальник моніторить тендери за кодом ДК021. Тендер із назвою «Закупівля товарів» буде проігнорований. Тендер із назвою «Закупівля металу (арматура А500С, 100 т) за кодом ДК021: 14622110-2» приверне увагу, оскільки назва містить ключову інформацію для селективної уваги.

Ефективність комунікації:

- ✓ Тема повідомлення (email, публікації, сповіщення) має бути інформативною та привертати увагу
- ✓ У Prozorro та інших B2B-платформах назва тендеру має містити ключові слова (продукт, кількість, код ДК021)
- ✓ Ключову інформацію (ціна, термін, умови) потрібно подавати на початку (правило «перевернутої піраміди»)
- ✓ Текст комерційної пропозиції має бути структурованим: короткі абзаци, марковані списки, виділення ключових умов



Селективне сприйняття



Селективне сприйняття — це тенденція економічного агента інтерпретувати інформацію відповідно до власних бізнес-інтересів, попереднього досвіду співпраці, корпоративної культури та професійних очікувань, не помічаючи або спотворюючи те, що не відповідає його картині ринку.

На двох підприємствах фахівці можуть по-різному зрозуміти одне й те саме повідомлення залежно від їхнього попереднього досвіду, фінансового стану, внутрішніх процедур та очікувань.

Механізми селективного сприйняття в B2B-комунікаціях

Механізм	Суть	Приклад
Вибіркова увага	Особи, що приймають рішення в межах підприємства (DMU), звертають увагу на інформацію, яка відповідає бізнес-інтересам підприємства	Менеджер із закупівель читає позитивні відгуки про постачальника, ігноруючи негативні
Вибіркове тлумачення	Особи, що приймають рішення, інтерпретують неоднозначну інформацію відповідно до власних бізнес-інтересів та попереднього досвіду	Постачальник сприймає зміну умов договору як нормальну практику; замовник — як спробу обдурити
Вибіркове запам'ятовування	Особи, що приймають рішення, запам'ятовують інформацію, яка підтверджує їхню думку про контрагента	Замовник пам'ятає одну затримку поставки і забуває десять вчасних

Ефект підтвердження (confirmation bias) — це окремий випадок селективного сприйняття, коли економічний агент шукає, інтерпретує та запам'ятовує інформацію, яка підтверджує його вже наявні переконання про ринок, партнера або продукт, ігноруючи протилежну.

У цифрових комунікаціях ефект підтвердження посилюється алгоритмами B2B-платформ та соціальних мереж, які створюють «фільтрований бульбашку» (filter bubble) — персоналізований інформаційний простір, де підприємство бачить тільки той контент, який підтверджує його погляди.



Приклад для B2B: *Замовник, який мав негативний досвід співпраці з певним постачальником, буде схильний інтерпретувати будь-яке його повідомлення в негативному ключі. Якщо постачальник надішле листа «У зв'язку зі зміною ринкової ситуації ми пропонуємо переглянути умови договору» — задоволений клієнт побачить у цьому турботу та партнерство, а незадоволений — спробу підвищити ціну або погіршити умови.*

Приклад для тендерів: *Менеджер із закупівель, який вважає, що державні тендери «непрозорі», буде шукати підтвердження цьому в будь-яких недоліках тендерної документації, ігноруючи той факт, що процедура була проведена відповідно до закону. Він «помітить» навіть незначне порушення і проігнорує той факт, що переможець мав найкращу ціну та умови..*

Ефективність комунікації:

- ✓ Неможливо передбачити всі інтерпретації повідомлення — різні підприємства зрозуміють його по-різному
- ✓ Потрібно передбачати заперечення та можливі негативні інтерпретації, особливо в договірних відносинах
- ✓ Повідомлення (комерційна пропозиція, зміни до договору) має бути однозначним, з чіткими формулюваннями та посиланнями на пункти договору
- ✓ Важливо враховувати попередній досвід партнера та можливі упередження

У реальній B2B-комунікації три механізми діють одночасно та взаємопов'язано.

Етап	Механізм	Що відбувається
------	----------	-----------------

1. Чи помітив отримувач повідомлення?	Особиста значимість + Селективна увага	Працівники підприємства серед сотні комерційних пропозицій звертають увагу на ті, що є важливими для підприємства та виділяються з потоку.
2. Як він його зрозумів?	Селективне сприйняття	Працівники підприємства інтерпретують повідомлення через призму бізнес-інтересів, досвіду та фінансового стану підприємства.
3. Що він запам'ятав?	Вибіркове запам'ятовування	Працівники підприємства запам'ятовують те, що підтверджує їхню думку про партнера, і забувають те, що їй суперечить.



Приклад комплексної дії (процес закупівлі): Менеджер із закупівель отримує комерційну пропозицію від нового постачальника хімічної сировини.

Особиста значимість: Підприємство шукає альтернативу поточному постачальнику (через нестабільність поставок), тому пропозиція має високу значимість. Менеджер звертає на неї увагу серед інших листів (**селективна увага**).

Селективне сприйняття: У пропозиції він бачить те, що хоче побачити: стабільну ціну, гарантії поставок. Технічні недоліки (наприклад, відсутність сертифіката ISO) він може проігнорувати або виправдати, якщо вони не критичні.

Вибіркове запам'ятовування: Через місяць він пам'ятатиме, що новий постачальник запропонував стабільну ціну та гарантував поставки, але може забути, що мінімальна партія була більшою, ніж потрібно підприємству.

Ігнорування механізмів особистої значимості, селективної уваги та селективного сприйняття призводить до прямих фінансових втрат для економічного агента:

Наслідок	Опис
----------	------

Втрачені тендери		Пропозиція не розглянута, оскільки закупівельник не помітив її через нечітку назву тендеру або неправильний код ДК021
Витрачені ресурси на комунікацію		Комерційні пропозиції надсилаються неправильним підприємствам або неправильним особам
Втрачені угоди		Клієнт неправильно зрозумів умови договору через двозначне формулювання та відмовився від співпраці
Репутаційні втрати		Повідомлення інтерпретоване негативно через попередній негативний досвід або упередження
Конфлікти контрагентами	з	Різне тлумачення умов договору призводить до судових спорів та додаткових витрат
Когнітивне навантаження співробітників	на	Співробітники відділу закупівель витрачають час на обробку нерелевантних пропозицій через несегментовані розсилки

Контрольні запитання



1. Дайте визначення каналів цифрових ділових комунікацій. Назвіть основні ознаки цифрових каналів.
2. Охарактеризуйте електронну пошту як канал ділової комунікації: призначення, сильні та слабкі сторони, ключові сценарії використання.
3. Назвіть переваги месенджерів перед електронною поштою в ділових комунікаціях. Які сценарії використання месенджерів є найбільш ефективними?
4. Для чого економічні агенти використовують LinkedIn, YouTube, Telegram-канали? Охарактеризуйте кожен канал.
5. Які функції виконує вебсайт у системі цифрових комунікацій підприємства?
6. Назвіть типи чат-ботів за функціональністю. Які завдання вирішують чат-боти в B2B-комунікаціях?

7. У чому полягають ключові відмінності B2B та B2C комунікацій при виборі каналів? Назвіть основні параметри порівняння.
8. Що таке DMU (Decision Making Unit) у промисловому B2B? Назвіть комунікаційні потреби різних учасників DMU.
9. Які канали цифрової комунікації підприємства з державою є обов'язковими для бізнесу в Україні (Дія, Prozorro, електронний кабінет платника податків)?
10. Дайте визначення бар'єрів цифрових ділових комунікацій. Назвіть основні види бар'єрів.
11. Охарактеризуйте семантичні бар'єри в цифрових комунікаціях. Яке значення має правило KISS (Keep It Short and Simple)?
12. Які специфічні бар'єри породжує саме цифрова епоха (бар'єр віртуальної відстороненості, часових зон, інформаційного шуму, відсутності тону, технологічні несправності, цифрової неграмотності)?
13. Що таке особиста значимість інформації? Які фактори визначають особисту значимість для економічного агента?
14. Що таке селективна увага? Як правильно структурувати комерційну пропозицію в email, щоб привернути увагу менеджера із закупівель?
15. Що таке селективне сприйняття? Які економічні наслідки має ігнорування механізмів особистої значимості, селективної уваги та селективного сприйняття для підприємства?

Питання для самостійного опрацювання



1. Наведіть приклади технічних бар'єрів у цифрових ділових комунікаціях (проблеми з підключенням, несумісність платформ, спам-фільтри тощо).
2. Як проявляється емоційний бар'єр у цифровому листуванні? Наведіть конкретний приклад.

3. Чому бар'єр стереотипів є небезпечним при прийнятті рішень про співпрацю з новими контрагентами?
4. Поясніть, як бар'єр уваги впливає на роботу менеджера із закупівель, який отримує десятки комерційних пропозицій щодня.
5. Наведіть приклад естетичного бар'єру в цифровій комунікації (оформлення презентації, звіту, вебсайту).
6. Як ефект проекції може призвести до конфлікту між постачальником та замовником при обговоренні зміни умов договору?
7. Поясніть, як ефект порядку впливає на сприйняття комерційного листа.
8. Наведіть приклад бар'єру уникнення в роботі менеджера з клієнтськими скаргами.
9. Як бар'єр авторитету може зашкодити прийняттю ефективного управлінського рішення?
10. Поясніть на прикладі, як втрата невербального контексту в текстовому повідомленні може призвести до непорозуміння.
11. Наведіть приклад семантичного бар'єру через використання професійного жаргону при комунікації між економістом та IT-спеціалістом.
12. Як культурні відмінності в комунікації можуть вплинути на переговори з міжнародним партнером?
13. Поясніть, чому крапка в кінці короткого повідомлення в месенджері може сприйматися як агресія.
14. Наведіть приклад адміністративно-інформаційного бар'єру через розпорошення каналів комунікації на підприємстві.
15. Як можна подолати бар'єр цифрової неграмотності серед співробітників старшого віку?

Тема 3. Моделі та зворотний зв'язок у цифрових комунікаціях

Лекція 5 Моделі цифрової комунікації в бізнесі

1. Модель комунікаційного процесу та класичні моделі (лінійна, інтерактивна, двостороння).
2. Багатоканальна та омніканальна моделі комунікації.
3. Платформена модель комунікації та цифрові екосистеми.
4. CRM, customer journey та автоматизація (AI) у цифрових комунікаціях.
5. Персоналізація та сегментація комунікацій.
6. Зворотний зв'язок: принципи, правила, моделі.

ЛЕКЦІЯ 5 Моделі цифрової комунікації в бізнесі

1. *Модель комунікаційного процесу та класичні моделі (лінійна, інтерактивна, двостороння).*
2. *Багатоканальна та омніканальна моделі комунікації.*
3. *Платформена модель комунікації та цифрові екосистеми.*
4. *CRM, customer journey та автоматизація (AI) у цифрових комунікаціях.*
5. *Персоналізація та сегментація комунікацій.*
6. *Зворотний зв'язок: принципи, правила, моделі.*

Модель комунікації дає змогу побачити не лише сам факт обміну повідомленнями, а й структуру цього процесу: хто виступає відправником, як кодується зміст, через який канал і з якими перешкодами він передається, як формується сприйняття отримувача і яким чином виникає зворотний зв'язок. У цифровій економіці це дуже важливо, оскільки значна частина комунікації відбувається між людьми, платформами, алгоритмами, інформаційними системами та автоматизованими інтерфейсами.

Мета лекції — сформулювати цілісне уявлення про модель комунікаційного процесу та ключові моделі цифрової комунікації в бізнесі, зокрема класичні лінійні, інтерактивні, двосторонні, багатоканальні, омніканальні та платформені моделі, а також розкрити роль CRM, customer journey, персоналізації, сегментації, автоматизації та зворотного зв'язку в сучасних цифрових ділових комунікаціях.

5.1 Модель комунікаційного процесу та класичні моделі (лінійна, інтерактивна, двостороння)



Для наукового аналізу комунікації важливо розглядати її не лише як загальний процес взаємодії, а як структуровану модель, що складається з взаємопов'язаних елементів. Такий підхід дає змогу формалізувати комунікаційний акт, виявляти причини втрати змісту, оцінювати ефективність передавання інформації та вдосконалювати комунікаційні процеси в діяльності економічних агентів.

У найзагальнішому вигляді комунікаційний процес охоплює відправника, кодування, повідомлення, канал, отримувача, декодування, шум і зворотний зв'язок. У цифровому середовищі ця базова схема ускладнюється тим, що ролі відправника й отримувача можуть виконувати не тільки люди, а й CRM-системи, чат-боти, маркетингові платформи, ERP-модулі, API, алгоритми персоналізації та інші технічні агенти.

Елементи комунікаційного процесу в цифрових ділових комунікаціях

Елемент	Сутність	Прояв у цифрових ділових комунікаціях
Відправник	Суб'єкт, який ініціює комунікацію та формує намір передати зміст.	Менеджер, керівник, клієнт, постачальник, державний орган, CRM-система, чат-бот, алгоритм тригерної розсилки.
Кодування	Надання ідеї або наміру певної форми.	Текст листа, комерційна пропозиція, інтерфейсне сповіщення, звіт, push-повідомлення, візуалізація даних, шаблон повідомлення.
Повідомлення	Зміст, який передається адресатові.	Інструкція, договірний пункт, рекламний меседж, нагадування, технічна специфікація, статус замовлення, запит на оплату.
Канал	Середовище, через яке передається повідомлення.	Email, месенджер, сайт, CRM, ERP, мобільний застосунок, відеозв'язок, платформа закупівель, корпоративний портал.
Отримувач	Суб'єкт, якому адресовано повідомлення.	Працівник, клієнт, технічний фахівець, закупівельник, партнер, інвестор, державний службовець, автоматизована система.
Декодування	Інтерпретація отриманого змісту адресатом.	Прочитання листа, тлумачення формулювання, оцінка умови контракту, сприйняття тону повідомлення, обробка сигналу системою.
Шум	Перешкоди, що заважають точному передаванню або сприйняттю змісту.	Технічний збій, спам-фільтр, інформаційне перевантаження, двозначність, відсутність контексту, алгоритмічне обмеження видимості.
Зворотний зв'язок	Реакція отримувача, що показує, чи було повідомлення отримано й зрозуміло.	Відповідь у чаті, підтвердження отримання, відкриття листа, коментар у CRM, натискання кнопки, перегляд сторінки.

Відправник — це суб'єкт, який ініціює комунікаційний акт. Саме він формує намір передати певний зміст, інформацію, сигнал, вимогу або оцінку іншому учасникові взаємодії. У ролі відправника можуть виступати менеджер, працівник, клієнт, державний орган, інформаційна система, цифрова платформа або автоматизований алгоритм. Для економічного агента відправник є джерелом управлінського, ринкового, сервісного чи регуляторного сигналу.

Щоб передати зміст іншій стороні, відправник повинен надати йому певної форми. Цей етап називають кодуванням. Кодування означає перетворення ідеї на зрозуміле повідомлення за допомогою мови, символів, цифр, графічних елементів, документів, команд системи або технічних сигналів. У цифровому середовищі кодування може відбуватися як у природній мові, так і у формі структурованих даних, шаблонів, інтерфейсних дій або програмних команд.

Повідомлення — це зміст, який передається від відправника до отримувача. Воно може містити факти, інструкції, оцінки, пропозиції, запити, емоційні сигнали або заклики до дії. В економічній системі повідомленням може бути комерційна пропозиція, наказ керівника, звіт, рекламний меседж, податкове повідомлення, електронний рахунок, push-сповіщення, відгук клієнта або сигнал автоматизованої системи. Ефективність повідомлення залежить не лише від його змісту, а й від точності, зрозумілості, актуальності та відповідності контексту.

Канал комунікації — це шлях, через який повідомлення передається до отримувача. У традиційній комунікації такими каналами можуть бути усна розмова, паперовий документ, телефонний дзвінок, офіційний лист. У цифровому середовищі каналами виступають електронна пошта, месенджери, соціальні мережі, корпоративні чати, CRM-системи, вебсайти, мобільні застосунки, API, системи електронного документообігу та інші інструменти. Вибір каналу істотно

впливає на швидкість, точність, конфіденційність і сприйняття повідомлення.

Отримувачем є той суб'єкт, якому адресовано повідомлення. Він сприймає повідомлення, інтерпретує його зміст і, залежно від ситуації, здійснює певну дію у відповідь. Для того щоб зміст було правильно зрозуміло, отримувач має декодувати повідомлення, тобто співвіднести отримані знаки, слова чи сигнали з власним досвідом, знаннями, очікуваннями та контекстом. Саме на цьому етапі часто виникають смислові викривлення, оскільки відправник і отримувач не завжди однаково тлумачать одні й ті самі формулювання.

Шумом називають будь-які чинники, які перешкоджають точному передаванню або коректному сприйняттю повідомлення. Шум може мати технічний, семантичний, психологічний, організаційний або соціальний характер. Технічний шум пов'язаний із перебоями каналу зв'язку, поганою якістю звуку, збоєм системи, затримкою повідомлення. Семантичний шум виникає тоді, коли учасники комунікації по-різному розуміють терміни, символи чи формулювання. Психологічний шум спричиняється емоціями, упередженнями, втомою, тривогою або низьким рівнем довіри. В економічній діяльності шум збільшує ризик помилок, втрати часу, конфліктів і додаткових витрат.

Зворотний зв'язок є завершальним, але принципово важливим елементом комунікаційного процесу. Він полягає в реакції отримувача на повідомлення. Завдяки зворотному зв'язку відправник може зрозуміти, чи було повідомлення отримано, чи правильно його витлумачено і чи досягнуто бажаного результату. У цифрових комунікаціях зворотний зв'язок може бути як прямим, так і опосередкованим. Прямим є відповідь на лист, коментар, підтвердження отримання, дзвінок або повідомлення в чаті. Опосередкованим можуть бути перегляд сторінки, натискання кнопки, відкриття email, перехід за посиланням, залишений рейтинг або інша

поведінкова реакція користувача. Саме тому в цифровому середовищі зворотний зв'язок часто набуває форми даних, які можна фіксувати й аналізувати.

Таким чином, модель комунікаційного процесу показує, що ефективна комунікація — це не сам факт надсилання повідомлення, а досягнення відповідності між наміром відправника і розумінням отримувача. У діяльності економічних агентів це має особливе значення, оскільки від якості комунікації залежить точність рішень, узгодженість дій, швидкість реагування, рівень довіри та економічна результативність взаємодії.

На практиці комунікаційний процес можна подати як послідовність:

намір відправника — кодування — повідомлення — канал — сприйняття і декодування — реакція — зворотний зв'язок.

Кожна ланка цього ланцюга впливає на кінцевий результат. Саме тому аналіз комунікації в економіці повинен охоплювати не лише зміст повідомлення, а й умови його передавання, характеристики каналу, тип шуму та якість реакції аудиторії.

Поняття моделі комунікації



Модель комунікації — це спрощене схематичне відображення процесу передачі інформації від відправника до отримувача, яке дозволяє виокремити ключові елементи комунікативного акту та дослідити взаємозв'язки між ними.

Для економічних агентів моделі комунікації виконують кілька важливих функцій:

- ✓ **Пояснювальна** — допомагають зрозуміти, чому комунікація є успішною або неуспішною

- ✓ *Прогностична* — дозволяють передбачити можливі комунікативні бар'єри
- ✓ *Управлінська* — дають змогу свідомо планувати комунікацію з різними стейкхолдерами
- ✓ *Аналітична* — забезпечують основу для оцінки ефективності комунікаційних заходів

Усі моделі комунікації поділяються на три основні групи:

- ✓ **класичні лінійні** (однонаправлені),
- ✓ **циркулярні** (зворотний зв'язок)
- ✓ **інтерактивні** (багаторівневі).

Лінійні (трансмисійні) моделі

Лінійні (трансмисійні) моделі розглядають комунікацію як *однонаправлений процес передачі інформації* від джерела до отримувача. Вони виникли в середині XX століття в межах теорії інформації, соціології масової комунікації та політичної пропаганди.

Модель Аристотеля (IV ст. до н. е.)



Аристотель, давньогрецький філософ, у своїй праці «Риторика» запропонував першу відому модель комунікації, яка складається з трьох ключових елементів: ритор (мовець — той, хто говорить), повідомлення (те, що говорить), аудиторія (той, хто слухає). Мета комунікації за Аристотелем — переконання.

Структура моделі Аристотеля

Елемент	Пояснення	Що аналізується	Пояснення	Приклад у комунікації
Ритор (той, хто говорить)	Джерело інформації, його особисті характеристики, авторитет → викликає довіру (етос)	Етос (ethos) — моральний образ, компетентність, щирість	Переконання через авторитет, довіру, чесноти ритора	Керівник посилається на свій досвід; лікар дає рекомендації; експерт виступає на конференції
Повідомлення	Зміст промови, аргументація, логіка, структура - → містить аргументи та докази (логос)	Логос (logos) — логіка, докази, факти	Переконання через логіку, докази, факти, цифри	Посилання на дослідження, статистику, фінансові показники
Аудиторія	Слухачі, їхні емоції, потреби, цінності - → отримує емоційний вплив (пафос) та змінює поведінку	Пафос (pathos) — емоційний вплив, залучення	Переконання через емоції, цінності, почуття аудиторії	Звернення до почуття безпеки, справедливості, відповідальності

Сильні сторони моделі Аристотеля:

- ✓ Введення поняття «переконання» як мети комунікації
- ✓ Виділення трьох ключових аспектів впливу: авторитет (етос), логіка (логос), емоції (пафос)

- ✓ Врахування не тільки змісту, а й особистості комунікатора та стану аудиторії

Слабкі сторони моделі Аристотеля:

Недолік	Пояснення
Лінійність	Комунікація розглядається як однонаправлений процес «ритор → аудиторія» без зворотного зв'язку
Ігнорування каналу	Не розглядаються засоби передачі інформації, які впливають на сприйняття
Пасивна роль аудиторії	Аудиторія розглядається як об'єкт впливу, а не як активний учасник
Орієнтація на усне мовлення	Модель створювалася для публічних промов, а не для письмових або цифрових комунікацій

Трансформація моделі Аристотеля в цифрових комунікаціях

Елемент моделі Аристотеля	Цифрова трансформація	Особливості для економічних агентів
Ритор (етос)	У цифрових комунікаціях довіра до ритора формується через: професійний профіль у LinkedIn, верифікацію в соціальних мережах, історію публікацій, відгуки клієнтів, наявність кейсів	Аватар, фото, статус «онлайн», підтверджений акаунт — це сучасні маркери етосу. Відсутність аватару або анонімність знижують довіру
Повідомлення (логос)	У цифрових комунікаціях логос проявляється через: гіперпосилання на джерела даних, графіки та дашборди, візуалізацію фінансових показників, можливість перевірки фактів (фактчекінг)	Важливо структурувати повідомлення: від загального до конкретного. Ключові цифри та факти мають бути на початку, щоб привернути увагу отримувача

Аудиторія (пафос)	У цифрових комунікаціях емоційний вплив досягається через: емодзі (😊, 😞, 🔥), візуальний контент, персоналізацію (ім'я отримувача), врахування його ролі в організації	Відсутність невербальних сигналів у тексті робить емодзі важливим інструментом передачі емоційного тону. Крапка в кінці повідомлення може сприйматися як агресія
--------------------------	---	--



Приклад застосування моделі Аристотеля до цифрових B2B-комунікацій:

Ситуація: Менеджер з продажів промислового обладнання надсилає комерційну пропозицію потенційному клієнту через LinkedIn.

Фінансовий директор готує презентацію для інвесторів у Zoom. Він використовує:

- ✓ **Етос:** посилається на свій досвід роботи в галузі (10 років), наводить приклади успішних проєктів.
- ✓ **Логос:** показує графіки зростання виручки, EBITDA, рентабельності; наводить дані досліджень ринку.
- ✓ **Пафос:** звертається до бажання інвесторів отримати стабільний дохід, мінімізувати ризики, підкреслює надійність команди.

Елемент	Застосування в цифровій комунікації
Етос (ритор)	Менеджер має заповнений професійний профіль у LinkedIn: фото в діловому стилі, досвід роботи, рекомендації від клієнтів, публікації з кейсами. Це формує довіру до нього як до компетентного фахівця.
Логос (повідомлення)	Повідомлення містить конкретні цифри (зниження витрат на 15%, підвищення продуктивності на 20%), посилання на технічні специфікації та кейси впровадження. Це логічно доводить вигоду співпраці.
Пафос (аудиторія)	Повідомлення персоналізоване (звернення на ім'я), враховує потреби клієнта (зменшення простоїв обладнання), використовує емодзі для пом'якшення тону. Це викликає позитивний емоційний відгук.

Модель Гарольда Лассвела (1948)



Американський політолог Гарольд Лассвел, який досліджував механізми пропаганди під час Першої та Другої світових воєн, запропонував модель, яка отримала назву «формула Лассвела» або **модель «5W»** (від англійських слів Who, Says what, Which channel, Whom, With what effect). У 1968 році Лассвел запропонував розширену версію своєї моделі, додавши додаткові питання: «З яким наміром?», «У якій ситуації?», «З якими ресурсами?», «Використовуючи яку стратегію?», «Впливаючи на яку аудиторію?». Це розширення враховувало складність комунікативних процесів у масовому суспільстві.

Структура моделі Лассвела

Питання	Компонент	Що аналізується
Хто? (Who?)	Комунікатор	Джерело інформації, його характеристики, повноваження, рівень довіри, авторитет
Що говорить? (Says what?)	Повідомлення	Зміст, структура, аргументація, стиль, обсяг, наявність заклику до дії

Яким каналом? (Through which channel?)	Засіб комунікації	Канал передачі (email, месенджер, соціальна мережа, відеозв'язок, B2B-платформа)
Кому? (To whom?)	Аудиторія	Отримувач, його характеристики, очікування, потреби, роль у прийнятті рішень
З яким ефектом? (With what effect?)	Результат	Досягнення мети, зміна поведінки, зворотний зв'язок, вимірювані показники

Сильні сторони моделі Лассвела:

- ✓ Простота та зручність для аналізу комунікативного акту
- ✓ Чітке структурування ключових елементів
- ✓ Можливість застосування до різних типів комунікації (від міжособистісної до масової)

Слабкі сторони моделі Лассвела:

Недолік	Пояснення
Відсутність зворотного зв'язку	Модель не враховує, що отримувач може реагувати, ставити запитання, змінювати свою позицію
Ігнорування контексту	Не враховуються обставини, в яких відбувається комунікація (час, місце, попередня історія спілкування)
Пасивна роль аудиторії	Аудиторія розглядається як пасивний отримувач, хоча в реальності вона активно інтерпретує інформацію
Лінійність	Комунікація представлена як прямий лінійний процес, що не відповідає реальній складності

Трансформація моделі Лассвела в цифрових комунікаціях

Елемент моделі Лассвела	Цифрова трансформація	Особливості для економічних агентів
Хто? (Комунікатор)	У цифрових комунікаціях комунікатор може бути не очевидним: лист може бути підписаний від імені компанії, але написаний конкретним	Автоматизовані системи (чат-боти, тригерні розсилки) також стають комунікаторами. Отримувач не завжди

	менеджером. Важливими стають аватар, профіль у LinkedIn, цифрова репутація.	розуміє, чи спілкується він з людиною чи з ботом.
Що говорить? (Повідомлення)	Повідомлення може бути багатомодальним (текст, емодзі, посилання, відео, інфографіка). Сенс залежить від контексту та попередньої історії спілкування.	Важливою стає структура повідомлення: ключова інформація має бути на початку (правило «перевернутої піраміди»).
Яким каналом?	Множинність каналів (email, месенджери, соціальні мережі, відеозв'язок). Кожен канал має свою швидкість, формальність, аудиторію.	Необхідно обирати канал залежно від мети: email — для офіційних документів, месенджери — для оперативних питань, LinkedIn — для B2B-нетворкінгу.
Кому? (Аудиторія)	Аудиторія може бути невизначеною (публічний пост у соціальних мережах) або чітко сегментованою (email-розсилка). Важливу роль відіграє персоналізація.	У B2B важливо враховувати, що отримувачем є не одна людина, а група осіб, які приймають рішення (DMU). Різні учасники DMU потребують різної інформації.
З яким ефектом?	Ефект може бути вимірний метриками (відкриття, кліки, конверсії). Однак причинно-наслідковий зв'язок між повідомленням та ефектом часто важко встановити.	Важливо розрізняти короткостроковий ефект (клік, відповідь) та довгостроковий (формування лояльності, зміна репутації).



Приклад застосування моделі Лассвела до комерційної пропозиції, надісланої постачальником потенційному клієнту через LinkedIn.

Постачальник промислового обладнання надсилає комерційну пропозицію менеджеру із закупівель металургійного комбінату через LinkedIn. Він вказує своє ім'я, посаду, компанію, додає посилання на кейс впровадження на аналогічному підприємстві та технічну специфікацію. Через два дні менеджер переходить за

посиланням, завантажує кейс та технічну специфікацію. Через тиждень він відповідає в LinkedIn з проханням надіслати комерційну пропозицію на email. Аналізуючи цю комунікацію за моделлю Лассвела, постачальник розуміє, що канал LinkedIn спрацював для першого контакту, але для подальшої роботи потрібен перехід на email.

Аналіз комерційної пропозиції за моделлю Лассвела

Питання	Аналіз	Практичні рекомендації для економічного агента
Хто?	Менеджер з продажів постачальника (вказано ім'я, посаду, компанію, фото профілю)	Профіль у LinkedIn має бути професійним (фото, досвід, рекомендації). Перше враження формується до тексту повідомлення.
Що говорить?	Короткий опис пропозиції, посилання на кейси, технічні характеристики	Повідомлення має бути коротким, структурованим, персоналізованим. Використання посилань дозволяє отримувачу обирати глибину занурення.
Яким каналом?	LinkedIn (особисті повідомлення)	Канал має відповідати очікуванням аудиторії. LinkedIn є професійною мережею, тому ділові пропозиції тут доречні.
Кому?	Менеджер із закупівель потенційного клієнта	Важливо враховувати роль отримувача в DMU. Менеджеру із закупівель потрібна інша інформація, ніж технічному фахівцю.
З яким ефектом?	Перехід за посиланням, завантаження кейсів, відповідь на повідомлення	Ефективність можна виміряти метриками, але важливо відстежувати довгостроковий ефект (формування довіри, подальші контакти).

Модель Шеннона — Вівера (1949)



Клод Шеннон (інженер Bell Telephone Laboratories) та Воррен Вівер (математик) розробили **математичну теорію комунікації**, яка мала на меті вирішення технічних проблем передачі сигналів каналами зв'язку. Їхня модель стала фундаментальною для розуміння технічних аспектів комунікації.

Структура моделі Шеннона — Вівера

Компонент	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Джерело інформації	Той, хто створює повідомлення	Керівник, менеджер, маркетолог, або автоматизована система (чат-бот, ERP)
Передавач (кодер)	Пристрій/спосіб перетворення повідомлення в сигнал	Клавіатура, мікрофон, камера; програмне кодування (текст, емодзі, тон, стиль)
Канал	Середовище передачі сигналу	Email, месенджер, соціальна мережа, відеозв'язок, B2B-платформа

Компонент	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Приймач (декодер)	Пристрій/спосіб перетворення сигналу назад у повідомлення	Екран монітора, динаміки; мозок отримувача, який інтерпретує текст
Отримувач	Той, хто отримує повідомлення	Колега, клієнт, партнер, підлеглий
Шум	Перешкоди, що спотворюють сигнал	Технічні збої, спам-фільтри, інформаційне перевантаження, відсутність контексту

Ключові поняття моделі Шеннона — Вієра:

Поняття	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Шум (ентропія)	Будь-які перешкоди, що спотворюють сигнал або ускладнюють його сприйняття	Технічні збої під час відеодзвінка, затримка повідомлення, неправильна інтерпретація тексту через відсутність інтонації
Надмірність	Повторення елементів повідомлення для запобігання збоям у комунікації	Повторення ключової інформації в email, уточнення в чаті, дублювання повідомлення через різні канали
Пропускна здатність каналу	Максимальна швидкість передачі інформації, при перевищенні якої виникають помилки	Обмеження на розмір вкладення в email, ліміт символів у SMS, швидкість інтернет-з'єднання

Три рівні проблем комунікації за Шенноном — Вівером:

Рівень	Тип проблем	Зміст	Приклад у цифрових комунікаціях
Рівень А	Технічні	Наскільки точно можна передати комунікативні знаки?	Проблеми з підключенням до інтернету, збій сервера, втрата пакетів даних
Рівень В	Семантичні	Наскільки точно передані знаки виражають бажане значення?	Неправильна інтерпретація тексту через жаргон, багатозначність слів, відсутність емодзі
Рівень С	Ефективності	Наскільки ефективно сприйняте значення впливає на поведінку?	Повідомлення прочитали, але не виконали необхідну дію; клієнт зрозумів пропозицію, але не купив

Сильні сторони моделі Шеннона — Вівера:

- ✓ Введення поняття «шум», яке пояснює спотворення інформації
- ✓ Розрізнення технічних, семантичних та поведінкових проблем комунікації
- ✓ Можливість кількісного аналізу пропускну здатності каналів

Слабкі сторони моделі Шеннона — Вівера:

Недолік	Пояснення
Технічний ухил	Модель орієнтована на технічні системи та не враховує психологічні особливості учасників комунікації
Відсутність зворотного зв'язку	Як і модель Лассвела, не враховує реакцію отримувача
Спрощене розуміння шуму	Шум зводиться до технічних перешкод, ігноруючи психологічні, семантичні, організаційні бар'єри
Пасивна роль людини	Людина в моделі виступає як елемент технічної системи (кодер/декодер), а не як активний інтерпретатор

Трансформація моделі Шеннона — Вівера в цифрових комунікаціях

Елемент моделі Шеннона — Вівера	Цифрова трансформація	Особливості для економічних агентів
Джерело інформації	Може бути автоматизованим (чат-бот, тригерна розсилка, сповіщення ERP).	Автоматизація джерела знижує витрати, але потребує контролю якості та врахування емоційного контексту.
Кодування	Текст, емодзі, стиль, тон, час відповіді — все це коди, які впливають на сприйняття.	Код має бути зрозумілий отримувачу. Використання професійного жаргону без пояснень створює бар'єр.
Канал	Цифрові канали мають свої обмеження (довжина повідомлень, підтримка мультимедіа, технічні збої).	Критичні повідомлення варто дублювати через різні канали (email + SMS + месенджер).
Шум	У цифрових комунікаціях шумом стає не тільки технічні перешкоди, а й інформаційне перевантаження, цифрове розгальмування, відсутність невербального контексту.	Основний шум у B2B — інформаційне перевантаження (менеджер отримує сотні повідомлень на день). Важливо, щоб повідомлення виділялося.
Декодування	Залежить від досвіду, культури, упереджень отримувача (селективне сприйняття).	Одне й те саме повідомлення може бути декодоване по-різному залежно від попереднього досвіду отримувача.



Приклад застосування моделі Шеннона — Вівера до цифрових B2B-комунікацій

Керівник відділу закупівель металургійного комбінату надсилає в корпоративному чаті повідомлення: «Зміни в специфікації: заміна марки сталі з 09Г2С на 10Г2С, термін — до середи». Він закодував це повідомлення. Канал —

корпоративний чат. Шум — у чаті одночасно обговорюються 5 інших тем. Менеджер постачальника побачив повідомлення, але через інформаційне перевантаження не звернув на нього уваги. Він декодував лише слово «зміни», а деталі пропустив. В результаті постачальник відвантажив стару марку. Збитки — штраф за невідповідність специфікації.

Аналіз узгодження договору за моделлю Шеннона — Вівера

Компонент	Аналіз	Проблеми в цифрових комунікаціях
Джерело	Керівник відділу закупівель	Інформація може бути неповною або неточною
Кодування	Написання тексту в чаті, використання скорочень, відсутність емодзі	Відсутність інтонації, жаргон, скорочення можуть бути незрозумілими
Канал	Корпоративний чат (Telegram)	Обмеження за довжиною повідомлень, можливі технічні збої, відсутність документування
Шум	Інформаційне перевантаження, відволікання на інші чати, нечітке формулювання	Ключова інформація може загубитися серед інших повідомлень
Декодування	Сприйняття тексту іншою стороною	Різне розуміння термінів, багатозначність слів, ефект підтвердження
Отримувач	Менеджер з продажів постачальника	Може інтерпретувати повідомлення через призму власних інтересів

Модель SMCR Девіда Берло (1960)



Девід Берло, американський теоретик комунікації, розвинув модель Шеннона — Вівера, зосередившись не на технічних, а на людських факторах комунікації. Його модель **SMCR** (Source — Message — Channel — Receiver) розглядає комунікацію як процес, де успішність передачі інформації залежить від характеристик кожного компонента.

Ключова ідея моделі Берло — комунікація є успішною, коли навички, знання та ставлення джерела відповідають навичкам, знанням та ставленню отримувача. Якщо джерело використовує професійний жаргон, а отримувач його не розуміє — комунікація не відбудеться.

Структура моделі SMCR Девіда Берло

Компонент	Складові	Пояснення
Джерело (Source)	Комунікативні навички, ставлення, знання, соціальна система, культура	Здатність джерела кодувати повідомлення залежить від його вміння говорити, писати, слухати; від його ставлення до теми та отримувача; від рівня знань про предмет; від соціального статусу та культурного контексту
Повідомлення (Message)	Зміст, елементи, структура, код, спосіб обробки	Що саме передається, які елементи (слова, жести, символи) використовуються, як організоване повідомлення, якою мовою (вербальною/невербальною)
Канал (Channel)	Зір, слух, дотик, нюх, смак	Органи чуття, через які передається повідомлення. У діловій комунікації основні канали — зір (текст, відео) та слух (дзвінки, переговори)
Отримувач (Receiver)	Комунікативні навички, ставлення, знання, соціальна система, культура	Ті самі характеристики, що й у джерела, але на боці отримувача. Успішність декодування залежить від його здатності слухати, читати, сприймати

Фактори джерела та отримувача, що впливають на комунікацію

Фактор	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Комунікативні навички	Вміння кодувати та декодувати повідомлення	Економіст, який не вміє структурувати звіти, створює плутанину. Менеджер, який не вміє читати аналітичні таблиці, приймає помилкові рішення

Ставлення	Емоційне ставлення до теми, отримувача, себе	Негативне ставлення до постачальника призводить до того, що навіть вигідна пропозиція буде відхилена
Знання	Рівень обізнаності про предмет комунікації	Недостатнє знання технічних характеристик товару → неправильне кодування в комерційній пропозиції
Соціальна система	Статус, роль в організації	Лист від керівника сприймається інакше, ніж лист від стажера, навіть якщо текст однаковий
Культура	Цінності, норми, традиції	Різне сприйняття прямої висловлювань у різних культурах

Сильні сторони моделі Берло:

- ✓ Перенесення уваги з технічних аспектів на людські фактори
- ✓ Врахування характеристик джерела та отримувача
- ✓ Визнання того, що успіх комунікації залежить не лише від каналу, а й від людей

Слабкі сторони моделі Берло:

Недолік	Пояснення
Відсутність зворотного зв'язку	Як і попередні лінійні моделі, не враховує реакцію отримувача
Статичність	Не враховує зміну характеристик джерела та отримувача в процесі комунікації
Ігнорування контексту	Не враховує обставини, в яких відбувається комунікація

Трансформація моделі SMCR Девіда Берло в цифрових комунікаціях

Елемент моделі Берло	Цифрова трансформація	Особливості для економічних агентів
Джерело (Source)	У цифрових комунікаціях джерелом може бути не тільки людина, а й автоматизована система. Характеристики джерела стають менш прозорими.	Важливо, щоб отримувач міг ідентифікувати джерело. Анонімність у цифрових комунікаціях знижує довіру.
Повідомлення (Message)	Повідомлення може бути багатомодальним, нелінійним, інтерактивним. Отримувач самостійно обирає глибину занурення.	Повідомлення має бути структурованим (від загального до конкретного), щоб отримувач міг швидко знайти потрібну інформацію.
Канал (Channel)	У цифрових комунікаціях канали переважно візуальні (текст, відео, графіка) та аудіальні (дзвінки, відеозв'язок). Тактильні та ольфакторні канали не працюють.	Компенсувати втрачені канали можна через деталізацію описів, демонстрацію зразків, відео-огляди.
Отримувач (Receiver)	Характеристики отримувача (навички, знання, ставлення) стають ще більш важливими, оскільки він самостійно обирає, що читати, дивитися, слухати.	Важливо знати портрет отримувача (персоналізація). Масові розсилки без сегментації мають низьку ефективність.
Відсутність зворотного зв'язку	У класичній моделі зворотний зв'язок не передбачений. У цифрових комунікаціях він можливий (лайки, коментарі, відповіді)	Сучасні моделі комунікації обов'язково включають зворотний зв'язок. Важливо передбачати канали для отримання реакції.



Приклад застосування моделі SMCR Берло до цифрових B2B-комунікацій

Економіст готує щомісячний звіт про виконання бюджету для фінансового директора. Він використовує модель SMCR для аналізу:

Джерело (економіст): він має високі знання, але його звіти раніше були надто детальними. Фінансовий директор скаржився на «воду». Економіст вирішує змінити структуру: резюме на першій сторінці (ключові відхилення + причини), далі — деталі в таблицях.

Повідомлення: замість 20 сторінок цифр — 3 сторінки: перша — резюме (таблиця відхилень з кольоровим кодуванням), друга — аналіз причин, третя — рекомендації.

- ✓ **Канал:** замість надсилання файлу email (який може загубитися) — публікація на корпоративному порталі з посиланням у календарі фінансового директора.
- ✓ **Отримувач (фінансовий директор):** отримавши посилання в календарі в день звіту, він відкриває файл, бачить на першій сторінці червоні відхилення (перевитрата палива на 15%) та причину (зростання цін на пальне). Він приймає рішення: доручити логісту оптимізувати маршрути.
- ✓ **Результат:** Комунікація успішна, тому що економіст врахував характеристики отримувача (обмежений час, потреба в чітких висновках) та адаптував повідомлення і канал.

Аналіз підготовки звіту за моделлю SMCR

Компонент	Аналіз	Проблеми в цифрових комунікаціях
Джерело (економіст)	Комунікативні навички: вміння структурувати дані, писати зрозуміло. Ставлення: зацікавленість у тому, щоб звіт був зрозумілий. Знання: фінансові показники, методики аналізу.	Економіст використовує професійний жаргон (EBITDA, ROI, NPV), який фінансовий директор розуміє, але інші відділи — ні. Соціальна система: статус економіста впливає на те, чи будуть сприймати його рекомендації
Повідомлення	Зміст: фінансові показники, динаміка, прогнози. Структура: резюме →	Довгі таблиці без пояснень не читаються. Важливо виділяти ключові показники. Використання

	деталі → висновки. Код: таблиці, графіки, текст	кольору для позначення трендів (зелений — зростання, червоний — падіння)
Канал	Email (надсилання файлу) або корпоративний портал (спільний доступ)	Канал має забезпечувати зручність перегляду (на телефоні, планшеті, ПК). Важливо, щоб файл не захищався антивірусом або спам-фільтром
Отримувач (фінансовий директор)	Комунікативні навички: вміння читати звіти, бачити ключове. Ставлення: очікує чіткі висновки, а не «воду». Знання: висока фінансова грамотність, але може бути обмежений час	Фінансовий директор отримує 50 звітів на день. Він сканує першу сторінку та резюме. Деталі читає, тільки якщо побачив відхилення. Соціальна система: статус фінансового директора означає, що він очікує чітких рекомендацій, а не питань

Проблеми застосування лінійних моделей до цифрових комунікацій

Проблема	Пояснення	Наслідок для економічного агента
Відсутність зворотного зв'язку	Лінійні моделі не враховують, що в цифрових комунікаціях отримувач може миттєво реагувати, ставити запитання, уточнювати.	Без урахування зворотного зв'язку неможливо оцінити реальну ефективність комунікації.
Пасивна роль аудиторії	У цифрових комунікаціях користувачі самі обирають, які повідомлення читати, які канали використовувати, коли відповідати.	Комунікація має бути побудована так, щоб отримувач <i>захотів</i> її сприйняти.
Ігнорування контексту	Сенс повідомлення в цифрових комунікаціях визначається не тільки його змістом, а й каналом, часом надсилання, статусом «прочитано», історією спілкування.	Необхідно враховувати невербальні сигнали цифрових комунікацій (час відповіді, використання емодзі, пунктуацію).

Спрощене розуміння шуму	У цифрових комунікаціях шум — не лише технічні перешкоди, а й психологічні, семантичні, організаційні бар'єри.	Для подолання шуму недостатньо технічних засобів — потрібна робота з контентом, каналами, психологією отримувача.
Статичність характеристик джерела та отримувача	У цифрових комунікаціях характеристики учасників можуть змінюватися в процесі спілкування (наприклад, після отримання нової інформації).	Необхідно відстежувати зміну ставлення та знань отримувача для корекції подальшої комунікації.

Інтерактивні моделі комунікації

Інтерактивні (циркулярні) моделі комунікації виникли як реакція на обмеження лінійних моделей, які не враховували зворотний зв'язок та двосторонній характер комунікації. Вони розглядають комунікацію не як однонаправлений процес передачі інформації від джерела до отримувача, а як **циклічний процес**, де обидві сторони по чергово виступають то відправниками, то отримувачами.

У цифрових ділових комунікаціях інтерактивні моделі є більш адекватними, оскільки вони враховують можливість миттєвого зворотного зв'язку, уточнень, запитань та коригування повідомлень у реальному часі.

Модель Осгуда — Шрамма (1954)



Чарльз Осгуд та Вілбур Шрамм, американські психологи та дослідники комунікації, запропонували **циркулярну модель**, яка стала альтернативою лінійним моделям. Іншими словами комунікація — це циклічний процес, де учасники постійно змінюються ролями (відправник ↔ отримувач), а успішність комунікації залежить від наявності спільного досвіду учасників.

На відміну від лінійних моделей, де є активний "передавач" і пасивний "приймач", у Осгуда-Шрамма обидва учасники — **активні інтерпретатори**. Кожен з них є повноцінною системою обробки інформації. Одночасно, модель фокусується не на фізичній доставці сигналу (як у Шеннона), а на **значенні**. Якщо значення не збігаються — комунікація вважається "шумною".

У моделі кожен учасник одночасно виконує три ролі:

Роль учасника	Що робить (функція)	Приклад у цифрових комунікаціях
Кодувальник	Виступає як творець форми (тексту, відео, аудіо).	SMM-спеціаліст адаптує довгу статтю у короткий пост для Telegram.
Декодувальник	Виступає як «читач», що розпізнає символи.	Користувач відкриває файл і розпізнає в ньому графіки та цифри.
Інтерпретатор	Аналізує отримані дані через призму власних знань та емоцій.	Клієнт бачить ціну 100\$ і порівнює її зі своїм бюджетом та цінами конкурентів.

Основні елементи моделі Осгуда — Шрамма

Елемент	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Кодування	Перетворення думки в повідомлення (текст, емодзі, жести, інтонація)	Написання комерційної пропозиції, додавання емодзі для пом'якшення тону
Декодування	Інтерпретація отриманого повідомлення	Читання пропозиції, розуміння умов, виникнення запитань
Інтерпретація	Надання сенсу повідомленню через призму власних знань та цілей.	Аналіз пропозиції: «Чи підходить нам ця ціна?»
Зворотний зв'язок	Відповідь отримувача, яка стає новим повідомленням	Відповідь на пропозицію: «Уточніть, будь ласка, терміни доставки»
Поле спільного досвіду	Спільні знання, цінності, досвід, мова, культура учасників	Знання галузевої термінології, розуміння бізнес-процесів один одного

Фактори, що впливають на спільний досвід

Фактор	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Мова	Використання однакових термінів, відсутність жаргону	Економіст використовує термін «облікова ставка НБУ» — фінансовий директор розуміє; менеджер з продажів — ні
Культура	Спільні цінності, норми, традиції	Пряма відповідь «ні» в одній культурі — норма, в іншій — образа
Професійний досвід	Робота в одній галузі, розуміння бізнес-процесів	Технічний фахівець використовує аббревіатуру «ERP» — фінансист розуміє; клієнт з роздрібною торгівлі — ні
Попередні комунікації	Історія спілкування, накопичена довіра	Клієнт, який мав негативний досвід, буде скептично сприймати будь-яке повідомлення від цього постачальника

Сильні сторони моделі Осгуда — Шрамма:

Перевага	Пояснення
Зворотний зв'язок	Модель вперше враховує, що отримувач відповідає, і ця відповідь впливає на подальшу комунікацію
Циклічність	Комунікація розглядається як безперервний процес, а не одноразовий акт
Спільний досвід	Введення поняття «поля спільного досвіду» пояснює, чому однакові повідомлення по-різному сприймаються різними людьми
Фокус на значенні	Модель пояснює, що передати інформацію — не означає бути зрозумілим.
Адаптивність	Показує, як повідомлення змінюється під час діалогу залежно від реакції партнера.

Слабкі сторони моделі Осгуда — Шрамма:

Недолік	Пояснення
Ідеалізація	Модель передбачає, що комунікація завжди бажана, обидва учасники однаково хочуть порозумітися, оскільки учасники зацікавлені в ній (у реальності люди можуть уникати комунікації)
Ігнорування контексту	Не враховує зовнішні фактори (статус «онлайн», час надсилання, технічні збої, соціальний статус)
Спрощене розуміння зворотного зв'язку	Зворотний зв'язок може бути занадто інтенсивним у чатах, що призводить до інформаційного шуму. Зворотний зв'язок не завжди є негайним; він може бути відкладеним або відсутнім взагалі.
Перевантаження	У цифровому світі безперервний цикл зворотного зв'язку може призвести до інформаційного перевтомлення.

Трансформація моделі Осгуда — Шрамма в цифрових комунікаціях

Елемент моделі Осгуда — Шрамма	Цифрова трансформація	Особливості для економічних агентів
Зворотний зв'язок	У цифрових комунікаціях зворотний зв'язок стає миттєвим (лайк, емодзі, коментар) або відкладеним (відповідь через день). Важливо розрізняти підтвердження отримання (статус «прочитано») та змістовний зворотний зв'язок	Відсутність зворотного зв'язку не означає, що повідомлення не отримане. Менеджер мовчки прочитав пропозицію, обмірковує, не відповідає відразу
Поле спільного досвіду	У цифрових комунікаціях спільний досвід формується через: історію переписки в чаті, доступ до спільних документів, знання корпоративної культури, розуміння цифрового етикету	Різне розуміння емодзі (👉 в одних культурах — «все добре», в інших — образа). Різне сприйняття часу відповіді («відповів через 5 хвилин» vs «відповів через 5 годин»)



Приклад застосування моделі Осгуда — Шрамма до цифрових B2B-комунікацій

Постачальник промислового обладнання надсилає комерційну пропозицію менеджеру із закупівель через корпоративний чат. Менеджер відповідає з уточнювальними запитаннями.

Аналіз комунікації за моделлю Осгуда — Шрамма

Етап	Хто	Дія	Що відбувається
1	Постачальник	Кодує повідомлення	Пише комерційну пропозицію (текст, таблиці, посилання на кейси)
2	Постачальник	Надсилає повідомлення	Відправляє файл у корпоративний чат (@менеджер)
3	Менеджер	Декодує повідомлення	Читає пропозицію, розуміє основні умови, але має запитання
4	Менеджер	Формує зворотний зв'язок	Пише: «Доброго дня. Цікавить пропозиція. Уточніть, будь ласка, терміни доставки та умови гарантії»

5	Постачальник	Декодує зворотний зв'язок	Читає запитання, розуміє, яку інформацію потрібно додати
6	Постачальник	Коригує повідомлення	Готує відповідь з деталізацією термінів та умов гарантії

Ключові моменти:

- ✓ Зворотний зв'язок дозволив уточнити умови до підписання договору
- ✓ Поле спільного досвіду: обидва розуміють галузеву термінологію (терміни доставки, умови гарантії)
- ✓ Якби спільного досвіду не було (наприклад, менеджер не розуміє технічних термінів), комунікація б зупинилася на етапі декодування

Модель Вестлі — Макліна (1957)



Брюс Вестлі та Малкольм Маклін, американські дослідники масової комунікації, розширили модель Осгуда — Шрамма, додавши елемент «сенсорного середовища» та враховуючи роль спотворення інформації. Вони показали, що в реальних комунікаціях інформація не передається безпосередньо, а проходить через фільтри та інтерпретації.

Відповідно до моделі – відправник свідомо обирає, яку інформацію передавати («сенсорне середовище» → «свідомий відбір»), але навіть після цього інформація може спотворюватися при передачі. Отримувач теж не приймає всю інформацію — він обирає («відбір аудиторією») те, що йому здається важливим. Тобто, комунікація— це завжди інтерпретація реальності, а не сама реальність. Ми обговорюємо не «товар», а «наше уявлення про товар». У моделі комунікація ніколи не починається «з нічого». X (Об'єкт) – це будь-яка подія, предмет або факт реальності. Комуникатор (А) бачить подію (Х) і вирішує розповісти про неї Отримувачу (В).

Основні елементи моделі Вестлі — Макліна

Елемент	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Об'єкти орієнтації (X)	Події або предмети в реальному світі, які спонукають людину почати комунікацію.	Зміна курсу валют, вихід оновлення софту, технічна аварія на сервері, зміна цін конкурентом, відгук клієнта.
Сенсорне середовище	Уся інформація, яка оточує учасників (не тільки та, що передається свідомо)	Шум в офісі, сповіщення на телефоні, повідомлення в інших чатах
Свідомий відбір (Комуникатор А)	Людина обирає, яку інформацію передавати, а яку — ігнорувати	Менеджер вирішує не повідомляти клієнта про затримку, сподіваючись вирішити проблему непомітно
Посередник / Брамник (Gatekeeper) (С)	Особа або алгоритм, що фільтрує повідомлення перед тим, як вони дійдуть до аудиторії.	Секретар директора, адміністратор чату, алгоритм фільтрації спаму в пошті.
Спотворення	Зміна змісту через досвід, упередження	Фахівець чує тільки компліменти клієнта, "не помічаючи" зауважень.

	або селективне сприйняття.	
Відбір аудиторією (В)	Отримувач сам обирає, на що звертати увагу (створення "інформаційної бульбашки").	Керівник читає лише листи з позначкою "Терміново", ігноруючи решту.
Зворотний зв'язок	Реакція отримувача, яка впливає на подальшу комунікацію. Може бути прямою (до автора) або опосередкованим (через брамника).	Коментар під постом компанії, який бачить модератор, але не бачить директор.

Сильні сторони моделі Вестлі — Макліна:

Перевага	Пояснення
Врахування спотворення	Показує, що інформація спотворюється як при кодуванні, так і при фільтрації посередниками.
Активна роль учасників	І відправник, і отримувач активно обирають, що передавати та що сприймати, тобто кожен учасник активно фільтрує реальність під себе.
Сенсорне середовище	Враховується, що комунікація завжди відбувається в контексті, де є багато інших сигналів
Концепція Брамництва (Gatekeeping)	Пояснює, як інформація фільтрується «брамниками» (ЗМІ, секретарями, алгоритмами) перед отриманням.

Слабкі сторони моделі Вестлі — Макліна:

Недолік	Пояснення
Складність	Модель важко застосовувати на практиці через велику кількість елементів

Ігнорування емоцій	Не враховується емоційний стан учасників
Асиметрія зворотного зв'язку	Отримувач (В) може надіслати реакцію Посереднику (С), але вона ніколи не дійде до первинного Відправника (А). Це створює ілюзію вирішення проблеми, якої насправді не відбулося

Трансформація моделі Вестлі — Макліна в цифрових комунікаціях

Елемент моделі Вестлі — Макліна	Цифрова трансформація	Особливості для економічних агентів
Сенсорне середовище	У цифрових комунікаціях сенсорне середовище — це всі повідомлення, сповіщення, листи, які отримує людина одночасно. У середньому менеджер отримує 100-200 повідомлень на день	Важливе повідомлення може загубитися серед спаму, реклами, новин. Створюйте окремі канали для важливих повідомлень
Свідомий відбір	Менеджер вирішує, яку інформацію передати керівнику, а яку — приховати	Співробітник приховує інформацію про затримку, сподіваючись виправити ситуацію. Приховування інформації в цифрових комунікаціях фіксується (логи, статуси)
Брамник (Gatekeeper)	Алгоритми соціальних мереж та ШІ-фільтри.	Ваш пост побачать не всі підписники, а лише ті, кого обере алгоритм (цифровий відбір).
Спотворення	У цифрових комунікаціях спотворення відбувається через: неправильне цитування, вирвані з контексту скріншоти, пересилання без оригіналу	Переслане в чаті повідомлення без контексту змінює сенс. Отримувач бачить тільки частину діалогу
Відбір аудиторією (селективність)	Користувачі бачать тільки те, що підтверджує їхню думку.	Керівник читає тільки листи з позначкою «важливо» або «терміново». Інші листи залишаються непрочитаними



Приклад: застосування моделі Вестлі — Макліна до цифрових B2B-комунікацій

Менеджер з продажів отримує скаргу від клієнта на неякісну продукцію. Він вирішує не повідомляти керівника, сподіваючись вирішити проблему самостійно.

Аналіз комунікації за моделлю Вестлі — Макліна

Етап	Що відбувається	Проблема
1	Об'єкт (X): Брак продукції. Клієнт надсилає скаргу (сенсорне середовище → менеджер)	Менеджер отримує інформацію, але не передає її далі
2	Менеджер здійснює свідомий відбір: вирішує не інформувати керівника	Втрата інформації на рівні відправника
3	Менеджер намагається вирішити проблему самостійно, допускає помилку	Спотворення при передачі (відсутність передачі → рішення приймається без належної інформації)
4	Клієнт звертається безпосередньо до керівника	Відбір аудиторією: клієнт обирає інший канал комунікації
5	Керівник дізнається про проблему від клієнта, а не від менеджера	Втрата довіри, погіршення репутації

Ключові моменти:

- ✓ Свідомий відбір інформації (менеджер приховав проблему) — приклад спотворення в цифровій комунікації
- ✓ Брамник (Gatekeeper) – менеджер виступив у ролі «брамника», який заблокував негативну інформацію для керівництва.
- ✓ Відбір аудиторією (клієнт звернувся до керівника, а не до менеджера) — отримувач обирає, до кого звертатися
- ✓ Наслідок: комунікація відбулася, але не так, як планувалося; інформація спотворилася через свідомий вибір менеджера

Двосторонні моделі комунікації

Двосторонні (симетричні) моделі комунікації є подальшим розвитком інтерактивних моделей. Якщо інтерактивні моделі (Осгуда — Шрамма, Вестлі — Макліна) розглядають зворотний зв'язок як елемент циклу, то двосторонні моделі визнають, що **обидві сторони є рівноправними учасниками** комунікації, які одночасно і відправляють, і отримують інформацію.

У цифрових ділових комунікаціях двосторонні моделі є найбільш адекватними, оскільки в реальному цифровому середовищі (чати, відеоконференції, спільна робота над документами) **комунікація є одночасною та симетричною**.

Модель двосторонньої комунікації (двостороння симетрична модель)



У теорії комунікації виділяють два типи двосторонньої комунікації:

Тип	Характеристика	Приклад
Двостороння асиметрична	Сторони обмінюються інформацією, але одна сторона має більше впливу, використовує зворотний зв'язок для маніпуляції	Маркетингові опитування (компанія збирає дані, щоб краще продати, а не щоб змінити продукт)
Двостороння симетрична	Сторони рівноправні, комунікація спрямована на взаєморозуміння, а не на маніпуляцію	Переговори, спільна робота в команді, партнерські відносини

Для двосторонньої симетричної моделі – комунікація є найбільш ефективною, коли обидві сторони виступають як рівноправні учасники, обмінюються інформацією, слухають одна одну та спільно виробляють рішення.

Для двосторонньої асиметричної моделі комунікації – комунікація є двосторонньою (передбачає зворотний зв'язок від отримувача), але асиметричною, оскільки одна сторона (комунікатор) використовує зворотний зв'язок не для досягнення взаєморозуміння, а для більш ефективного впливу на іншу сторону (маніпуляції, переконання, зміни поведінки). Отримувач має можливість реагувати, але його реакція

служує не для коригування спільного розуміння, а для коригування стратегії впливу комунікатора.

Порівняння типів двосторонньої комунікації

Ознака	Асиметрична	Симетрична
Мета	Змінити поведінку іншої сторони	Досягти взаєморозуміння
Вплив	Нерівномірний (одна сторона домінує)	Рівномірний (обидві сторони впливають одна на одну)
Зворотний зв'язок	Використовується для корекції впливу	Використовується для корекції спільного розуміння
Застосування	Маркетинг, PR, реклама, пропаганда	Переговори, командна робота, партнерство
Результат	Зміна поведінки іншої сторони	Взаємне пристосування, спільне рішення

Модель взаємодії (Transactional model)



Найбільш розвиненою двосторонньою моделлю є **модель взаємодії** (transactional model), яка розглядає комунікацію як процес, у якому **обидві сторони одночасно виконують ролі відправника та**

отримувача. У цій моделі немає чіткого поділу на «етап передачі» та «етап отримання» — комунікація відбувається одночасно.

Основні характеристики моделі взаємодії

Характеристика	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Одночасність	Відправник і отримувач комунікують одночасно, постійно змінюючись ролями	Відеоконференція: учасники одночасно говорять, жестикують, реагують мімікою, пишуть у чаті
Взаємний вплив	Кожен учасник впливає на іншого в реальному часі	Тон голосу одного учасника змінює емоційний стан іншого; швидкість відповіді в чаті впливає на терпіння співрозмовника
Спільне створення сенсу	Значення повідомлення створюється спільно, а не визначається лише відправником	У спільному документі (Google Docs) кілька авторів одночасно редагують текст, додають коментарі, уточнюють формулювання — сенс народжується в процесі
Контекст	Комунікація завжди відбувається в певному контексті, який впливає на сприйняття	Час надсилання повідомлення (23:00 vs 9:00), історія спілкування, статус «онлайн», корпоративна культура

Трансформація двосторонніх моделей у цифрових комунікаціях

У цифрових ділових комунікаціях двосторонні моделі є найбільш адекватними, оскільки цифрове середовище забезпечує **одночасну інтеракцію** через різні канали.

Прояви двосторонньої комунікації в різних цифрових каналах

Канал	Характер комунікації	Приклад
Відеоконференція (Zoom, Google Meet, Teams)	Симетрична, одночасна	Учасники бачать міміку, чують інтонацію, реагують одночасно. Ведучий не домінує — будь-хто може взяти слово, поставити запитання в чаті
Корпоративний чат (Slack, Teams, Telegram)	Переважно симетрична, але з елементами асиметрії	Учасники можуть відповідати одночасно; той, хто швидше друкує, може «захопити» ініціативу; статус «онлайн» створює очікування миттєвої відповіді
Спільна робота над документами (Google Docs, Confluence)	Найбільш симетрична	Кілька авторів одночасно редагують документ, додають коментарі, пропонують правки. Немає чіткого «відправника» та «отримувача» — всі одночасно створюють спільний продукт
CRM-системи (коментарі до угод)	Асиметрична (але з зворотним зв'язком)	Менеджер вносить інформацію в CRM, керівник коментує, менеджер відповідає. Комунікація не одночасна, але двостороння

Особливості двосторонніх моделей у цифрових комунікаціях:

- ✓ **Одночасність ≠ миттєвість.** У відеодзвінку комунікація одночасна (ви говорите — я слухаю, я говорю — ви слухаєте). У чаті комунікація може бути майже одночасною (швидкий обмін короткими повідомленнями), але не повністю симетричною.
- ✓ **Симетрія не означає рівність.** У корпоративному чаті статус учасників (керівник vs підлеглий) впливає на симетрію. Підлеглий може чекати, поки керівник відповість, але не навпаки.

✓ **Узгодження інтерпретацій** є основною характеристикою цифрової співпраці. Приклади:

- ✚ Узгодження договору через коментарі в Google Docs
- ✚ Спільне ведення бази знань (Confluence, Notion)
- ✚ Обговорення технічного завдання в чаті з правками в реальному часі



Приклад застосування моделі взаємодії до цифрових B2B-комунікацій

Фінансовий директор, головний бухгалтер та менеджер із закупівель узгоджують бюджет на наступний квартал. Вони відкривають спільний Google Docs, де кожен має доступ до таблиць та коментарів. Одночасно вони обговорюють в корпоративному чаті:

- ✓ Фінансовий директор вносить правки в ліміти за статтями
- ✓ Бухгалтер бачить зміни та одразу коментує: «По статті "транспорт" ліміт занижений, врахуйте зростання цін на пальне»
- ✓ Менеджер із закупівель бачить коментар, уточнює актуальні ціни в постачальника та одразу пропонує скориговану цифру
- ✓ Фінансовий директор бачить пропозицію, погоджується та змінює ліміт

Результат: Бюджет узгоджено за 2 години замість 2 днів (як було б при послідовному узгодженні «фінансовий директор → бухгалтер → менеджер»). Жоден з учасників окремо не є «автором» бюджету — він створений спільно.

Аналіз комунікації за моделлю взаємодії

Елемент моделі	Як проявляється	Цифровий інструмент
Одночасність	Юрист виправляє пункт 3, фінансист перевіряє суми в пункті 5, менеджер уточнює терміни в чаті — всі дії відбуваються одночасно	Google Docs (одночасне редагування) + Telegram-чат (паралельне обговорення)
Взаємний вплив	Юрист бачить коментар фінансиста про невідповідність сум — одразу коригує пункт. Менеджер бачить зміни — уточнює в постачальника в окремому чаті	Сповіщення про зміни в документі, згадування через @

Спільне створення сенсу	Кінцева версія договору відрізняється від початкової. Ніхто з учасників окремо не може сказати «я написав цей договір» — це спільний продукт	Історія версій в Google Docs (видно, хто і коли вносив правки)
Контекст	Учасники знають, що дедлайн — завтра о 10:00. Це впливає на швидкість роботи та готовність до компромісів	Таймер дедлайну в календарі, статус «важливо» в чаті

Багатоканальна та омніканальна моделі комунікації.



Багатоканальна (multichannel) модель комунікації — це стратегія взаємодії економічних агентів із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами), яка передбачає **використання кількох незалежних каналів комунікації** для досягнення бізнес-цілей. Кожен канал (email, месенджер, телефон, B2B-платформа, вебсайт, соціальні мережі) функціонує окремо, має власну базу даних, власні метрики та, часто, окрему команду відповідальних.

На відміну від одно- чи двонаправлених моделей, які описують саму логіку комунікації (хто кому передає повідомлення), багатоканальна модель фокусується на інфраструктурному аспекті — через які канали економічні агенти взаємодіють між собою.



Багатоканальна

комунікація (multichannel

communication) — це підхід, за якого економічний агент одночасно використовує декілька незалежних каналів для взаємодії з контрагентами, при цьому **канали не інтегровані між собою**, тобто інформація про комунікацію в одному каналі не передається в інші канали автоматично.

Багатоканальність — це природний початковий етап цифрової трансформації комунікацій для більшості підприємств. Вона відповідає на запитання «як охопити більше клієнтів», але не вирішує проблему «як забезпечити безшовний досвід при переході між каналами».

Згідно з дослідженням CDP Institute, 68% компаній продовжують стикатися з проблемою роз'єднаних комунікацій, які блокують формування єдиного профілю клієнта.

Основні елементи моделі

- ✓ **Джерело / Ініціатор:** Суб'єкт, який формує основну ідею та стратегію повідомлення.
- ✓ **Мультиплікація каналів:** Використання різних медіа-платформ (месенджери, соцмережі, email, відеохостинги, веб-сайти).
- ✓ **Повідомлення (Адаптоване):** Одна і та сама ідея кодується по-різному залежно від специфіки каналу (наприклад, стаття для сайту vs коротке відео для TikTok).
- ✓ **Отримувач (Цільова аудиторія):** Активний учасник, який може взаємодіяти з повідомленням у будь-якій точці дотику.

Ознаки багатоканальної моделі

Ознака	Суть	Прояв у цифрових ділових комунікаціях
Незалежність каналів	Кожен канал функціонує як окрема одиниця без зв'язку з іншими	Історія листування в email не синхронізується з чатом у месенджері; менеджер у Viber не має доступу до попередніх переговорів у Telegram
Відсутність спільного контексту	Перехід між каналами вимагає повторення інформації	Клієнт, який почав обговорення в Telegram і перейшов у дзвінок, змушений заново пояснювати ситуацію
Різні інструменти управління	Для кожного каналу використовуються окремі програмні засоби	Email ведеться в Outlook, чати — у Slack, телефонія — на окремій АТС
Розділена аналітика	Показники ефективності збираються окремо по кожному каналу	Відкриття email, швидкість відповіді в чаті, час очікування на лінії — окремі метрики без ув'язки в єдину картину
Спрощеність впровадження	Додавання нового каналу не вимагає складних інтеграцій із наявними	Підприємство відкриває сторінку в LinkedIn, наймає окремого менеджера — без потреби змінювати CRM або IT-інфраструктуру
Низька вартість старту	Початкові інвестиції мінімальні	Безкоштовний акаунт у месенджері, дешевий email-сервіс, мінімальні витрати на навчання

У промисловому B2B-секторі багатоканальна модель проявляється через роз'єднаність наступних елементів:

- ✓ Платформи для тендерів (Prozorro, B2B-маркетплейси) — історія переговорів з постачальником на платформі не синхронізується з внутрішніми CRM-системами підприємства

- ✓ Корпоративні месенджери (Telegram, Viber) — переписка з контрагентами ведеться в особистих чатах, не фіксуючись у корпоративних системах документообігу
- ✓ Електронна пошта — ключові рішення та домовленості губляться в потоці листів різних співробітників
- ✓ Телефонні переговори — не фіксуються в системах обліку взаємодій

Переваги та недоліки багатоканальної комунікації

Аспект	Опис
Переваги	
Доступність для клієнта	Клієнт може обирати зручний канал комунікації: email, телефон, чат, соціальні мережі
Простота масштабування	Нові канали додаються поступово, без потреби в дорогих інтеграціях
Низькі початкові витрати	Не потребує складної ІТ-інфраструктури; можна почати з безкоштовних інструментів
Гнучкість тестування	Можна швидко додати канал, оцінити його ефективність і відмовитися за потреби
Спеціалізація команд	Кожна команда фокусується на своєму каналі та оптимізує саме його
Недоліки	
Втрата контексту	При переході між каналами клієнт змушений повторювати інформацію
Немає єдиної картини клієнта	Різні відділи бачать різні фрагменти взаємодії, що унеможлиблює цілісне розуміння потреб клієнта
Затримки у вирішенні проблем	Через розділеність каналів зростає час на пошук інформації про попередні звернення
Ризик неузгоджених дій	Можливі дублювання та конфлікти повідомлень з різних каналів
Перевантаження співробітників	Підтримка багатьох каналів без автоматизації призводить до збільшення навантаження на персонал

Незважаючи на обмеження, багатоканальна модель залишається адекватним вибором у таких ситуаціях:

Ситуація	Пояснення
Невелика кількість клієнтів/контрагентів	Якщо клієнтів десятки, а не тисячі, втрата контексту не критична; ключові відносини підтримуються особистим контактом
Бюджетні обмеження	Впровадження омніканальних рішень потребує значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру
Тестування нових каналів	Перш ніж інтегрувати новий канал в єдину систему, доцільно запустити його в «багатоканальному» режимі для оцінки ефективності
Невеликі обсяги комунікації	Якщо кількість звернень невелика, співробітники можуть утримувати контекст у пам'яті
Різнорідна аудиторія з непересічними сегментами	Коли онлайн-клієнти та офлайн-клієнти не перетинаються, інвестиції в інтеграцію можуть не окупитися



Приклад: На підприємстві працюють три менеджери з різними постачальниками. Кожен використовує свій канал: перший — електронну пошту, другий — Viber, третій — Telegram. Коли звільняється один із менеджерів, компанія втрачає всю історію переговорів із його контрагентами, оскільки ці дані не були централізовані. Це прямий економічний збиток — втрачена база клієнтів та постачальників.

Бізнес-модель «процвітання каналів» (силосна організація)



У багатоканальній моделі часто застосовується принцип **«кожен канал сам за себе»** (let the best channel win). Це означає, що:

- ✓ Кожен канал має власні KPI та бюджет
- ✓ Відповідальні за канали змагаються, а не співпрацюють
- ✓ Клієнт «належить» тому каналу, через який здійснив останню дію

Силосна організація каналів

Канал	Відповідальний відділ	KPI	Проблема
Email	Інтернет-маркетинг	Відкриття, CTR	Не знає про звернення в чаті
Телефон	Контакт-центр	Час очікування, кількість дзвінків	Не бачить історії email-листування
Чат на сайті	Служба підтримки	Час відповіді, CSAT	Не має доступу до телефонних розмов
Telegram	Окремий менеджер	Швидкість відповіді	Працює ізольовано від CRM



Приклад Підприємство веде B2B-переговори з потенційним постачальником одночасно через три канали: комерційна пропозиція надіслана email, технічні уточнення — у Telegram, узгодження ціни — телефоном. Коли виникає конфлікт щодо умов, неможливо відстежити, де і коли було зроблено ту чи іншу обіцянку, оскільки жоден канал не має «спільної пам'яті». Це ускладнює юридичний супровід угоди та створює ризики для обох сторін.

Оmnіканальна (omnichannel) модель комунікації



Разом із тим омніканальна модель має і певні труднощі впровадження. Вона потребує технічної інтеграції платформ, якісного управління даними, єдиної комунікаційної стратегії та злагодженої роботи різних підрозділів. Якщо канали не синхронізовані або повідомлення суперечать одне одному, омніканальність перетворюється лише на формальну присутність у різних середовищах без реальної цілісності.

Отже, омніканальна модель комунікації є сучасним підходом до організації взаємодії, який ґрунтується на інтеграції каналів, синхронізації даних, персоналізації та створенні безперервного користувацького досвіду. Її значення полягає в тому, що вона орієнтується не на окремий канал, а на логіку руху користувача між різними середовищами. Саме тому омніканальність сьогодні розглядають як одну з ключових моделей сучасних цифрових комунікацій.



Оmnіканальна (omnichannel) модель комунікації — це підхід до організації взаємодії з аудиторією, за якого всі канали зв'язку поєднані в єдину систему і працюють узгоджено.

Її головна мета полягає не просто в тому, щоб бути присутнім у багатьох каналах, а в тому, щоб забезпечити цілісний, безперервний і зручний досвід комунікації для користувача незалежно від того, через який канал він взаємодіє з організацією, брендом чи установою.

Іншими словами, у сучасному цифровому середовищі людина може почати взаємодію в одному каналі, продовжити в іншому, а завершити в третьому.



***Наприклад,** користувач може спочатку побачити повідомлення в соціальній мережі, потім перейти на сайт, поставити уточнювальне запитання в месенджері, а завершити комунікацію через електронну пошту або мобільний застосунок. Якщо всі ці точки контакту пов'язані між собою, тоді йдеться саме про омніканальну модель.*

На відміну від багатоканальної моделі, яка означає, що організація використовує декілька каналів одночасно: сайт, соціальні мережі, телефон, email, месенджери, які можуть існувати окремо один від одного і не бути інтегрованими.



Омніканальна комунікація (omnichannel communication) — це підхід, за якого економічний агент інтегрує всі канали комунікації (email, месенджери, телефон, соціальні мережі, вебсайт, B2B-платформи) в єдину екосистему, де **кожен новий канал доповнює попередні**, а не дублює або замінює їх. Тут канали не просто співіснують, а взаємодіють між собою, передають дані, зберігають історію контактів і формують єдиний комунікаційний простір — клієнт не відчуває різниці між каналами, оскільки вся інформація про його попередні взаємодії доступна в будь-якому каналі.

Характерні риси омніканальної моделі:

- ✓ **Цілісність користувацького досвіду.** Людина не повинна щоразу починати спілкування заново, повторювати ту саму інформацію або стикатися з суперечливими повідомленнями

в різних каналах. Якщо система побудована правильно, користувач відчуває, що спілкується з єдиною структурою, а не з набором окремих платформ.

- ✓ **Синхронізація даних.** Для омніканальної моделі принципово важливо, щоб інформація про попередні контакти, запити, дії чи вподобання користувача зберігалася і могла використовуватися в усіх каналах. Саме це дає змогу забезпечити персоналізацію, швидкість реагування та безперервність комунікації.
- ✓ **Персоналізація взаємодії.** Оскільки система враховує попередню поведінку користувача, вона може пропонувати релевантний контент, нагадування, рекомендації або індивідуальні сценарії взаємодії. Завдяки цьому комунікація стає не лише зручнішою, а й ефективнішою.

Принципи омніканальної комунікації:

- ✓ узгодженість повідомлень у всіх каналах;
- ✓ безперервність взаємодії між точками контакту;
- ✓ орієнтація на потреби користувача;
- ✓ інтеграція даних про аудиторію;
- ✓ персоналізація змісту й форми повідомлень;
- ✓ оперативність зворотного зв'язку;
- ✓ використання аналітики для вдосконалення комунікації.

Каналами в омніканальній моделі можуть бути сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, месенджери, електронна пошта, SMS-повідомлення, чат-боти, телефонна підтримка, офлайн-точки обслуговування, особисті кабінети користувачів та інші цифрові або фізичні середовища. Важливо те, що в омніканальному підході всі ці канали мають працювати як частини однієї системи.

При цьому, клієнт (контрагент, партнер) має отримувати однаковий рівень сервісу та доступ до інформації незалежно від того, яким каналом він користується в даний момент. Історія його взаємодій має бути доступною в будь-якому каналі.

Ознаки омніканальної моделі

Ознака	Суть	Прояв у цифрових ділових комунікаціях
Інтеграція каналів	Усі канали підключені до єдиної бази даних	Історія листування в email доступна в CRM, звіти з чатів синхронізуються з телефонними розмовами
Єдиний контекст	Перехід між каналами не потребує повторення інформації	Клієнт переходить із чату в дзвінок — менеджер уже бачить його запитання та відповіді
Централізоване управління	Всі канали керуються з єдиного інтерфейсу	Співробітник працює в одному вікні з email, чатом, телефонією, соціальними мережами
Наскрізна аналітика	Показники ефективності збираються комплексно по всьому шляху клієнта	Видно, як клієнт перейшов із Telegram-бота в email-розсилку, а з неї — на сайт
Персоналізація	Комунікація базується на повній історії взаємодій	Пропозиція формується з урахуванням усіх попередніх звернень (і в чаті, і по телефону, і в email)
Висока вартість впровадження	Потребує інтеграції IT-систем, навчання персоналу, зміни бізнес-процесів	Впровадження CRM з інтеграцією всіх каналів вимагає значних інвестицій

Коли омніканальна модель є необхідною

Ситуація	Пояснення
Велика кількість клієнтів/контрагентів	При масштабі понад 1000 контрагентів утримувати контекст вручну неможливо
Високий обсяг комунікації	Без інтеграції контекст втрачається, що призводить до помилок та затримок

Вимоги до персоналізації в B2B	Партнери очікують, що ви пам'ятаєте їхні потреби, історію замовлень, попередні домовленості
Висока плинність персоналу	Централізація комунікацій запобігає втраті даних при звільненні співробітників

Переваги та труднощі впровадження омніканальної моделі

Аспект	Зміст	Економічний ефект / Наслідок
Переваги		
Скорочення часу на узгодження	Історія переговорів доступна в єдиній системі — не потрібно повторювати інформацію	Прискорення укладання угод, зниження операційних витрат
Підвищення точності комунікації	Менеджер бачить всю історію взаємодій перед дзвінком або відповіддю в чаті	Зменшення помилок, підвищення якості обслуговування
Зменшення ризику втрати даних при зміні персоналу	Всі комунікації зберігаються в CRM, а не в особистих чатах співробітників	Збереження клієнтської бази та історії взаємодій, зниження ризиків
Підвищення задоволеності клієнтів	Клієнт не відчуває «цифрового безладу»; його проблеми вирішуються швидше	Зростання лояльності, повторні продажі, позитивні відгуки
Формування єдиного профілю контрагента	Можливість персоналізованих пропозицій на основі всієї історії взаємодій	Підвищення конверсії, збільшення середнього чека
Зручність для аудиторії	Людина може самостійно обирати комфортний канал спілкування	Підвищення лояльності, зниження відтоку клієнтів
Цілісність комунікації	Зменшення кількості бар'єрів у взаємодії	Підвищення ефективності комунікації
Зростання довіри та лояльності	Користувач отримує послідовний і зрозумілий досвід	Формування довгострокових відносин
Аналітика поведінки аудиторії	Організація може краще аналізувати поведінку аудиторії	Вдосконалення комунікаційної стратегії, підвищення ROI
Труднощі впровадження		

Технічна інтеграція платформ	Необхідність об'єднання різних каналів в єдину систему	Високі початкові ІТ-витрати, складність інтеграції
Якісне управління даними	Потреба в централізованому зборі, зберіганні, обробці даних з усіх каналів	Ризики витоку даних, необхідність дотримання GDPR та ЗУ «Про захист персональних даних»
Єдина комунікаційна стратегія	Всі канали мають працювати узгоджено, повідомлення не повинні суперечити одне одному	Ризик розпорошення ресурсів, необхідність централізованого управління
Злагоджена робота підрозділів	Різні відділи (маркетинг, продажі, підтримка, ІТ) мають діяти скоординовано	Ризик внутрішніх конфліктів, необхідність зміни бізнес-процесів
Несинхронізовані канали	Якщо канали не синхронізовані або повідомлення суперечать одне одному, омніканальність перетворюється лише на формальну присутність у різних середовищах без реальної цілісності	Втрата довіри клієнтів, неефективне використання ресурсів



Приклади:

- ✓ Промислове підприємство інтегрувало CRM із корпоративним чатом (Telegram), телефонією та електронною поштою. Коли менеджер отримує дзвінок від постачальника, він бачить на екрані всю історію листування та попередні домовленості. Клієнту не потрібно повторювати «я вже писав у чаті, що...». Час узгодження умов контракту скоротився з 2 тижнів до 3 днів.
- ✓ Користувач може побачити рекламу товару в Instagram, перейти на сайт, додати товар у кошик, але не завершити покупку. Після цього система надсилає нагадування на email, а в мобільному застосунку показує персоналізовану пропозицію. Якщо користувач звертається в чат підтримки, оператор уже бачить попередню історію дій. Саме така послідовність і є прикладом омніканальної комунікації.

- ✓ Студент може отримати оголошення через університетський Telegram-канал, уточнити інформацію на сайті факультету, знайти матеріали в системі дистанційного навчання, а звернення до викладача або деканату надіслати через електронну пошту.

Порівняння багатоканальної та омніканальної моделей

Ознака	Багатоканальна (Multichannel)	Омніканальна (Omnichannel)
Структура каналів	Канали незалежні («силоси»)	Канали інтегровані в єдину систему
Дані про клієнта	Зберігаються окремо, часто дублюються	Централізуються в єдиному профілі
Контекст при переході	Втрачається; клієнт повторює інформацію	Зберігається; менеджер бачить історію
Відповідальність	Різні відділи за різні канали	Об'єднана команда або крос-функціональна співпраця
Метрики	Окремі для кожного каналу	Наскрізні (Customer Lifetime Value, задоволеність)
Інвестиції	Низькі	Високі (потребує інтеграції систем)
Результат	Клієнт має вибір каналів	Клієнт має безшовний досвід

5.3 Платформена модель комунікації та цифрові екосистеми



Платформена модель комунікації — це тип організації взаємодії між економічними агентами, за якого комунікація відбувається не безпосередньо між ними, а **через цифрову платформу**, що виступає посередником, координатором, інфраструктурним майданчиком та іноді регулятором.

На відміну від багатоканальної та омніканальної моделей, які фокусуються на тому, як *організація комунікує зі своєю аудиторією*, платформена модель змінює саму природу комунікації: тут платформа (маркетплейс, B2B-хаб, соціальна мережа, державний портал) створює правила, збирає дані, встановлює стандарти взаємодії та часто отримує вигоду від кожної транзакції або контакту.

Основні ознаки платформеної моделі комунікації

Ознака	Суть	Приклад у B2B
Посередництво	Платформа є обов'язковим посередником між сторонами; пряма комунікація обмежена або неможлива.	У Prozorro постачальник комунікує із замовником тільки через систему; особисті email не мають юридичної сили для тендеру.
Стандартизація	Платформа встановлює єдині правила обміну інформацією, формати документів, протоколи взаємодії.	API-інтеграція з CRM постачальника вимагає дотримання специфікацій платформи.
Мережевий ефект	Цінність платформи для кожного учасника зростає зі збільшенням кількості інших учасників (закон Меткалфа).	Чим більше постачальників на B2B-маркетплейсі, тим цінніше для покупця, і навпаки.
Збір та аналіз даних	Платформа накопичує всі комунікації, транзакції, рейтинги, відгуки, створюючи «цифровий слід» кожного учасника.	YouControl збирає дані з відкритих реєстрів і формує рейтинг надійності контрагента.
Алгоритмічне управління	Розподіл замовлень, тарифікація, рекомендації, модерація здійснюються алгоритмами, а не людьми.	B2B-платформа автоматично ранжує пропозиції за ціною, рейтингом, терміном доставки.
Двосторонній (багатосторонній) ринок	Платформа з'єднує кілька груп учасників (покупців, продавців, логістів, платіжних систем).	Промисловий маркетплейс з'єднує виробників, дистриб'юторів, транспортні компанії, страхові фірми.

Типи платформ за характером комунікації

Тип платформи	Суть	Приклади	Комунікаційна роль
Транзакційні платформи	Забезпечують укладання угод, оплату, обмін документами.	Prozorro, Alibaba, Amazon Business, Rozetka	Платформа фіксує оферти, акцепти, рахунки; комунікація обмежена форматом тендеру або замовлення.
Комунікаційні платформи	Забезпечують обмін повідомленнями, файлами, відеозв'язок.	Slack, Teams, Telegram, WhatsApp Business	Платформа передає повідомлення, але не втручається в зміст; зберігає історію.
Соціальні платформи (професійні мережі)	Забезпечують нетворкінг, публікацію контенту, формування репутації.	LinkedIn, Xing, галузеві спільноти	Платформа формує «цифровий профіль» учасника, рекомендує контакти, модерує контент.
Аналітичні платформи (платформи довіри)	Надають дані про контрагентів, рейтинги, відкриті реєстри.	YouControl, Опендатабот, Clarity Project	Платформа є джерелом верифікованої інформації; зменшує інформаційну асиметрію.
Екосистемні платформи (супердодатки)	Об'єднують різні сервіси (комунікацію, транзакції, аналітику, логістику) в єдиному середовищі.	Diia, Google Workspace, Microsoft 365	Платформа стає «операційною системою» бізнесу або громадянина.

Цифрові екосистеми



Цифрова екосистема — це сукупність взаємопов'язаних платформ, сервісів і учасників, які об'єднані спільними даними, стандартами та бізнес-процесами. На відміну від окремої платформи, екосистема передбачає **безшовну інтеграцію** різних функцій (комунікація, продажі, логістика, фінанси, звітність) в єдиному цифровому просторі.

Приклади цифрових екосистем для комунікацій:

Екосистема	Учасники	Комунікаційна функція
Дія (Україна)	Громадяни, бізнес, державні органи, банки	Комунікація через Дія.Підпис, чат-боти, електронні кабінети; обмін документами з державою.
Google Workspace	Команди, компанії, освітні установи	Спільна робота над документами (коментарі, правки), чат, відеоконференції, email.
Microsoft 365 + Teams	Підприємства, відділи, проєктні групи	Інтеграція чату, відеозв'язку, спільних файлів, календаря, завдань, CRM.
Промавтоматизація (Україна)	Підприємства, логістичні компанії, митниця, банки	EDI-обмін документами, API-інтеграція ERP, сповіщення про статус відвантаження.

Зміни в комунікаціях, які приносить платформена модель

- ✓ **Комунікація стає структурованою даними.** Замість вільного тексту — форми, шаблони, API-запити, статуси, коди.
- ✓ **Довіра забезпечується алгоритмами, а не особистими знайомствами.** Рейтинг, кількість завершених угод, час на платформі стають важливішими за особисті гарантії.
- ✓ **Юридична сила комунікації визначається правилами платформи.** Наприклад, лист у приватному месенджері не є

офіційним документом, а повідомлення через Prozorro має юридичну силу.

- ✓ **Перехід до «комунікації між системами» (M2M).** ERP постачальника автоматично обмінюється даними з ERP замовника через API платформи без участі людини.
- ✓ **Ефект масштабу.** Один шаблон комерційної пропозиції або один сценарій чат-бота обслуговує мільйони учасників.



Приклад: Металургійний комбінат зареєстрований на B2B-платформі «Металург-Торг». Постачальник сировини через API своєї ERP надсилає актуальні ціни та залишки. Платформа автоматично порівнює пропозиції від трьох постачальників і формує рекомендацію для менеджера із закупівель. Менеджер відхиляє пропозицію з найнижчою ціною через низький рейтинг постачальника (платформа показує дві прострочені поставки). Він обирає іншого постачальника, натискає «Підтвердити» — платформа генерує електронний договір, надсилає на ЕЦП обом сторонам, після підписання автоматично створює замовлення в ERP комбінату та заявку на відвантаження в ERP постачальника. Уся комунікація відбулася через платформу, без жодного листа або дзвінка.

5.4 CRM, customer journey та автоматизація (AI) у цифрових комунікаціях





CRM (Customer Relationship Management) — це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка централізовано зберігає всю історію комунікацій, транзакцій, угод, звернень до підтримки, а також автоматизує маркетинг, продажі та сервіс. У цифрових ділових комунікаціях **CRM виконує роль «єдиного джерела правди»** для всіх каналів (email, телефон, чат, соціальні мережі, B2B-платформи).

Як CRM трансформує комунікації

Функція CRM	Що змінює в комунікаціях	Приклад
Централізація даних	Усі комунікації з контрагентом зберігаються в одному місці, доступні будь-якому співробітнику.	Менеджер відкриває картку клієнта і бачить листування за 2 роки, всі угоди, скарги, комерційні пропозиції.
Автоматизація комунікацій	Тригерні сценарії (наприклад, welcome-серії, нагадування про дедлайн, сповіщення про зміну статусу) надсилаються автоматично.	Після підписання договору CRM автоматично надсилає вітальний лист із контактами техпідтримки та посиланням на базу знань.
Інтеграція каналів	Email, чат-боти, телефонія, соціальні мережі підключені до CRM; будь-яка взаємодія фіксується.	Клієнт пише в Telegram — CRM створює звернення, призначає відповідального, зберігає історію.
Аналітика комунікацій	CRM вимірює швидкість відповіді, кількість контактів до угоди, тональність листування.	Дашборд показує, що менеджер Іванов відповідає клієнтам у середньому за 1 годину, а Петров — за 5 годин.
Персоналізація	CRM накопичує дані про вподобання клієнта, його роль, історію покупок.	Комерційна пропозиція формується автоматично з урахуванням попередніх замовлень і знижок.



Customer Journey (клієнтський шлях) — це послідовність етапів, які проходить контрагент від першого контакту до завершення співпраці (або повторної покупки).

У цифрових B2B-комунікаціях Customer Journey часто нелінійний (клієнт переходить між каналами, повертається, звертається до різних осіб у DMU). CRM дозволяє фіксувати та аналізувати цей шлях.

Стандартні етапи Customer Journey:

Етап	Що робить клієнт	Як допомагає CRM
1. Обізнаність (Awareness)	Дізнається про компанію через рекламу, публікації, рекомендації.	CRM фіксує джерело першого контакту (лід), створює картку потенційного клієнта.
2. Інтерес та розгляд (Interest/Consideration)	Вивчає сайт, завантажує документацію, порівнює з конкурентами.	CRM фіксує відвідування сторінок, завантаження файлів, дозволяє надсилати персоналізовані кейси.
3. Оцінка та бажання (Evaluation/Desire)	Запитує КП, ставить технічні запитання, проводить демо.	CRM зберігає історію листування, нагадує про заплановані дзвінки, фіксує заперечення.
4. Рішення та покупка (Decision/Purchase)	Узгоджує договір, підписує ЕЦП, оплачує.	CRM інтегрується з СЕД, відстежує статус договору, надсилає сповіщення про оплату.
5. Підтримка (Service/Support)	Звертається до підтримки, завантажує інструкції, повідомляє про проблеми.	CRM створює заявки, вимірює час відповіді, пропонує базу знань.
6. Лояльність (Loyalty)	Повторно купує, рекомендує іншим, залишає відгуки.	CRM аналізує LTV, автоматизує програми лояльності, надсилає запити на відгук.



Штучний інтелект (AI) у цифрових комунікаціях автоматизує рутинні операції, аналізує великі обсяги даних, персоналізує взаємодію та передбачає поведінку клієнтів.

У промисловому B2B AI використовується для:

Функція AI	Що робить	Приклад
Чат-боти з NLP	Розуміють природну мову, відповідають на технічні запитання, допомагають підібрати продукт.	Чат-бот на сайті промислового обладнання відповідає: «Для перекачування сірчаної кислоти Вам підійде модель X-45 з антикорозійним покриттям».
Прогнозна аналітика	Передбачає ймовірність відтоку клієнта, рекомендації щодо наступної дії.	CRM аналізує історію звернень і попереджає: «Клієнт не робив замовлень 3 місяці, ймовірність відтоку 78%. Рекомендуємо надіслати персональну знижку».
Автоматична маршрутизація запитів	Визначає компетенцію (технічний фахівець, юрист, фінансист) і направляє запит.	Скарга «обладнання не запускається» -> техпідтримка; «умови оплати не відповідають» -> відділ продажів.
Аналіз тональності (sentiment analysis)	Визначає емоційний стан клієнта за текстом повідомлення.	Система тегне скаргу як «імовірний конфлікт» і ескалює керівнику.
Персоналізація контенту в реальному часі	Адаптує комерційну пропозицію під конкретного клієнта на основі його попередніх дій.	Клієнт, який читав технічні характеристики двигунів, отримує email з порівнянням трьох моделей двигунів.
Генерація звітів та аналітики	Автоматично формує звіти про комунікації (швидкість відповіді, NPS, навантаження на менеджерів).	Щопонеділка AI формує дашборд для керівника: які менеджери повільно відповідають, які клієнти «гарячі».



Приклад

Ситуація: Виробник промислових насосів використовує CRM з AI-модулем.

Крок 1 (Awareness): Клієнт — головний інженер хімічного заводу — натрапляє на рекламу в LinkedIn (джерело фіксується в CRM як лід).

Крок 2 (Interest): Він переходить на сайт, завантажує технічну специфікацію насоса. CRM фіксує подію.

Крок 3 (Evaluation): Чат-бот на сайті відповідає на технічні запитання (AI аналізує мову). Якщо питання складне — створюється заявка в CRM, яка автоматично призначається інженеру з великим досвідом (AI враховує компетенції). Інженер надсилає КП через CRM.

Крок 4 (Decision): Клієнт узгоджує договір. CRM фіксує кожну версію договору, нагадує менеджеру про дедлайн відповіді.

Крок 5 (Service): Після відвантаження CRM автоматично надсилає серію навчальних відео та створює техпідтримку в чаті. Якщо клієнт пише «термінова проблема» — AI ескалює запит оператору.

Крок 6 (Loyalty): Через 6 місяців AI аналізує частоту звернень до підтримки, частоту замовлень, тональність листування. Якщо прогноз відтоку > 60%, менеджер отримує завдання зателефонувати клієнту.

5.5 Персоналізація та сегментація комунікацій





Персоналізація — це адаптація змісту, тону, каналу, часу надсилання та формату повідомлення під конкретного отримувача (або групу отримувачів зі схожими характеристиками) на основі накопичених даних про його поведінку, уподобання, роль та історію взаємодій.

Сегментація — це розподіл усієї аудиторії комунікацій на однорідні групи (сегменти) за певними критеріями (галузь, розмір підприємства, географія, поведінка, етап Customer Journey), щоб для кожної групи застосовувати найбільш релевантні повідомлення та канали.

Причини наявності персоналізації та сегментації в цифрових B2B-комунікаціях

Причина	Пояснення
Інформаційне перевантаження	Менеджер отримує до 200 повідомлень на день. Неперсоналізоване повідомлення буде проігнороване (селективна увага).
Різні ролі в DMU	Технічному фахівцю потрібні специфікації, фінансисту — ROI, керівнику — стратегічні вигоди. Одне повідомлення на всіх не працює.
Довгий цикл прийняття рішень	У B2B угода може тривати місяці. Без персоналізації клієнт «забуває» про компанію.
Висока вартість угоди	Помилка в комунікації коштує втраченого контракту на мільйони. Персоналізація збільшує шанси.
Очікування клієнтів	80% B2B-клієнтів очікують, що постачальник знає їхню історію та потреби.

Критерії сегментації в B2B-комунікаціях

Тип критерію	Приклади	Як використовувати
Фірмографічні	Галузь (добувна, металургія, хімія), розмір підприємства (кількість працівників, дохід), географія, форма власності.	Різні кейси для різних галузей; пропозиція з доставкою тільки в регіоні присутності.
Поведінкові	Етап воронки (відвідувач сайту, завантажив специфікацію, запросив КП, був у демо).	Для тих, хто завантажив специфікацію — надіслати кейс впровадження.

Роль у DMU	Технічний фахівець, закупівельник, фінансовий директор, CEO.	Різні комерційні пропозиції: технічній особі — специфікації; фінансисту — ROI.
Історія взаємодій	Частота скарг, кількість звернень до підтримки, прострочення оплати, участь у вебінарах.	Клієнту з частими скаргами — не надсилати нові продукти, а посилити підтримку.
LTV / потенціал	Великі, середні, малі клієнти; разові або постійні.	Для VIP-клієнтів — персональний менеджер у Telegram, ексклюзивні умови.
Ставлення до бренду	Лояльні, задоволені, нейтральні, критики (NPS).	Критикам не надсилати маркетингові розсилки — спочатку вирішити проблему.

Рівні персоналізації

Рівень	Що персоналізується	Приклад	Вимагає
Макро-персоналізація (на рівні сегмента)	Канали комунікації (email vs месенджери), частота розсилок, загальна тематика.	Для клієнтів із банківської сфери — кейси для банків; для ритейлу — кейси для ритейлу.	Сегментацію в CRM.
Мезо-персоналізація (на рівні групи з однотипною поведінкою)	Зміст повідомлень (які продукти пропонувати, які кейси додавати).	Клієнти, які завантажили специфікацію насоса типу X, отримують порівняльну таблицю трьох моделей.	Поведінкові дані (веб-аналітика + CRM).
Мікро-персоналізація (на рівні окремого контрагента)	Ім'я, назва компанії, попередні замовлення, конкретне запитання, тон спілкування.	«Доброго дня, Олександр! Нагадую, що для вашого замовлення №4871 (насос X-45) закінчується гарантійний термін. Бажаєте продовжити?»	Інтеграція CRM, CDP, AI.

Технології персоналізації

Технологія	Функція	Приклад у B2B
CRM із сегментацією	Ручна або автоматична сегментація за фірмографічними, поведінковими даними.	Фільтр у CRM: «клієнти з галузі "металургія", які завантажили специфікацію за останні 30 днів».
Email-платформи з динамічним контентом	Вставка різних блоків (текст, зображення, кейси) залежно від сегменту.	У розсилці для технічних фахівців показувати специфікації, для керівників — ROI.
CDP (Customer Data Platform)	Об'єднує дані з CRM, вебсайту, чат-ботів, email, соцмереж в єдиний профіль клієнта.	Формування 360-градусного профілю контрагента.
AI для персоналізації контенту	Генерує персоналізовані тексти, рекомендації, передбачає найкращий час надсилання.	AI аналізує, коли клієнт найчастіше відкриває листи (вівторок 10:00), і планує розсилку.
Чат-боти з NLP	Розпізнають наміри, використовують дані з CRM для персоналізованої відповіді.	«Вітаю, Іване Петровичу! Ви запитували про модель X-45. Ціна сьогодні — 1200.Вартість доставки до Львова — 300.Вартість доставки до Львова — 300».



Приклад: Виробники харчових продуктів, які купили лінію фасування, але не робили ТО більше 6 місяців (фільтр у CRM).

Персоналізоване повідомлення (email):

«Доброго дня, [Ім'я]! Ваша лінія фасування [модель, куплена у 2024 р.] перевищила рекомендований термін між технічним обслуговуванням (6 місяців). Ми підготували для вас персональну пропозицію: ТО зі знижкою 15% діє до [25.04.2025]. Вартість — [сума на основі попередніх рахунків]. Записатися на ТО можна, натиснувши кнопку нижче. У разі затримки можливе збільшення зносу вузлів.»

Результат: Клієнт замовляє ТО, не даючи обладнанню вийти з ладу. Компанія отримує додатковий дохід і підвищує лояльність.

5.5 Зворотний зв'язок як ключовий елемент комунікації.

Принципи, правила, моделі зворотного зв'язку.



Зворотний зв'язок (feedback) — це реакція отримувача на повідомлення, яка дозволяє відправнику оцінити, наскільки успішною була комунікація, чи правильно зрозуміле повідомлення, чи досягнута поставлена мета.

У лінійних моделях комунікації (Лассвел, Шеннон — Вівер) зворотний зв'язок був відсутній, що робило ці моделі непридатними для опису реальних комунікативних процесів. Інтерактивні та двосторонні моделі (Осгуд — Шрамм, модель взаємодії) ввели зворотний зв'язок як ключовий елемент, без якого комунікація не може вважатися завершеною.

Причина	Пояснення
Відсутність невербального контексту	У текстових цифрових комунікаціях (email, чати) немає інтонації, міміки, жестів, які в усному спілкуванні допомагають зрозуміти, чи правильно сприйнято повідомлення. Зворотний зв'язок стає єдиним способом перевірки розуміння
Асинхронність	У цифрових комунікаціях відповідь може бути відкладеною, що створює невизначеність. Зворотний зв'язок (навіть коротке «побачив, відповім пізніше») знімає цю невизначеність
Розпорошення каналів	Коли комунікація ведеться через кілька каналів, зворотний зв'язок допомагає синхронізувати інформацію
Документування	У цифрових комунікаціях зворотний зв'язок часто фіксується (статус «прочитано», підтвердження отримання), що створює доказову базу

Види зворотного зв'язку в цифрових ділових комунікаціях

Вид	Характеристика	Приклад у цифрових комунікаціях
Позитивний	Підтверджує правильність дій, мотивує, зміцнює довіру	«Дякую, чудовий звіт!», «Пропозиція дуже цікава, розглянемо»
Негативний (конструктивний)	Вказує на помилки, але пропонує шляхи виправлення	«У звіті помилка в рядку 5. Правильна сума — 1500 грн. Виправте, будь ласка»
Деструктивний	Критикує без пропозицій, принижує, викликає конфлікт	«Ти що, не вмієш рахувати?», «Звіт нікуди не годиться»
Підтверджуючий	Просто підтверджує отримання інформації без змістовної реакції	«Отримав», «Дякую», «Зрозуміло», статус «прочитано»
Уточнюючий	Запитує додаткову інформацію для правильного розуміння	«Уточніть, будь ласка, про який звіт ідеться?», «Що ви мали на увазі під „апдейтом“?»
Відкладений	Надається через деякий час після отримання повідомлення	Відповідь на комерційну пропозицію через три дні після її отримання



Приклад: Менеджер із закупівель отримує комерційну пропозицію. Замість того, щоб мовчати (відсутність зворотного зв'язку), він надсилає коротке підтвердження: «Пропозицію отримав, розгляну до п'ятниці». Це підтверджуючий зворотний зв'язок, який знімає невизначеність у постачальника.

Принципи ефективного зворотного зв'язку в цифрових комунікаціях

Принцип	Суть	Прояв у цифрових комунікаціях
Своєчасність	Зворотний зв'язок має надаватися якомога швидше після отримання повідомлення	У месенджері варто відповісти хоча б «побачив, відповім пізніше», а не мовчати годинами
Конкретність	Зворотний зв'язок має стосуватися конкретних дій, а не особистості	Не «ти безвідповідальний», а «звіт не зданий вчасно»
Конструктивність	Негативний зворотний зв'язок має містити пропозиції щодо виправлення	Не «це погано», а «це не відповідає стандарту, пропоную зробити так...»
Збалансованість	Позитивний і негативний зворотний зв'язок мають бути збалансовані	Починати з того, що зроблено добре, потім — що потребує виправлення
Адресність	Зворотний зв'язок має бути адресований конкретній особі	У загальному чаті варто використовувати @, щоб людина точно побачила повідомлення
Безоцінність	Зворотний зв'язок має описувати факти, а не оцінювати	Не «ти не правий», а «згідно з договором, умови інші»

Правила ефективного зворотного зв'язку

Правило	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Правило «сендвіча»	Негативний зворотний зв'язок розміщується між двома позитивними	«Дякую за вчасний звіт. У розділі 3 є помилка в цифрах, виправте, будь ласка. Загалом робота виконана якісно»
Правило «Я-повідомлення»	Говорити про свої почуття, а не оцінювати дії іншого	Не «ти не правий», а «я бачу розбіжність у цифрах»
Правило конкретного факту	Посилатися на конкретні дії, а не на особистість	Не «ти постійно помиляєшся», а «у звіті за березень помилка в рядку 5»
Правило «одне повідомлення — один зворотний зв'язок»	Не змішувати кілька тем в одному повідомленні	Якщо є кілька зауважень, краще надіслати їх окремими повідомленнями або структурованим списком
Правило підтвердження отримання	Завжди підтверджувати отримання важливих повідомлень	«Отримав, розгляну», «Дякую, до п'ятниці відповім»
Правило каналу	Обирати канал зворотного зв'язку відповідно до змісту	Конструктивну критику краще давати в приватному чаті, а позитивний зворотний зв'язок — у публічному

Моделі зворотного зв'язку



Модель SBI (Situation — Behavior — Impact)

Модель SBI (Ситуація — Поведінка — Вплив) є однією з найбільш ефективних для надання конструктивного зворотного зв'язку в ділових комунікаціях.

Елемент	Питання	Приклад
Situation (Ситуація)	Коли і за яких обставин відбулася дія?	«Під час вчорашньої наради о 14:00...»
Behavior (Поведінка)	Що конкретно зробила людина?	«...ти представив звіт, де не було враховано дані за четвертий квартал...»
Impact (Вплив)	Який наслідок цієї дії?	«...через це команда не змогла оцінити річні результати, і ми перенесли узгодження бюджету»



Приклад

Елемент	Приклад у листуванні
Situation	«У вашому листі від 15.04.2025 з темою „Звіт за березень“...»
Behavior	«...були відсутні дані по філії у Львові...»

Impact	«...через це я не зміг підготувати зведений звіт для керівництва вчасно»
---------------	--

Модель COIN (Context — Observation — Impact — Next steps)

Модель COIN є розширенням SBI, додаючи етап «наступних кроків».

Елемент	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Context (Контекст)	Опис ситуації	«Під час роботи над проектом Х...»
Observation (Спостереження)	Конкретний факт	«...термін здачі було порушено на 3 дні...»
Impact (Вплив)	Наслідок	«...затримка призвела до штрафних санкцій з боку замовника...»
Next steps (Наступні кроки)	Що робити далі	«...пропоную на наступний тиждень скласти детальний графік робіт»

Модель DESC (Describe — Express — Specify — Consequences)

Модель DESC використовується для надання зворотного зв'язку в конфліктних ситуаціях.

Елемент	Пояснення	Приклад у цифрових комунікаціях
Describe (Опиши)	Описати конкретну дію без оцінки	«У звіті за лютий відсутня сторінка 5»
Express (Вислови)	Висловити свої почуття	«Я турбуюся, що це може вплинути на рішення клієнта»
Specify (Запропонуй)	Запропонувати конкретне рішення	«Будь ласка, надішліть відсутню сторінку до кінця дня»
Consequences (Опиши наслідки)	Описати позитивні наслідки виконання	«Тоді я зможу вчасно закрити звіт і ми отримаємо оплату»

Модель «Світлофор» (для швидкого зворотного зв'язку в чатах)

Модель «Світлофор» використовується для швидкого структурованого зворотного зв'язку в корпоративних чатах (Slack, Teams, Telegram).

Колір	Значення	Приклад
 Зелений	Що зроблено добре? Що працює?	«Чітко прописані терміни, зрозуміла структура звіту»
 Жовтий	Що викликає питання? Що потребує обговорення?	«Не зрозуміло, хто відповідає за розділ 3»
 Червоний	Що не так? Що потрібно терміново виправити?	«Відсутні дані по філії у Львові. Це блокує подання звіту»

Особливості зворотного зв'язку в різних каналах

Канал	Формат зворотного зв'язку	Особливості
Email	Розгорнутий, документований, але відкладений	Добре для детального конструктивного зворотного зв'язку; погано для термінових питань
Месенджери (Telegram, WhatsApp, Viber)	Короткий, швидкий, але може бути фрагментованим	Добре для підтверджуючого та уточнюючого зворотного зв'язку; погано для розгорнутої критики
Корпоративні чати (Slack, Teams)	Структурований (за допомогою реакцій, тредів)	Добре для командної координації; реакції (👍, 🗨️, ✅) забезпечують миттєвий підтверджуючий зворотний зв'язок
Відеоконференції (Zoom, Google Meet)	Усний, з невербальними сигналами	Добре для складних питань та конструктивної критики; погано для фіксації (важко документувати)
CRM-системи	Фіксований, документований	Використовується для зворотного зв'язку щодо угод, завдань, клієнтів; зручно відстежувати історію

Спільні документи (Google Docs, Confluence)	Коментарі, пропозиції правок	Забезпечують контекстний зворотний зв'язок — коментар прив'язаний до конкретного фрагменту тексту
--	---------------------------------	--



Приклад: Фінансовий директор отримує звіт від економіста в Google Docs. Він залишає коментарі прямо в документі: «У таблиці 2 помилка в формулі — перевірте», «Чому в рядку 5 така сума?». Економіст бачить коментарі, виправляє помилки, відповідає на запитання. Зворотний зв'язок відбувається в контексті, без додаткових листів або чатів.

Ефект відсутності зворотного зв'язку в цифрових комунікаціях

Наслідок	Пояснення	Приклад
Невизначеність	Отримувач не знає, чи доставлено та зрозуміло повідомлення	Відправник чекає відповіді, не знаючи, чи прочитали його пропозицію
Повторення повідомлень	Відправник дублює повідомлення через різні канали, створюючи інформаційний шум	«Я вам писав у Telegram, чому мовчите?», «Я не відповів, бо чекав email»
Зриви термінів	Без підтвердження розуміння завдання можуть виконуватися неправильно або не виконуватися	Керівник надіслав завдання, підлеглий не підтвердив отримання, термін зірвано
Конфлікти	Відсутність зворотного зв'язку сприймається як ігнорування, що призводить до образ	«Я написав вам три дні тому, а ви мовчите — вам байдуже?»
Втрата довіри	Систематична відсутність зворотного зв'язку руйнує довірчі відносини	Постачальник перестає реагувати на запити, оскільки клієнт ніколи не відповідає
Погіршення якості роботи	Без зворотного зв'язку неможливо коригувати дії та покращувати результати	Співробітник робить роботу неправильно, але ніхто йому не вказує на помилки

Бар'єри зворотного зв'язку в цифрових комунікаціях

Бар'єр	Прояв у цифрових комунікаціях	Способи подолання
Страх отримувача	Людина боїться давати негативний зворотний зв'язок, особливо керівнику	Використовувати модель SBI або COIN, які знижують емоційне напруження
Відсутність культури зворотного зв'язку	В організації не прийнято давати зворотний зв'язок, особливо в публічних чатах	Запровадити регулярні практики зворотного зв'язку (щотижневі ретроспективи, анонімні опитування)
Асинхронність	Відповідь може надійти через довгий час, що створює невизначеність	Встановити правила часу відповіді (наприклад, «на ділові повідомлення відповідаємо протягом 4 годин»)
Відсутність невербального контексту	Текстовий зворотний зв'язок може сприйматися агресивніше, ніж задумано	Використовувати емодзі для пом'якшення тону, а для складного зворотного зв'язку — відеодзвінки
Публічність	Зворотний зв'язок у загальному чаті може сприйматися як публічне приниження	Конструктивну критику давати в приватному чаті; позитивний зворотний зв'язок — у публічному
Статус «прочитано»	Відправник бачить, що повідомлення прочитане, але отримувач не відповідає, що сприймається як ігнорування	Навчити співробітників: якщо прочитали, але не можете відповісти одразу — напишіть «побачив, відповім пізніше»

Рекомендації щодо зворотного зв'язку в цифрових B2B-комунікаціях

Ситуація	Рекомендація	Чому це важливо
Отримали комерційну пропозицію	Надішліть коротке підтвердження: «Отримав, розгляну до п'ятниці»	Постачальник не нервуватиме і не дублюватиме пропозицію через інші канали
Побачили помилку в звіті колеги	Використовуйте модель SBI: ситуація — поведінка — вплив	Знижує захисну реакцію, фокусує на фактах, а не на особистості

Не можете відповісти одразу	Напишіть: «Побачив, відповім пізніше»	Знімає невизначеність, запобігає повторним повідомленням
Потрібно дати критику керівнику	Використовуйте приватний канал (не загальний чат) та модель COIN	Зберігає статус керівника, знижує емоційне напруження
Отримали розгорнутий зворотний зв'язок	Подякуйте та підтвердьте, що зрозуміли: «Дякую за зворотний зв'язок, виправлю»	Заохочує до подальшого зворотного зв'язку, формує культуру відкритості
Працюєте з міжнародним партнером	Враховуйте культурні особливості зворотного зв'язку (прямий vs непрямий стиль)	Уникаєте непорозумінь та образ

Контрольні запитання



1. Назвіть три класичні лінійні моделі комунікації. Розкрийте сутність і значення кожної з них.
2. Поясніть сутність моделі Аристотеля. Що означають поняття «етос», «логос», «пафос»? Наведіть приклад їх застосування в цифрових B2B-комунікаціях.
3. Розкрийте зміст моделі Гарольда Лассвела («формула 5W»). Охарактеризуйте трансформацію кожного елемента цієї моделі в цифрових комунікаціях.
4. Опишіть структуру моделі Шеннона — Вівера. Як поняття «шум» та «надмірність» проявляються в цифрових ділових комунікаціях?
5. У чому полягає принципова відмінність інтерактивних (циркулярних) моделей від лінійних? Охарактеризуйте модель Осгуда — Шрамма.
6. Що таке «поле спільного досвіду» в моделі Осгуда — Шрамма? Наведіть приклад із цифрових B2B-комунікацій.

7. Які нові елементи введено в моделі Вестлі — Макліна («сенсорне середовище», «свідомий відбір», «відбір аудиторією»)? Розкрийте їх зміст.
8. Поясніть різницю між двосторонньою асиметричною та двосторонньою симетричною моделями комунікації. Яка з них є більш ефективною для довгострокового партнерства в B2B?
9. Дайте визначення багатоканальної моделі комунікації. Назвіть її ключові ознаки.
10. Розкрийте переваги та недоліки багатоканальної моделі комунікації для економічних агентів. У яких випадках вона є доцільною?
11. Чим омніканальна модель відрізняється від багатоканальної? Які економічні переваги дає омніканальна модель у промисловому B2B-секторі?
12. Дайте визначення зворотного зв'язку в цифрових ділових комунікаціях. Поясніть, чому він є критичним для ефективної комунікації.
13. Назвіть види зворотного зв'язку. Наведіть приклади кожного виду в цифрових комунікаціях.
14. Охарактеризуйте моделі зворотного зв'язку SBI та COIN. Наведіть приклад використання кожної з них.
15. Розкрийте наслідки відсутності зворотного зв'язку в цифрових ділових комунікаціях. Назвіть основні бар'єри зворотного зв'язку та шляхи їх подолання.

Питання для самостійного опрацювання



1. Порівняйте лінійні, інтерактивні та двосторонні моделі комунікації за ознаками: напрям, зворотний зв'язок, роль учасників, створення сенсу. Заповніть порівняльну таблицю.
2. Проаналізуйте комунікацію між постачальником і покупцем у B2B за моделлю Лассвела. Які практичні рекомендації ви можете дати для кожного з п'яти елементів?
3. Наведіть приклад комунікативної невдачі в цифровому середовищі через дію «шуму» (за моделлю Шеннона — Вівера). Як можна було її уникнути?
4. Як трансформується модель Аристотеля (етос, логос, пафос) в цифрових комунікаціях? Наведіть приклад для комерційної пропозиції в LinkedIn.
5. Поясніть, чому зворотний зв'язок є обов'язковою умовою завершеності комунікативного акту. Наведіть приклад із корпоративного чату.
6. Розробіть сценарій надання конструктивного зворотного зв'язку підлеглому за моделлю SBI на основі ситуації з простроченим звітом.
7. Які культурні відмінності у сприйнятті зворотного зв'язку можуть впливати на міжнародні B2B-комунікації? Наведіть приклади різниці між прямим і непрямим стилем.
8. Проаналізуйте, як помилка у виборі каналу комунікації може призвести до відсутності зворотного зв'язку. Наведіть приклад із практики.
9. У яких випадках багатоканальна модель комунікації є доцільною навіть для великого підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.
10. Які ризики несе силосна організація каналів комунікації (принцип «кожен канал сам за себе») для економічного агента?

11. Опишіть приклад впровадження омніканальної комунікації на промисловому підприємстві. Які IT-системи потрібно інтегрувати?
12. Порівняйте моделі зворотного зв'язку DESC та «Світлофор». У яких ситуаціях доцільно використовувати кожен з них у цифрових комунікаціях?
13. Як статус «прочитано» в месенджерах впливає на очікування зворотного зв'язку? Які правила варто запровадити в організації щодо використання цієї функції?
14. Проаналізуйте, як відсутність невербального контексту впливає на сприйняття негативного зворотного зв'язку в текстовому листуванні. Як це можна компенсувати?
15. Розробіть корпоративний стандарт надання зворотного зв'язку в цифрових каналах (email, месенджери, відеозв'язок). Які правила мають бути включені?

Тема 4. Стандарти цифрових комунікацій

Лекція 6 Етика цифрових комунікацій

1. Основні етичні підходи в бізнесі.
2. Сучасні етичні дилеми цифрових комунікацій.
3. Приватність, персональні дані та цифрові права користувача.
4. Маніпулятивні цифрові практики: dark patterns, алгоритмічна упередженість, етичні межі таргетингу.
5. Репутація, бренд і цифрова довіра.
6. Цифрова прозорість, відповідальність і ESG-комунікація.

Лекція 7. Цифровий етикет

1. Причини виникнення та функції цифрового етикету. Правила нетікету.
2. Стандарти цифрової комунікації – правило дзеркала та метод "Піраміди Мінто", формат SCQA, принципи KISS та BLUF.
3. Загальні правила листування та етикет Email-спілкування.
4. Комунікація в месенджерах, корпоративних чатах і під час відеозустрічей.
5. Публічна комунікація в соціальних мережах і міжкультурні аспекти цифрового етикету.

ЛЕКЦІЯ 6 Етика цифрових комунікацій

- 1 Основні етичні підходи в бізнесі.
- 2 Сучасні етичні дилеми цифрових комунікацій.
- 3 Приватність, персональні дані та цифрові права користувача.
- 4 Маніпулятивні цифрові практики: dark patterns, алгоритмічна упередженість, етичні межі таргетингу.
- 5 Репутація, бренд і цифрова довіра.
- 6 Цифрова прозорість, відповідальність і ESG-комунікація.

Цифрові ділові комунікації створюють нові можливості для бізнесу: швидке поширення інформації, персоналізацію, автоматизацію, таргетинг, використання AI, аналітику поведінки користувачів, дистанційну взаємодію з клієнтами й партнерами. Водночас ці самі можливості породжують нові ризики: маніпулятивні інтерфейси, надмірний збір даних, алгоритмічну дискримінацію, приховане стеження, цифрове розгальмування, токсичну комунікацію, репутаційні кризи та “етичне промивання” без реальних змін у поведінці організації.

Мета лекції — сформувати цілісне уявлення про основні етичні підходи в бізнесі та їх застосування до цифрових ділових комунікацій, розкрити сучасні етичні дилеми цифрового середовища, пояснити значення приватності, персональних даних і цифрових прав користувача, охарактеризувати маніпулятивні цифрові практики, а також показати роль репутації, бренду, цифрової довіри, прозорості, відповідальності та ESG-комунікації.

6.1 Основні етичні підходи в бізнесі

Поняття етики цифрових ділових комунікацій



Етика цифрових ділових комунікацій — це система моральних принципів, норм та правил поведінки, якими керуються економічні агенти (підприємства, організації, держава, фізичні особи-підприємці) під час обміну інформацією в цифровому середовищі (через email, месенджери, соціальні мережі, B2B-платформи, CRM, відеоконференції, чат-боти, мобільні застосунки та інші цифрові канали).

Сьогодні «етична культура бізнесу – це своєрідний товар, який має свою цінність та ринкову вартість. Дотримання етичних принципів у цифрових комунікаціях формує позитивний імідж підприємства, нівелює репутаційні ризики, пов'язані з віральним поширенням негативної інформації, та дозволяє підтримувати стабільне економічне зростання.

Як зазначають дослідники, «життя задоволення та життя чесноти — це два дуже різних, взаємовиключних типи життя». У цифрових комунікаціях це означає, що орієнтація виключно на максимізацію власної вигоди (наприклад, агресивний маркетинг, маніпулятивні розсилки) суперечить чеснотному способу ведення бізнесу.

Специфіка етики цифрових ділових комунікацій

Аспект	Традиційна ділова етика	Етика цифрових комунікацій
Швидкість поширення інформації	Повільніша, локальніша, часто обмежена конкретною ситуацією.	Миттєва, глобальна; повідомлення може швидко стати публічним.
Фіксація порушень	Порушення складніше довести, потрібні свідки або документи.	Цифровий слід, логи, скріншоти й архіви полегшують доказування
Анонімність	Низька через особистий контакт і соціальний контроль.	Вища через аватари, нікнейми, дистанцію та відчуття безкарності.
Відповідальність	Частіше персоніфікована: відомо, хто сказав або підписав.	Може розмиватися між автором, ботом, платформою, алгоритмом і командою
Документування	Часткове, часто ручне або фрагментарне.	Автоматичне й масове: повідомлення, кліки, статуси, реакції зберігаються.
Невербальний контекст	Присутній у зустрічах і телефонних розмовах.	Відсутній або трансформований через текст, емодзі, реакції, таймінг відповіді.

Етика цифрових комунікацій має одночасно філософський, управлінський і практичний вимір. Філософський вимір відповідає на питання, що є правильним. Управлінський — як закріпити правильну поведінку в політиках, процесах і відповідальності. Практичний — як діяти в конкретній ситуації: що писати клієнту, які дані збирати, коли використовувати бота, як реагувати на скаргу, які межі персоналізації не перетинати.

Етичні вчення античності та їх застосування до цифрових комунікацій

Аристотель (IV ст. до н. е.) заклав основи чесотної етики (virtue ethics), у межах якої моральність пов'язується не лише з правилами або наслідками, а з якостями характеру. Для цифрових комунікацій економічних агентів це означає потребу розвитку певних чеснот у цифровому середовищі.

Поняття Аристотеля	Зміст	Застосування в цифрових комунікаціях
Чесноти (arete)	Якості характеру, що дозволяють діяти правильно	Чесність у листуванні, прозорість у комунікаціях, повага до співрозмовника в чаті
Золота середина	Чеснота між двома крайнощами	Баланс між надмірною формальністю (холодність) та надмірною неформальністю (панібратство) в месенджерах
Практична мудрість (phronesis)	Здатність правильно оцінювати ситуацію	Вибір правильного каналу комунікації (email vs чат vs дзвінок) залежно від контексту



***Приклад:** Менеджер, який отримав гнівного листа від клієнта, має проявити чесноту поміркованості (не відповідати агресивно), практичну мудрість (обрати канал — приватний дзвінок замість публічного листування) та справедливість (об'єктивно оцінити претензію, не перекладаючи всю провину на клієнта).*

Релігійні основи етики в цифрових комунікаціях

Різні релігійні традиції сформували підходи до етики, які впливають на цифрові комунікації економічних агентів у міжнародному бізнесі.

Релігійна традиція	Ключові принципи	Прояв у цифрових комунікаціях
--------------------	------------------	-------------------------------

Християнство	Чесність, справедливість, неприпустимість обману	Відмова від маніпулятивних технік в email-розсилках, чесне інформування про умови
Іслам	Заборона обману, шахрайства, невизначеності (гарар)	Прозорі умови контрактів, уникнення прихованих платежів в офертах
Іудаїзм	Дотримання договорів, чесність у торгівлі	Виконання обіцянок, даних у месенджерах, навіть якщо вони не зафіксовані офіційно
Буддизм	Правильне мовлення (не брехати, не сіяти ворожнечу)	Утримання від поширення неправдивої інформації про конкурентів



Приклад: Підприємство, яке веде переговори з партнерами з мусульманських країн, має враховувати заборону гарар (невизначеності) у цифрових комунікаціях — умови договору, надіслані email, мають бути максимально чіткими та однозначними, без прихованих положень.

Сучасні етичні теорії в цифрових комунікаціях

Теорія	Основний принцип	Застосування до цифрових комунікацій
Утилітаризм	Максимізація загальної користі для найбільшої кількості людей.	Оцінка email-розсилки, чат-бота або збору даних через баланс користі та шкоди для всіх стейкхолдерів.
Етика власного інтересу	Довгострокова вигода організації за умови моральних обмежень.	Інвестиції в прозорість і репутацію, тому що вони вигідні в довгій перспективі.
Деонтологічна етика	Дотримання морального обов'язку та правил незалежно від наслідків.	Чат-бот має повідомляти, що він є ботом; клієнта не можна обманювати навіть заради продажу.
Чеснотна етика	Розвиток моральних якостей організації та її працівників.	Терпіння у відповідях на агресивні повідомлення, справедливість у модерації, правдивість у звітах.

Етика турботи	Підтримка стосунків, емпатія, турбота й відповідальність.	У B2B-комунікації важливо не лише передати інформацію, а й врахувати стан партнера, контекст і наслідки повідомлення.
Контрактарна етика	Справедливі правила взаємодії як результат суспільної або організаційної домовленості.	Корпоративні стандарти листування, правила чатів, політика використання цифрових каналів.
Етика обставин	Контекст, пропорційність і конкретні умови ситуації.	Одна й та сама практика збору даних може бути допустимою в сервісному сценарії та неприйнятною в маніпулятивному таргетингу.

Утилітаризм. Етика наслідків (Джеремі Бентам та Джон Стюарт Мілль)



Утилітаризм (від лат. *utilitas* — користь, вигода) — це етична теорія, згідно з якою моральна цінність дії визначається її наслідками, а критерієм оцінки є максимізація загальної користі (щастя, задоволення) для найбільшої кількості людей .

Утилітаризм належить до консеквенціалістських (від англ. *consequence* — наслідок) теорій, тобто таких, що оцінюють дію не за мотивом або самою дією, а виключно за її результатами . Утилітаризм ґрунтується на ідеї, що моральність дії залежить виключно від її наслідків.

Етичність цифрової комунікації (email-розсилки, збір даних, таргетинг, чат-боти) визначається тим, чи приносить вона більше користі, ніж шкоди, для всіх зацікавлених сторін. При цьому інтереси кожної особи враховуються однаково — жодна людина не має пріоритету перед іншою .

Основні принципи утилітаризму в контексті цифрових комунікацій:

Принцип	Зміст	Застосування до цифрових комунікацій
Принцип найбільшого щастя (Greatest Happiness Principle)	Правильною є дія, що створює найбільшу сумарну користь.	Маркетингова email-розсилка є етично виправданою, якщо більшість отримувачів вважає її корисною, навіть якщо меншість дратується
Консеквенціалізм	Моральність дії залежить виключно від її наслідків, а не від намірів	Чат-бот, який приховує, що він є ботом, може бути етичним, якщо це прискорює вирішення проблем клієнта (наслідок позитивний), навіть якщо намір (приховати свою сутність) є сумнівним
Неупередженість (Impartiality)	Щастя кожної людини має однакову вагу в моральному розрахунку	Збір даних про користувачів має враховувати інтереси всіх — і тих, хто хоче персоналізації, і тих, хто цінує приватність
Довгостроковий баланс	Короткострокова вигода може програти довгостроковим втратам довіри.	Dark patterns можуть збільшити конверсію сьогодні, але зруйнувати лояльність і репутацію завтра.



Приклад: Компанія вирішує, чи впроваджувати чат-бот для автоматизації відповідей на запити клієнтів. Утилітаристський підхід вимагає зважити: позитивні наслідки (швидкі відповіді для 90% клієнтів, економія коштів компанії) проти негативних (фрустрація 10% клієнтів, які не можуть вирішити складну проблему з ботом, звільнення співробітників call-центру). Якщо загальна користь переважає — дія є етично виправданою.

Джеремі Бентам (1748-1832): засновник утилітаризму

Джеремі Бентам, англійський філософ та правознавець, вважається засновником класичного утилітаризму. Його головна праця — «Вступ до принципів моралі та законодавства» (1789). Бентам

вважав, що вся людська діяльність керується двома «господарями» — задоволенням і стражданням.

Джеремі Бентам пропонував оцінювати задоволення і страждання за інтенсивністю, тривалістю, ймовірністю, близькістю в часі, плідністю, чистотою та поширеністю. Для бізнесу це означає, що перед запуском цифрового рішення варто ставити запитання: скільки людей виграє, скільки постраждає, наскільки серйозною буде шкода, чи є вона тимчасовою або довгостроковою, чи можна її зменшити.

Основні ідеї Бентама та їх застосування до цифрових комунікацій

Ідея Бентама	Зміст	Застосування в цифрових комунікаціях
Принцип корисності (utility principle)	Морально правильно те, що приносить найбільше задоволення і найменше страждання	Політика використання cookie-файлів має максимізувати зручність для більшості користувачів, мінімізуючи вторгнення в приватність
Гедоністичний калькулятор (hedonic calculus)	Задоволення та страждання можна кількісно виміряти за сімома параметрами	При оцінці нової системи збору даних про клієнтів слід прорахувати: як довго зберігаються дані (тривалість), наскільки чутливою є інформація (інтенсивність), скільки людей постраждає у разі витоку (поширеність)
Рівність усіх задоволень	Усі види задоволення мають однакову цінність, «гра в шахи не гірша за музику»	Для бізнесу це означає, що задоволення клієнта від швидкої доставки та від якісної техпідтримки мають однакову вагу в оцінці ефективності

Гедоністичний калькулятор Бентама (фактори вимірювання задоволення) :

Фактор	Пояснення	Застосування до цифрових комунікацій
Інтенсивність (intensity)	Наскільки сильним є задоволення/страждання	Наскільки сильно роздратування викликає у клієнта отримання спаму?
Тривалість (duration)	Як довго триває задоволення/страждання	Як довго клієнт пам'ятає негативний досвід спілкування з чат-ботом?
Впевненість (certainty)	Наскільки ймовірним є настання задоволення/страждання	Яка ймовірність того, що клієнт залишить позитивний відгук після автоматичної розсилки?
Віддаленість (propinquity)	Наскільки близько в часі є задоволення/страждання	Чи отримає клієнт задоволення від знижки одразу чи через місяць?
Плідність (fecundity)	Яка ймовірність того, що за цим задоволенням настануть інші	Чи призведе позитивний досвід з чат-ботом до повторних покупок?
Чистота (purity)	Яка ймовірність того, що за цим задоволенням не настане страждання	Чи не призведе швидка відповідь у чаті до недбалості у вирішенні проблеми?
Поширеність (extent)	Скількох людей охоплює задоволення/страждання	Скільки клієнтів постраждають від зміни політики конфіденційності?



Приклад: Компанія вирішує, чи надсилати push-сповіщення клієнтам про акційні пропозиції.

Фактор	Оцінка
Інтенсивність	Задоволення від знижки — помірне (5/10); роздратування від нав'язливості — слабке (2/10)
Тривалість	Задоволення від покупки — кілька днів; роздратування від сповіщення — кілька секунд
Впевненість	Ймовірність покупки після сповіщення — 15%; ймовірність відписки — 2%
Поширеність	Сповіщення отримають 100 000 клієнтів; позитивна реакція — 15 000; негативна — 2 000
Висновок	Загальна користь переважає (15 000 задоволених vs 2 000 роздратованих) → розсилка є етично виправданою

Джон Стюарт Мілль (1806-1873)

Джон Стюарт Мілль, учень Бентама, розвинув класичний утилітаризм, запропонувавши якісне розрізнення задоволень. Його головна праця — «Утилітаризм» (1861). Мілль стверджував, що «краще бути незадоволеною людиною, ніж задоволеним свинею; краще бути незадоволеним Сократом, ніж задоволеним дурнем».

Джон Стюарт Мілль доповнив утилітаризм якісним виміром: довгострокова довіра, автономія й гідність користувачів можуть бути ціннішими за короткострокове задоволення або прибуток. Тому справжній утилітаристський підхід не виправдовує маніпуляції лише тому, що вони дають високі кліки чи продажі.

Ключові відмінності Мілля від Бентама:

Аспект	Бентам	Мілль
Якість задоволень	Усі задоволення рівні, різняться лише кількісно	Розрізняє вищі (інтелектуальні, моральні) та нижчі (фізичні, чуттєві) задоволення
Критерій оцінки	Кількість задоволення	Якість задоволення
Свобода особистості	Менше уваги приділяється індивідуальним правам	Велике значення надається свободі та автономії особистості
Правила протидії	Акцент на оцінці окремих дій (акт-утилітаризм)	Схильність до правил, які максимізують щастя (rule-utilitarianism)

Застосування ідей Мілля до цифрових комунікацій:

Ідея Мілля	Застосування в цифрових комунікаціях
Розрізнення вищих і нижчих задоволень	Довгострокова довіра клієнтів (вище задоволення) важливіша за короткостроковий прибуток від маніпулятивної реклами (нижче задоволення)
Свобода особистості	Клієнти мають право знати, які дані про них збираються, і відмовитися від цього («privacy by design»)

Rule-utilitarianism	Замість оцінки кожної окремої email-розсилки, компанія має встановити правила (наприклад, «надсилати не частіше разу на тиждень, завжди з можливістю відписки»), які максимізують загальне задоволення
----------------------------	--



Приклад: Компанія використовує таргетовану рекламу на основі відстеження поведінки користувачів. З точки зору Бентама, це етично, оскільки приносить користь (релевантна реклама для більшості) і переважає шкоду (вторгнення в приватність меншості). З точки зору Мілля, слід враховувати якість задовольень: довгострокова довіра та автономія користувачів (вище задоволення) можуть переважити короткострокову вигоду від таргетингу (нижче задоволення). Тому Мілля підтримав би політику «*privacy by default*» та явної згоди користувачів.

Сфери застосування утилітаризму у цифрових комунікаціях

Збір та обробка персональних даних

Утилітаристський підхід до збору персональних даних передбачає зважування вигод (персоналізація, зручність, безпека) та витрат (вторгнення в приватність, ризик витоку даних, маніпуляції) .

Утилітаристська оцінка збору персональних даних

Вигоди	Витрати	Утилітаристський баланс
Персоналізація контенту (більш релевантна реклама, рекомендації)	Вторгнення в приватність (відчуття «стеження»)	Позитивний, якщо вигоди переважають витрати
Покращення безпеки (захист від шахрайства, автентифікація)	Ризик витоку даних (фінансові та репутаційні втрати)	Позитивний, якщо компанія інвестує в безпеку
Економія часу (автозаповнення форм, збереження налаштувань)	Маніпуляція поведінкою (dark patterns)	Негативний, якщо компанія використовує дані для маніпуляцій

Інновації (розробка нових продуктів на основі даних)	Дискримінація (несправедливе ціноутворення, відмова в послугах)	Негативний, якщо алгоритми дискримінують вразливі групи
--	---	---



Приклад: Аналіз моделі збору даних Meta (Facebook, Instagram) показує, що таргетована реклама фактично перерозподіляє кошти від багатих користувачів глобальної півночі до бідніших користувачів глобального півдня, які отримують безкоштовні послуги, хоча їхні дані коштують менше. З утилітаристської точки зору, цей перерозподіл може бути виправданим, оскільки максимізує загальне щастя, надаючи доступ до цифрових послуг мільярдам людей.

Email-маркетинг та спам

Утилітаристський підхід до email-маркетингу вимагає зважувати користь для тих, хто отримує релевантні пропозиції, та шкоду для тих, хто відчуває роздратування від небажаних листів.

Чек-лист для утилітаристської оцінки email-розсилки:

Критерій	Запитання для оцінки
Корисність для отримувача	Чи містить лист інформацію, яку отримувач вважатиме цінною?
Частота	Чи не надто часто надсилаються листи, викликаючи роздратування?
Можливість відмови	Чи легко отримувач може відписатися від розсилки?
Прозорість	Чи зрозуміло, хто надіслав листа і чому він був надісланий саме цьому отримувачу?
Альтернативи	Чи існує менш нав'язливий спосіб досягти тієї ж мети?



Приклад: Компанія надсилає щотижневу email-розсилку з персоналізованими рекомендаціями. З точки зору утилітаризму, розсилка є етично виправданою, якщо більшість отримувачів вважає її корисною (відкриття > 30%, скарги на спам < 0,1%). Якщо ж більшість отримувачів ігнорує або блокує листи, розсилка стає неетичною, оскільки шкода (роздратування) переважає користь.

Чат-боти та автоматизована комунікація

Використання чат-ботів у customer service створює утилітаристську дилему: швидкі відповіді для більшості клієнтів vs фрустрація для тих, хто не може вирішити проблему з ботом.

Утилітаристська оцінка чат-ботів

Стейкхолдер	Вигоди	Витрати
Клієнти	Миттєва відповідь 24/7 (для 80% простих запитів); економія часу	Фрустрація для 20% зі складними запитами; неможливість вирішити нестандартну проблему
Компанія	Економія на персоналі (автоматизація 60-80% запитів); масштабованість	Початкові інвестиції в розробку та підтримку; ризик репутаційних втрат через поганий досвід
Співробітники	Звільнення від рутинних запитань; можливість зосередитися на складних задачах	Ризик скорочення робочих місць; зміна характеру роботи
Суспільство	Підвищення загальної ефективності сервісів	Зростання цифрової нерівності (не всі можуть користуватися чат-ботами)

Чат-бот є етично виправданим, якщо компанія забезпечує легкий перехід до оператора для складних запитів, мінімізуючи фрустрацію клієнтів.

Критика утилітаризму та її значення для цифрових комунікацій

Напрямок критики	Суть	Значення для цифрових комунікацій
------------------	------	-----------------------------------

Ігнорування прав меншості	Максимізація загального щастя може виправдовувати порушення прав меншості	Чи можна виправдати збір даних про меншість, якщо це покращує сервіс для більшості?
Неможливість кількісного вимірювання	Щастя та страждання важко (або неможливо) виміряти об'єктивно	Як порівняти користь від персоналізації для одного клієнта та шкоду від втрати приватності для іншого?
Ігнорування намірів	Оцінка лише за наслідками ігнорує моральність намірів	Чи виправдовує гарний наслідок (швидка відповідь) поганий намір (приховування, що клієнт спілкується з ботом)?
Проблема «брудних рук»	Утилітаризм може виправдовувати аморальні дії, якщо вони ведуть до хороших наслідків	Чи можна виправдати використання dark patterns (маніпулятивних інтерфейсів), якщо вони збільшують прибуток?

Мілль стверджував, що довгострокові наслідки порушення прав (втрата довіри, ерозія соціальних норм) зазвичай переважають короткострокові вигоди, тому справжній утилітаризм не виправдовує порушення прав меншості.



Приклад: Компанія використовує dark patterns — маніпулятивний дизайн інтерфейсу, який ускладнює відписку від розсилки. Короткостроково це збільшує прибуток (більше клієнтів залишаються в розсилці) та максимізує «корисність» для акціонерів. Однак, за Міллем, довгострокові наслідки (втрата довіри, скарги, репутаційні втрати) переважають короткострокову вигоду, тому така практика є неетичною навіть з утилітаристської точки зору.

Інструменти впровадження утилітаристського підходу

Інструмент	Опис	Застосування
------------	------	--------------

Аналіз витрат-вигод (Cost-Benefit Analysis)	Кількісне порівняння позитивних та негативних наслідків рішення	Оцінка доцільності впровадження нової системи збору даних
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis)	Визначення всіх груп, на які впливає рішення, та оцінка впливу	Виявлення всіх, хто постраждає від зміни політики конфіденційності
Симуляційне моделювання	Прогнозування наслідків рішень за допомогою математичних моделей	Прогнозування впливу нової email-стратегії на відкриття, кліки та скарги
A/B тестування	Порівняння двох варіантів рішення на обмеженій аудиторії	Тестування різних версій чат-бота для визначення, яка приносить більше задоволення клієнтам

Етика особистої вигоди — «етика власного інтересу» (Адам Сміт)

Поняття етики власного інтересу



Етика власного інтересу (self-interest ethics) — це етична теорія, згідно з якою морально виправданою є дія, яка максимізує довгострокові інтереси самої людини (або організації), за умови дотримання базових моральних обмежень (чесність, справедливість, дотримання закону).

На відміну від утилітаризму, який орієнтується на максимізацію загального щастя, етика власного інтересу фокусується на довгостроковій вигоді для самого економічного агента. При цьому передбачається, що в конкурентному ринковому середовищі переслідування власного інтересу, якщо воно обмежене моральними рамками, приносить користь всьому суспільству.

Адам Сміт (1723-1790)

Адам Сміт, шотландський філософ та економіст, у «Теорії моральних почуттів» (1759) стверджував, що людська природа має два

фундаментальні аспекти: любов до себе (self-love) та симпатію (sympathy) — здатність співпереживати іншим, ставити себе на місце іншої людини.

Ідея Сміта	Прояв у цифрових комунікаціях
Симпатія (здатність співпереживати)	При написанні email або повідомлення в чаті слід ставити себе на місце отримувача: «Чи було б мені приємно отримати таке повідомлення?»
Уявний безсторонній спостерігач (impartial spectator)	Уявіть, що ваше листування прочитає стороння людина (суддя, журналіст, інший клієнт). Чи вважатиме вона вашу комунікацію етичною?
Прагнення до взаємності	Чесна та поважна комунікація викликає зустрічну довіру та повагу з боку контрагента



Приклад: Менеджер з продажів отримує агресивного листа від клієнта. Замість того, щоб відповісти тим самим (що було б в його інтересах випустити пар), він ставить себе на місце клієнта (симпатія), уявляє, як би оцінила його відповідь нейтральна третя сторона (безсторонній спостерігач), і відповідає ввічливо та конструктивно. У довгостроковій перспективі це зберігає клієнта та репутацію компанії (власний інтерес).

З точки зору етики власного інтересу, інвестування в етичні цифрові комунікації є не благодійністю, а раціональною довгостроковою стратегією максимізації прибутку.

Практика	Короткострокові витрати	Довгострокові вигоди (власний інтерес)
Чесна email-розсилка (без маніпуляцій, з легкою відпискою)	Менша кількість відкриттів, більше відписок	Висока репутація, лояльна база, менше скарг, краща доставка (поштові системи довіряють)

Прозорий збір даних (явна згода, privacy by design)	Менше даних для аналізу, витрати на розробку	Довіра клієнтів, відсутність штрафів (GDPR), менше репутаційних ризиків
Швидка реакція на скарги в соцмережах	Витрати на додатковий персонал	Позитивний імідж, «рятування» незадоволених клієнтів, віральний позитив
Позначення чат-бота як бота	Потенційне розчарування, що клієнт спілкується не з людиною	Довіра, відсутність відчуття обману, юридична безпека



Приклад: Компанія «Нова пошта» інвестує в розробку зручного Telegram-бота з чіткою ідентифікацією як бота. Це вимагає витрат (короткострокові витрати). Однак клієнти отримують зручний сервіс 24/7, довіряють боту, рідше звертаються в call-центр (довгострокові вигоди). Компанія, яка намагалася б приховати, що клієнт спілкується з ботом, зіткнулася б з хвилею негативу в соціальних мережах і втратою довіри.

У цифровій економіці репутація стає одним з найважливіших нематеріальних активів підприємства. Етика власного інтересу пояснює, чому компаніям вигідно інвестувати в репутацію.

Канали формування репутації в цифрових комунікаціях:

Канал	Вплив на репутацію	Етичний аспект
Відгуки на Google Maps, DOU, Clutch	Прямий вплив на рішення нових клієнтів	Компанії можуть спонукати залишати відгуки, але не повинні використовувати фейкові позитивні відгуки чи замовляти негативні про конкурентів
Обговорення в соціальних мережах (Facebook, Twitter, LinkedIn, Telegram)	Віральне поширення як позитиву, так і негативу	Компанії мають оперативно реагувати на критику; ігнорування або агресивна відповідь погіршує репутацію
Публічне листування	Скріншоти листування легко поширюються	Кожен email або повідомлення в чаті може стати публічним; слід писати так, ніби ваш лист прочитають всі

Email-розсилки	Скарги на спам, чорні списки	Використання куплених баз, відсутність кнопки відписки, маніпулятивні теми — швидкий шлях до поганої репутації
----------------	------------------------------	--



Приклад: Клієнт публікує скріншот листування з техпідтримкою, де менеджер відповів грубо. Скріншот стає вірусним. Компанія витрачає мільйони на PR-кампанію, щоб відновити репутацію. Інвестиції в навчання персоналу етичній комунікації (початкові витрати) виявилися б значно меншими, ніж витрати на подолання наслідків негативного вірального поширення.

Етика власного інтересу не означає «все дозволено заради прибутку». Сміт підкреслював, що власний інтерес має діяти в межах моральних обмежень.

Обмеження	Зміст	Приклад порушення
Дотримання закону	Діяльність має відповідати чинному законодавству (GDPR, Закон «Про захист персональних даних», антиспам-закони)	Надсилання email-розсилок без згоди отримувача (порушення закону)
Чесність	Не можна обманювати, вводити в оману, використовувати dark patterns	Чат-бот, який видає себе за людину; «знижка 90%», яка насправді становить 10%
Повага до прав інших	Не можна завдавати шкоди іншим (клієнтам, партнерам, конкурентам)	Поширення неправдивої інформації про конкурентів, злам акаунтів, збір даних без згоди
Принцип «не завдай шкоди» (do no harm)	Навіть якщо дія законна, вона може бути неетичною, якщо завдає шкоди	Маніпулятивний дизайн інтерфейсу, який ускладнює відписку від розсилки (шкода — витрачений час та роздратування)

З точки зору етики власного інтересу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у цифрових комунікаціях є не просто «благодійністю», а раціональною інвестицією у довгострокову репутацію та прибуток.

КСВ-практика	Як це вигідно для компанії (власний інтерес)
Прозора політика конфіденційності	Збільшує довіру клієнтів, зменшує ризик штрафів за GDPR
Доступність для людей з інвалідністю (вебсайт, чат-боти)	Розширює аудиторію, покращує SEO, формує позитивний імідж
Відмова від маніпулятивних практик (dark patterns)	Покращує довгострокову лояльність, зменшує кількість скарг
Підтримка цифрової грамотності (навчання клієнтів, безпечне спілкування)	Формує довіру до бренду, зменшує витрати на техпідтримку
Відмова від спаму	Покращує репутацію, зменшує ймовірність потрапляння в чорні списки



Приклад: Банк «Монобанк» робить ставку на прозору комунікацію в Telegram-чаті, відсутність прихованих комісій, швидку реакцію на скарги. Це вимагає інвестицій (підтримка чату, навчання персоналу). Однак це формує надзвичайно високий рівень довіри та лояльності клієнтів, що в довгостроковій перспективі приносить банку більше прибутку, ніж агресивний маркетинг та приховані комісії.

Критика етики власного інтересу

Напрямок критики	Суть	Значення
Ігнорування альтруїзму	Теорія не пояснює, чому люди (та компанії) роблять добрі справи без явної вигоди для себе	Компанії можуть впроваджувати етичні практики (наприклад, захист даних) навіть тоді, коли це прямо не збільшує прибуток, але відповідає їхнім цінностям
Ризик перетворення на примітивний егоїзм	Без моральних обмежень концепція може виправдовувати будь-які дії, включаючи шахрайство та маніпуляції	Важливо пам'ятати, що Сміт підкреслював необхідність моральних обмежень (симпатія, безсторонній спостерігач). «Власний інтерес» ≠ «все дозволено»

Проблема координації	Індивідуальний раціональний вибір може призводити до колективної ірраціональності («дилема в'язня»)	Якщо всі компанії почнуть надсилати спам, жодна не виграє, але всі програють (довіра до email-маркетингу впаде). Тому спільне дотримання правил (anti-spam legislation, саморегуляція) є в інтересах усіх
-----------------------------	---	---

Етика правил та обов'язку — деонтологічна етика «принципу» (Іммануїл Кант)

Деонтологічна етика (від грец. δέον — обов'язок, належне) — це етична теорія, згідно з якою моральна цінність дії визначається не її наслідками (як в утилітаризмі), а відповідністю певним правилам, принципам та обов'язкам. Дія є морально правильною, якщо вона здійснюється з почуття обов'язку та відповідає моральному закону, незалежно від її наслідків.

На відміну від утилітаризму (етика наслідків) та етики власного інтересу (етика вигоди), деонтологічна етика стверджує, що існують абсолютні моральні правила, які не можна порушувати навіть заради добрих наслідків. Економічний агент має дотримуватися певних моральних правил у цифрових комунікаціях (чесність, повага до приватності, не маніпулювати, не брехати) не тому, що це вигідно, а тому що це його обов'язок. Навіть якщо брехня в email-розсилці принесе більше прибутку, вона є неетичною, оскільки порушує принцип чесності.

Порівняння етичних теорій

Теорія	Основний критерій	Оцінка дії	Застосування до цифрових комунікацій
Утилітаризм (Бентам, Міль)	Наслідки (користь для більшості)	Дія добра, якщо її наслідки хороші	Маніпулятивна розсилка може бути виправдана, якщо більшість

			отримувачів задоволена
Етика власного інтересу (Сміт)	Довгострокова вигода для себе	Дія добра, якщо вигідна в довгостроковій перспективі	Чесна розсилка вигідна, бо формує лояльність
Етика обов'язку (Кант)	Відповідність моральному закону	Дія добра, якщо вона відповідає обов'язку, незалежно від наслідків	Маніпулятивна розсилка є неетичною завжди, навіть якщо приносить прибуток

Засновником деонтологічної етики є німецький філософ Іммануїл Кант (1724-1804), який стверджував, що моральність не може ґрунтуватися на наслідках або емоціях, оскільки вони суб'єктивні та варіативні. Моральність має ґрунтуватися на розумі та універсальних принципах, які однаково застосовні до всіх людей, незалежно від часу, місця, культури та обставин.

Центральне поняття кантівської етики — це *категоричний імператив* (безумовна, абсолютна моральна вимога). На відміну від гіпотетичного імперативу («якщо хочеш досягти X, зроби Y»), категоричний імператив є безумовним і не залежить від бажаних наслідків.

Кантіанська етика в цифрових комунікаціях

Формула / Принцип	Сутність	Етична практика	Неетична практика
Формула універсальності	Дій лише за правилом, яке можна розглядати як загальний закон.	надсилання email-розсилки лише тим, хто підписався явно (opt-in), з чітким зазначенням теми та можливістю легко відписатися.	приховане додавання email-адреси клієнта до розсилки після покупки без його окремої згоди (pre-checked box).
Формула людяності	Стався до людини як до мети, а не лише як до засобу.	компанія збирає дані про місцезнаходження кур'єра тільки для оптимізації маршруту доставки і видаляє їх після завершення зміни.	компанія збирає дані про місцезнаходження кур'єра в неробочий час, продає ці дані аналітичним фірмам або використовує для контролю поза роботою (без згоди).
Формула автономії	Людина має право на усвідомлений вибір.	кнопка «Відписатися» розміщена поруч із кнопкою «Продовжити отримувати», однакового розміру, кольору та шрифту.	використання dark pattern «підтвердження соромом»: кнопка «Так, я хочу заощаджувати» велика та яскрава, а кнопка «Ні, я не хочу економити» — маленька, сіра, звинувачувальна.

Переваги кантіанської етики

Перевага	Пояснення	Приклад
Захист прав людини	Абсолютні правила захищають фундаментальні права (приватність, свобода вибору), які не можуть бути порушені навіть заради вигоди	Навіть якщо тотальне стеження за клієнтами дуже вигідне, воно є неетичним, оскільки порушує право на приватність
Ясність та визначеність	Чіткі правила (не бреші, не маніпулюй, поважай вибір) легше дотримуватися, ніж розраховувати наслідки	Менеджеру простіше зрозуміти «не використовуй dark patterns», ніж «зваж усі наслідки і виріши, чи dark patterns принесуть більше користі, ніж шкоди»
Повага до людської гідності	Людина розглядається як цінність сама по собі, а не як інструмент	Клієнт — не джерело даних і не донор грошей, а особистість, чиї права та бажання мають поважатися

Недоліки кантіанського підходу

Недолік - пояснення	Прояв у цифрових комунікаціях
Абсолютизм – абсолютні правила не враховують контекст та наслідки	Чи завжди брехня є неетичною? Наприклад, якщо клієнт питає «Чи є у вас цей товар?», а ви знаєте, що він є на складі, але система показує помилку — ви брешете, якщо скажете «ні», але це брехня заради уникнення невдалого досвіду клієнта?
Конфлікт правил – різні правила можуть суперечити одне одному	Правило «поважай приватність» може суперечити правилу «забезпечуй безпеку» (наприклад, моніторинг листування для запобігання витоку даних)
Ігнорування наслідків – дія може бути формально правильною, але призводити до поганих наслідків	Чат-бот чесно представився ботом, але це налякало літнього клієнта, який не розуміє, що таке бот, і він пішов до конкурента
Важкість застосування до організацій – Кант писав про моральність окремих осіб; як застосувати його принципи до корпорацій?	Чи може корпорація мати «добру волю»? Як визначити «мотиви» організації?

Етика обставин

Поняття етики обставин



Етика обставин (situational ethics) — це етична теорія, згідно з якою моральна правильність або неправильність дії залежить від конкретних обставин, контексту та ситуації, в якій приймається рішення. На відміну від кантіанської етики, яка проголошує абсолютні універсальні правила, етика обставин стверджує, що **універсальних правил не існує**, і кожна ситуація потребує окремого морального аналізу з урахуванням усіх специфічних факторів.

Наприклад, моніторинг комунікацій працівників може бути неприйнятним як постійне стеження, але частково виправданим у разі реальної загрози витоку критично важливих даних за умови законності, прозорості, пропорційності та обмеженого строку.

Тобто, одне й те саме комунікаційне рішення може бути етичним в одних обставинах і неетичним в інших, залежно від таких факторів, як:

- ✓ Наявність/відсутність згоди отримувача
- ✓ Контекст відносин (довгострокове партнерство vs одноразова транзакція)
- ✓ Чутливість інформації (фінансові дані vs дані про вподобання)
- ✓ Культурний контекст (різні норми приватності в різних країнах)
- ✓ Наявність альтернатив (чи є інший спосіб досягти мети)
- ✓ Надзвичайні обставини (воєнний стан, криза, загроза життю)

Джозеф Флетчер (1905-1991) — ситуаційна етика

Американський теолог Джозеф Флетчер є автором сучасної концепції **ситуаційної етики (situation ethics)**. Його головна праця — «Ситуаційна етика: Нова мораль» (1966). Флетчер стверджував, що **лише любов є абсолютним принципом**, а всі інші правила (не

бреши, не кради, не вбивай) є лише «правилами великого пальця» (rules of thumb), які можуть порушуватися, якщо це продиктовано любов'ю.

Основні положення ситуаційної етики Флетчера

Положення	Зміст	Застосування до цифрових комунікацій
Єдиний абсолютний принцип — любов (agape)	Любов (турбота, доброзичливість, повага до іншого) є єдиним універсальним принципом	Усі комунікаційні рішення мають керуватися принципом турботи про клієнта, партнера, співробітника
Правила — це «правила великого пальця» (rules of thumb)	Загальні правила (не бреши, не маніпулюй) є корисними орієнтирами, але не абсолютними	У надзвичайних обставинах (криза, війна, загроза безпеці) можна робити винятки із загальних правил комунікації
Мета виправдовує засоби (якщо мета — любов)	Якщо метою є турбота про іншого, то можна обирати будь-які засоби, які ведуть до цієї мети	Якщо мета — захист клієнта від шахрайства (любов), то моніторинг листування може бути виправданим, навіть якщо він порушує приватність



Приклад: Компанія виявила спробу шахрайства з використанням облікових даних клієнта. Загальне правило — «не читай чужі листи». Але в надзвичайній ситуації (загроза фінансових втрат клієнта) принцип турботи (любов) дозволяє тимчасово призупинити дію загального правила і перевірити листування для запобігання шахрайству.

Етика обставин не означає «все дозволено». Вона вимагає серйозного морального аналізу кожної ситуації, а не просто посилення на обставини для виправдання будь-якої дії. Ключовий принцип — пропорційність: порушення правила має бути пропорційне серйозності обставин.

Фактори, що впливають на етичну оцінку в цифрових комунікаціях

Фактор	Пояснення	Приклад
Контекст відносин	Чи є відносини довгостроковими (партнерство) чи разовими (транзакція)?	Збір даних у довгострокового партнера може бути більш виправданим (для покращення сервісу), ніж у випадкового відвідувача
Чутливість інформації	Яка інформація збирається/передається?	Збір даних про місцезнаходження є більш чутливим, ніж збір даних про вподобання в інтернет-магазині
Наявність згоди	Чи надав отримувач явну, інформовану згоду?	Збір даних зі згодою є етичним, без згоди — неетичним (за винятком надзвичайних ситуацій)
Альтернативи	Чи існують менш інвазивні способи досягти тієї ж мети?	Моніторинг листування виправданий лише якщо інші способи виявлення витоку даних вичерпані
Надзвичайні обставини	Чи є ситуація надзвичайною (загроза життю, безпеці, великим збиткам)?	Воєнний стан, кібератака, шахрайство — обставини, які можуть виправдовувати порушення звичайних правил
Культурний контекст	Які норми приватності, чесності, прямоти прийняті в цій культурі?	У країнах з високою довірою до держави збір даних може сприйматися нормально; в інших — як порушення прав
Можливість відшкодування шкоди	Чи можна компенсувати завдану шкоду?	Якщо дані були зібрані без згоди, але компанія прозоро пояснила причини та надала компенсацію — це може зменшити неетичність дії

Культурні відмінності в сприйнятті етики цифрових комунікацій

Етика обставин є особливо актуальною для міжнародних B2B-комунікацій, оскільки різні культури мають різні етичні норми.

Культура	Ставлення до приватності	Ставлення до прямоти	Ставлення до формальності
Німеччина, Скандинавія	Дуже високі вимоги до захисту даних (GDPR)	Пряма, чесна комунікація очікується	Висока формальність, чіткі правила
США	Помірні вимоги; більше довіри до корпорацій	Пряма, але з позитивним тоном	Менш формальна, більш ділова
Китай	Менше вимог до приватності; більше державного контролю	Непряма, з повагою до ієрархії	Висока формальність, повага до статусу
Латинська Америка	Помірні вимоги; більше значення мають особисті відносини	Непряма, уникання конфліктів	Менш формальна, більш особистісна
Японія	Високі вимоги до захисту даних; довіра до корпорацій	Дуже непряма, багатозначна	Дуже висока формальність, ритуалізована комунікація



Приклад: Українська ІТ-компанія працює з клієнтами з Німеччини та Туреччини. Для німецьких клієнтів необхідно суворо дотримуватися GDPR і формального стилю листування. Для турецьких клієнтів більше значення мають особисті відносини, швидка відповідь у месенджерах та менш формальний тон. Та сама комунікаційна практика (наприклад, збір даних для аналітики) може бути етично прийнятною в Туреччині, але потребувати додаткових запевнень в Німеччині.

Критика етики обставин

Напрямок критики	Суть	Значення
Ризик релятивізму	Якщо кожна ситуація унікальна, то будь-яка дія може бути виправдана	Компанія може використовувати «обставини» як прикриття для неетичної поведінки («у нас криза, тому ми можемо збирати дані без згоди»)
Відсутність критеріїв	Як визначити, які обставини є достатніми для порушення правила?	Коли моніторинг листування виправданий? Тільки при підозрі на злочин? Чи при підозрі на незначне порушення?
Зловживання	Сильні сторони (врахування контексту) можуть перетворитися на слабкі (виправдання будь-чого)	Необхідні чіткі внутрішні політики, які визначають, які «обставини» є достатніми для відступу від звичайних правил
Складність застосування	Оцінка кожної окремої ситуації потребує часу та ресурсів	Компанія не може аналізувати кожного листа окремо; потрібні правила, але з можливістю винятків

Корпоративна етика цифрових комунікацій



Корпоративна етика цифрових комунікацій — це система моральних принципів, цінностей та норм поведінки в цифровому середовищі, що прийняті в конкретній організації та поділяються її членами.

Основними документами, що закріплюють корпоративну етику цифрових комунікацій, є:

Документ	Зміст	Приклад положень
Корпоративний кодекс етики	Загальні принципи поведінки в цифрових комунікаціях	«Співробітники не мають права використовувати корпоративні чати для поширення неперевіреної інформації»
Політика використання цифрових каналів	Правила роботи з email, месенджерами, соціальними мережами	«Забороняється обговорювати комерційні умови в

		неформальних чатах без фіксації в CRM»
Політика кібербезпеки	Вимоги до захисту інформації	«Паролі до корпоративних акаунтів не можна передавати третім особам навіть у приватних повідомленнях»

Універсальні етичні норми цифрових комунікацій:

- ✓ Чесність у листуванні (не видавати себе за іншу особу)
- ✓ Повага до конфіденційності (не читати чужі листи та чати)
- ✓ Відповідальність за поширювану інформацію (не поширювати фейки)
- ✓ Прозорість комунікацій (чат-боти мають ідентифікувати себе як боти)
- ✓ Відповідність каналу меті (не використовувати неформальні канали для офіційних повідомлень)

Застосування теорії акціонерів та стейкхолдерів до цифрових комунікацій

Параметр	Теорія акціонерів	Теорія стейкхолдерів
Хто є стейкхолдером у цифрових комунікаціях	Лише акціонери	Акціонери, клієнти, працівники, постачальники, держава, громадськість (включно з учасниками онлайн-обговорень)
Етичні обмеження в цифрових комунікаціях	Тільки закон (GDPR, антиспам-законодавство)	Додатково — моральні принципи (не маніпулювати, не обманювати)
Відповідальність за цифровий слід	Мінімальна (лише за прямі збитки)	Максимальна (врахування непрямих наслідків, репутаційних втрат)



Приклад: 3 точки зору теорії акціонерів, збір даних про клієнтів для таргетованої реклами є етичним, якщо це збільшує прибуток (в межах закону). 3 точки зору теорії стейкхолдерів, такий збір має

враховувати інтереси самих клієнтів (їхнє право на приватність, можливість відмовитися), а також громадськості (недопущення маніпуляцій).

Вигоди від етичної поведінки в цифрових комунікаціях

Вигода	Механізм	Прояв у цифрових комунікаціях
Репутаційний капітал	Довіра до цифрових комунікацій зростає	Клієнти відкривають email, відповідають у месенджерах, залишають позитивні відгуки
Зниження ризиків	Зменшення ймовірності вірального поширення негативу	Скріншот некоректного листа не стане «мемом» у соцмережах
Залучення талантів	Співробітники хочуть працювати в етичній компанії	Фахівці позитивно відгукуються про компанію на DOU, LinkedIn
Доступ до капіталу	Інвестори враховують ESG-критерії	Відкритість і прозорість звітності через цифрові канали
Довгострокова стійкість	Сталі відносини з контрагентами	Партнери обирають компанію за чесність у переговорах, а не за найнижчу ціну



Приклад: Компанія, яка публікує реальні, а не «причесані» відгуки клієнтів на своєму сайті, викликає більше довіри, ніж та, що публікує лише позитивні. Це підвищує конверсію в довгостроковій перспективі, навіть якщо короткостроково деякі потенційні клієнти можуть відмовитися через негативні відгуки.

Особливості етичних поглядів в українському бізнесі

Характеристика	Прояв у цифрових комунікаціях
Перехідний стан	Поєднання неформальних месенджерів (Telegram, Viber) для офіційних питань з вимогами до офіційного документування в CRM
Вплив європейських стандартів	Впровадження вимог GDPR щодо згоди на обробку персональних даних, cookie-файлів, права на забуття
Велике значення особистості власника	Стиль комунікації першої особи в соціальних мережах, месенджерах формує етичний тон всієї компанії

Адаптація до воєнного стану

Нові етичні дилеми щодо інформування (що можна публікувати, а що ні), безпеки комунікацій, недопущення паніки



Приклад: Українське підприємство, що працює з міжнародними партнерами, має враховувати як національні особливості (важливість швидкої відповіді в месенджерах, дещо неформальний стиль спілкування), так і міжнародні стандарти (прозорість звітності, захист персональних даних, антикорупційні застереження в листуванні).

6.2 Сучасні етичні дилеми цифрових комунікацій



Сучасні етичні дилеми цифрових комунікацій виникають через зіткнення ефективності, прибутку, безпеки, приватності, справедливості, свободи вираження, людської гідності та технологічної інноваційності. Вони рідко мають просте рішення, оскільки кожна сторона дилеми представляє реальну цінність.

Дилема праці в цифрову епоху

Цифрові комунікації спираються не лише на платформи й алгоритми, а й на працю людей, яка часто залишається невидимою:

модераторів контенту, операторів підтримки, розмітників даних, фахівців із перевірки якості відповідей AI, адміністраторів чатів, аналітиків і працівників платформної економіки. Кінцевий користувач бачить «зручний сервіс», але не завжди бачить умови, у яких цей сервіс підтримується.

Етична проблема полягає в тому, що організація може демонструвати клієнтам швидкість, автоматизацію й зручність, але перекладати приховані витрати на працівників або підрядників. Тому цифрова комунікація має оцінюватися не лише за швидкістю відповіді чи ціною контакту, а й за умовами праці людей, які підтримують цю взаємодію.

Вид праці	Опис	Етична дилема	Приклад
Модерація контенту	Перевірка й видалення насильства, мови ворожнечі, шахрайства, забороненого або травматичного контенту.	Працівники можуть зазнавати психологічної шкоди, але залишатися низькооплачуваними й недостатньо захищеними.	Модератори Facebook у Кенії переглядають тисячі шокуючих зображень щодня, отримують \$2 на годину та не мають психологічної підтримки.
Розмітка даних	Маркування текстів, зображень, аудіо та діалогів для навчання алгоритмів.	Монотонна праця створює високу цінність для AI-систем, але часто оплачується як низькокваліфікована.	Розмітники в Індії маркують зображення для навчання автопілотів Tesla, отримуючи \$0.50 за годину
Алгоритмічне управління	Використання систем для контролю продуктивності, розподілу задач,	Працівник може не розуміти логіку оцінки й не мати можливості оскаржити рішення алгоритму.	Водій Uber отримує попередження про «низький рейтинг», але не знає, який саме

	оцінювання й санкцій.		клієнт поставив низьку оцінку і чому.
Платформна праця	Виконання мікрозавдань, доставок, фриланс-завдань або цифрових сервісних дій через платформи.	Формальна гнучкість може приховувати нестабільність доходу, відсутність соціальних гарантій і залежність від рейтингу.	Кур'єр Glovo не має лікарняного, оплачуваної відпустки та може бути деактивованим через один низький рейтинг.
Емоційна праця підтримки	Постійна взаємодія з невдоволеними клієнтами в чатах, email і коментарях.	Співробітники мають залишатися ввічливими навіть під час агресії, що створює ризик вигорання.	Оператор підтримки «Київстар» отримує десятки образливих повідомлень щодня, але має відповідати ввічливо та не може перервати діалог.

Дані користувачів

Дані користувачів у цифровій економіці можуть розглядатися не лише як побічний продукт поведінки, а як внесок, що створює цінність для платформ, рекламних систем, рекомендаційних алгоритмів і AI-моделей. Кліки, перегляди, реакції, тексти, фото, маршрути, оцінки й історія взаємодій покращують сервіси, але користувач часто не має контролю над тим, як саме ця цінність монетизується.

Параметр	Дані як побічний продукт	Дані як форма праці або внеску
Ставлення до користувача	Пасивне джерело інформації, яку сервіс може збирати.	Активний учасник, чия поведінка створює економічну цінність.

Етична проблема	Достатньо отримати формальну згоду.	Потрібно визнати внесок, контроль, справедливість і можливість відмови.
Можливі права	Прийняти або не прийняти політику конфіденційності.	Вимагати прозорості, переносимості, видалення, компенсації або участі в правилах використання даних.
Ризик для бізнесу	Ілюзія, що дані «нічого не коштують».	Недовіра, скарги, регуляторні ризики й поява рухів за цифрові права.

Дилема цифрового розгальмування



Цифрове розгальмування означає, що в онлайн-середовищі люди іноді поведуться різкіше, агресивніше або менш відповідально, ніж у фізичній взаємодії. Причинами є дистанція, асинхронність, відсутність невербального контексту, відчуття анонімності, знижений авторитет співрозмовника та ілюзія, що цифрове повідомлення є менш реальним.

Цифрове розгальмування створює ризики для внутрішньої культури, клієнтського сервісу, бренду роботодавця, юридичної безпеки та репутації. Агресивний коментар у корпоративному чаті може стати причиною конфлікту; відповідь менеджера клієнту може бути заскрінена; токсичний тон у віддаленій команді може підвищити плинність кадрів.

Фактор	Пояснення	Прояв	Приклад
Дисоціативна анонімність	Відчуття, що онлайн-дії не пов'язані з реальною особою.	Співробітник пише різкі коментарі в чаті, хоча не сказав би цього на зустрічі.	Junior-розробник у Slack дозволяє собі саркастичні зауваження на адресу Tech Lead, якого поважає в офісі.

Невидимість	Співрозмовники не бачать міміки, жестів і негайної реакції.	Текст здається безпечнішим для агресії або сарказму.	Менеджер пише «Це цікаве рішення» в email, маючи на увазі сарказм, але співробітник сприймає як похвалу або критику — незрозуміло.
Асинхронність	Між повідомленням і відповіддю є пауза.	Гнівний email можна написати ввечері, не бачачи реакції адресата.	Співробітник надсилає різкого листа о 23:00, а вранці шкодує, але лист уже прочитано.
Розмиття кордонів «я — ти» - соліпсистська інтроекція	У реальному спілкуванні ми відчуваємо чітку межу між «Я» та «Інший». Під час текстової онлайн-комунікації (особливо в чатах або месенджерах) ця межа розмивається. Користувач починає несвідомо приписувати співрозмовнику власні думки, бажання та інтонації, «домальовуючи» його образ.	Коли ми пишемо у чаті, ми можемо злитися на нейтральний текст, тому що наша уява (соліпсистська інтроекція) домальовує «злий» або «зверхній» тон там, де його немає. Це часто є причиною конфліктів у робочих чатах (якщо людина не враховує цей фактор).	Відповідь «ОК» у чаті один сприймає як згоду, інший — як роздратування.
Мінімізація авторитету	Онлайн-фігури здаються менш статусними.	Підлеглий або клієнт у чаті дозволяє собі те, чого не сказав би в офісі.	Клієнт у Telegram-чаті техпідтримки переходить на «ти» та використовує

			лайку, хоча по телефону спілкується поважно.
--	--	--	--

Стратегії подолання цифрового розгальмування

Стратегія	Опис	Приклад застосування	Результат (ефект)
Корпоративні стандарти комунікації	Чіткі правила поведінки в email, чатах, коментарях і відеозустрічах.	Заборона булінгу, сарказму щодо особистості, поширення неперевіреної інформації.	Зниження конфліктів на 40–60%
Складні теми — у синхронний канал	Конфліктні питання краще переводити у дзвінок або відео.	Критика працівника не обговорюється в загальному чаті.	Скорочення часу вирішення конфліктів на 70%.
Пауза перед відповіддю	Емоційне повідомлення не слід надсилати одразу.	Правило: чернетку гнівної відповіді перечитати через годину або наступного ранку.	Зменшення кількості агресивних листів на 80%.
Навчання feedback	Працівники мають знати моделі SBI, COIN, правила конструктивної критики.	Замість «ви все зіпсували» — факт, вплив і наступний крок.	Підвищення якості зворотного зв'язку, зниження плинності.
Канали повідомлення про порушення	Працівники мають безпечно повідомляти про токсичну поведінку.	Конфіденційна форма або HR-канал для скарг на цифровий булінг.	Раннє виявлення проблем, зниження ризиків.

Дилема автоматизації та людської відповідальності

AI, чат-боти й автоматизовані системи можуть пришвидшувати обслуговування, класифікувати запити, генерувати чернетки відповідей

і прогнозувати поведінку користувачів. Проте вони створюють питання: хто відповідає за помилку алгоритму, коли потрібен перехід до людини, чи розуміє користувач, що взаємодіє з автоматизованою системою, і чи не перекладає компанія відповідальність на «технічний збій».

Дилема	Етичний ризик	Практичний принцип	Приклад
Швидкість проти якості	Бот відповідає швидко, але поверхово або помилково.	Автоматизація доречна для типових запитів; складні випадки передаються людині.	Чат-бот «ПриватБанку» швидко відповідає на запитання про курс валют, але при спробі оскаржити неправильну транзакцію переводить на оператора.
Економія проти гідності працівників	Компанія скорочує персонал, не пояснюючи змін і не підтримуючи людей.	Автоматизація має супроводжуватися навчанням, перекваліфікацією та прозорою комунікацією.	Коли «Нова пошта» впроваджувала автоматичне сортування, вона перенавчила працівників на операторів чат-підтримки, а не звільнила.
Персоналізація проти приватності	Система використовує поведінкові дані без реального розуміння користувачем.	Дані збираються мінімально, прозоро й з можливістю відмови.	Amazon рекомендує товари на основі історії покупок, але дозволяє вимкнути персоналізацію.
Алгоритм проти відповідальності	Помилку пояснюють «рішенням системи».	За цифрову комунікацію відповідає організація, а не безособовий алгоритм.	Якщо скорингова система банку неправильно оцінила кредитоспроможність клієнта, відповідає банк, а не «алгоритм».

6.3 Приватність, персональні дані та цифрові права користувача



Приватність є однією з центральних етичних проблем цифрових комунікацій. Дані дозволяють персоналізувати сервіс, покращувати безпеку, аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит і автоматизувати взаємодію. Водночас надмірний або непрозорий збір даних може перетворити комунікацію на стеження, а користувача — на об'єкт маніпуляції.



Персональні дані — це будь-яка інформація, яка прямо або опосередковано стосується ідентифікованої чи такої, що може бути ідентифікована, людини. У цифрових комунікаціях до таких даних можуть належати ім'я, номер телефону, email, IP-адреса, геолокація, історія покупок, кліки, реакції, записи звернень, голосові повідомлення, фото, поведінкові патерни, дані пристрою та навіть стиль письма.

Етична проблема полягає не в самому факті використання даних, а в способі їх збирання, пояснення, зберігання, захисту, поєднання та монетизації. Персоналізація може бути корисною, якщо користувач розуміє, що відбувається, має контроль і отримує реальну цінність. Вона стає неетичною, коли ґрунтується на прихованому стеженні, складній відмові, надмірних дозволах або використанні вразливостей людини.

Конфлікт цінностей у сфері захисту даних

Цінність на боці бізнесу	Цінність на боці користувача або суспільства
Економічна ефективність: персоналізація збільшує продажі та зменшує витрати.	Приватність: право контролювати власну особисту інформацію.
Інновації: дані дозволяють створювати нові продукти, сервіси й AI-рішення.	Автономія: право на вибір без прихованого підштовхування алгоритмами.
Безпека: моніторинг може допомагати виявляти шахрайство й атаки.	Недискримінація: алгоритми не повинні відтворювати або посилювати упередження.
Зручність: автозаповнення, рекомендації та збереження налаштувань економлять час.	Право на забуття: можливість вимагати видалення або припинення використання даних.
Аналітика: дані допомагають краще розуміти потреби аудиторії.	Психологічна безпека: користувач не повинен відчувати постійне стеження.

Цифрові права користувача

Право	Сутність	Прояв у комунікаціях	Приклад
Право на інформування	Людина має знати, які дані збираються і навіщо.	Зрозуміла політика конфіденційності, короткі пояснення поруч із формами, прозорі cookie-банери.	Банк «Монобанк» при реєстрації показує коротке пояснення: «Ваш номер телефону потрібен для входу»
Право на згоду	Обробка даних має ґрунтуватися на вільному й усвідомленому виборі там, де згода є підставою.	Активне підтвердження підписки, відсутність попередньо проставлених галочок, можливість відмови.	При оформленні замовлення на Rozetka галочка на розсилку не стоїть за замовчуванням — її потрібно поставити активно.
Право доступу	Користувач може дізнатися, які дані про нього зберігаються.	Особистий кабінет, запит до підтримки, експорт профілю або історії взаємодій.	Facebook дозволяє завантажити всі свої дані: повідомлення, фото, лайки, історію входів.
Право на виправлення	Неточні або застарілі дані мають бути оновлені.	Клієнт може змінити контактні дані, адресу, роль у компанії або налаштування комунікацій.	У CRM-системі клієнт може самостійно виправити помилкову адресу доставки.
Право на видалення	Людина може вимагати припинення зберігання даних у визначених випадках.	Видалення акаунта, відписки від розсилки, очищення історії, припинення маркетингового профілювання.	Видалення акаунта в Telegram призводить до повного видалення всіх повідомлень з серверів.
Право на переносимість	Дані мають бути доступні у форматі, придатному для перенесення.	Експорт контактів, замовлень, історії платежів або налаштувань.	Google дозволяє експортувати контакти з Gmail у CSV-файл для імпорту в інший сервіс.
Право на людський перегляд	Важливі автоматизовані рішення не повинні бути повністю безконтрольними.	Можливість оскаржити рішення алгоритму, блокування акаунта або відмову в сервісі.	Клієнт, якому скорингова система банку відмовила в кредиті, може подати запит на ручний перегляд рішення.

Підходи до етичного захисту даних

Підхід	Сутність	Застосування	Приклад
Інформована згода	Користувач має розуміти, на що погоджується.	Короткі, зрозумілі, конкретні пояснення замість формальної багатосторінкової згоди.	Замість 30 сторінок тексту — 5 пунктів короткою мовою.
Мінімізація даних	Збираються лише дані, необхідні для конкретної мети.	Форма заявки не запитує дату народження, якщо вона не потрібна для сервісу.	Сервіс доставки квітів не запитує паспортні дані.
Privacy by design	Приватність вбудовується в архітектуру сервісу з початку.	За замовчуванням вимкнено зайвий трекінг; обмежені строки зберігання; безпечні налаштування.	У месенджері за замовчуванням увімкнено наскрізне шифрування.
Прозора персоналізація	Користувач розуміє, чому бачить певне повідомлення.	Пояснення «ви отримали цю рекомендацію, бо обрали такі налаштування».	Spotify: «Ми рекомендуємо цей плейліст, тому що ви слухали...».
Спільна відповідальність	Захист даних є обов'язком бізнесу, держави, платформ, працівників і користувачів.	Навчання персоналу, контроль доступів, цифрова грамотність клієнтів, аудит підрядників.	Компанія вимагає від своїх підрядників підписати DPA (Data Processing Agreement).
Алгоритмічна справедливість	Системи на основі даних не повинні дискримінувати групи користувачів.	Тестування моделей, пояснюваність рішень, можливість оскарження й людського перегляду.	Кредитний скоринг тестується на різних соціальних групах, щоб уникнути дискримінації.

Тенденції та виклики приватності

Тенденція	Опис	Етичний виклик
Втома від конфіденційності	Користувачі часто не читають політики й автоматично натискають «погоджуюся».	Компанія не повинна використовувати втому як виправдання для непрозорих практик.
AI та великі дані	Моделі можуть поєднувати різні джерела й робити висновки, яких користувач не очікував.	Ризик створення цифрових профілів, маніпуляцій і непрозорих рішень.
IoT і постійний збір сигналів	Пристрої збирають дані про поведінку, місцезнаходження, звички й середовище.	Межа між сервісом і стеженням стає менш очевидною.
Безпека проти приватності	Моніторинг може бути потрібним для захисту від шахрайства або витоку.	Потрібні законність, пропорційність, строковість і контроль доступу.
Етичне промивання в AI	Компанія декларує принципи етики даних, але не змінює бізнес-модель.	Потрібні аудит, відповідальні особи, вимірювані практики й зовнішня підзвітність.

Економічні наслідки нехтування приватністю

Наслідок	Пояснення	Приклад
Штрафи	GDPR передбачає штрафи до 20 млн євро або 4% річного обороту.	British Airways оштрафована на £183 млн за витік даних 500 000 клієнтів.
Репутаційні втрати	Витік даних або скандал із приватністю знижує довіру та продажі.	Після скандалу Cambridge Analytica акції Facebook впали на 18% за день.
Втрата клієнтів	Клієнти переходять до конкурентів, які краще захищають дані.	30% користувачів залишили сервіс після зміни політики конфіденційності WhatsApp.
Судові позови	Клієнти можуть подавати колективні позови за порушення прав на дані.	Google виплатив \$85 млн за позовом про відстеження місцезнаходження без згоди.

Отже, приватність у цифрових комунікаціях є не перешкодою для бізнесу, а умовою довіри. Організація, яка поважає дані користувача, демонструє, що бачить у людині не лише профіль для таргетингу, а автономного учасника взаємодії.

6.4 Маніпулятивні цифрові практики: dark patterns, алгоритмічна упередженість, етичні межі таргетингу



Маніпулятивні цифрові практики виникають тоді, коли організація використовує дизайн, дані, алгоритми або психологічні вразливості користувача для досягнення власної мети всупереч його усвідомленому вибору. Вони можуть бути формально законними, але етично проблемними, оскільки зменшують автономію людини, приховують важливу інформацію або створюють штучний тиск.

Dark patterns



Dark patterns — це прийоми дизайну цифрових інтерфейсів, які підштовхують користувача до дії, вигідної компанії, але не обов'язково бажаної або зрозумілої самому користувачеві. Йдеться не про звичайну зручність чи переконливий дизайн, а про навмисне ускладнення відмови, приховування витрат,

маніпуляцію соромом, дефіцитом, страхом втрати або асиметрією інформації.

Практика	Сутність	Етична проблема	Приклад
Приховані витрати	Додаткові платежі з'являються лише наприкінці оформлення.	Користувач ухвалює рішення без повної інформації про ціну.	B2B-платформа додає комісію за транзакцію лише на етапі підтвердження договору.
Складна відписка	Підписатися легко, а відмовитися складно, довго або заплутано.	Формальний вибір існує, але реальна автономія обмежена.	Щоб відписатися від B2B-розсилки, потрібно зателефонувати менеджеру та пояснити причину.
Примусова безперервність	Після безкоштовного періоду оплата продовжується без достатньо помітного нагадування.	Компанія заробляє на неуважності, а не на усвідомленій цінності.	Платформа для бізнесу автоматично продовжує платну підписку без нагадування.
Підтвердження через сором	Кнопка відмови формулюється як «ні, я не хочу економити» або «мені не потрібна безпека».	Користувача емоційно тиснуть і принижують за вибір відмови.	«Відмовитися від експертної підтримки? Ви впевнені, що впораєтеся самі?»
Попередньо вибрані опції	Галочки на маркетингові розсилки або додаткові послуги вже встановлені.	Згода стає пасивною й не повністю усвідомленою.	При реєстрації на B2B-порталі галочка «Отримувати комерційні пропозиції партнерів» уже стоїть.
Фальшивий дефіцит	Інтерфейс створює перебільшене відчуття	Рішення ухвалюється під тиском, а не	«Залишилося 3 місця на вебінарі за цією ціною,

	терміновості або нестачі.	через реальну потребу.	поспішіть!» — хоча місць ще багато.
Маскування реклами	Рекламне повідомлення виглядає як нейтральний контент або рекомендація.	Порушується прозорість джерела й мотиву комунікації.	Платний пост у LinkedIn виглядає як звичайна експертна публікація, без позначки «реклама».

Не кожне підштовхування є неетичним. Етичний пудже допомагає користувачу зробити корисний вибір, зберігаючи прозорість і свободу відмови. Наприклад, нагадування про завершення терміну оплати, попередження про небезпечне посилання або пропозиція сильнішого пароля є етичними, якщо вони не приховують альтернатив і не вводять в оману.

Відмінність етичного підштовхування від маніпуляції

Критерій	Етичне підштовхування	Маніпуляція
Прозорість	Користувач розуміє, що йому пропонують і чому.	Мета компанії прихована або замаскована.
Автономія	Відмова проста, помітна й не карається.	Відмова складна, сороміцька або навмисно заплутана.
Інтерес користувача	Практика допомагає досягти його цілей або уникнути ризику.	Практика використовує слабкість користувача для вигоди компанії.
Інформація	Важливі умови видно до прийняття рішення.	Суттєві умови приховуються або відкладаються.
Довгостроковий ефект	Посилює довіру і зручність.	Дає короткострокову конверсію, але руйнує довіру.

Алгоритмічна упередженість



Алгоритмічна упередженість виникає тоді, коли цифрова система систематично створює несправедливі або дискримінаційні результати для певних груп користувачів. У

комунікаціях це може проявлятися в таргетингу вакансій, кредитних пропозицій, страхових продуктів, політичних повідомлень, рекомендацій контенту, модерації коментарів або пріоритизації звернень у підтримці.

Джерело упередженості	Як виникає	Прояв у цифрових комунікаціях	Приклад
Упереджені історичні дані	Модель навчається на минулих рішеннях, які вже містили дискримінацію.	Вакансії або фінансові пропозиції показуються переважно одній групі користувачів.	Amazon припинила проект AI-рекрутера, оскільки модель навчилася відсіювати жінок через історичні дані (в IT домінували чоловіки).
Нерепрезентативна вибірка	У даних недостатньо представлені певні групи.	Чат-бот гірше розуміє діалекти, мови, акценти або нестандартні формулювання.	Чат-бот техпідтримки українського банку гірше розуміє суржик або мову людей старшого віку.
Проксі-змінні	Нейтральні на вигляд ознаки фактично замінюють чутливі характеристики.	Геолокація або тип пристрою використовуються як непрямий маркер доходу чи соціального статусу.	Реклама дорогих товарів не показується користувачам із дешевих смартфонів.
Оптимізація лише на бізнес-метрику	Алгоритм максимізує кліки, продажі або утримання без етичних обмежень.	Користувачам показують емоційно провокативний контент, бо він краще утримує увагу.	YouTube рекомендує радикальний контент, тому що він збільшує час перегляду.

Відсутність людського перегляду	Рішення системи не можна пояснити або оскаржити.	Користувача автоматично блокують, знижують у рейтингу або виключають із кампанії без пояснення.	B2B-платформа блокує акаунт постачальника за порушення, яке він не скоював, і не надає можливості оскаржити.
--	--	---	--

Етичні межі таргетингу

Таргетинг сам по собі не є неетичним. Він може зменшувати інформаційний шум і показувати людям релевантні пропозиції. Проблема виникає тоді, коли таргетинг стає прихованим впливом на вразливості, дискримінує групи, використовує чутливі дані без зрозумілої підстави або не дає користувачу контролю.

Критерій етичності	Допустима практика	Проблемна практика	Приклад проблемної практики
Прозорість	Пояснюється, чому користувач бачить повідомлення.	Користувач не знає, що його профілювали або чому отримав пропозицію.	Користувач бачить рекламу кредиту, але не знає, що рішення прийняте на основі даних про його фінансові труднощі.
Чутливість даних	Використовуються дані, релевантні й пропорційні меті.	Використовуються дані про здоров'я, політичні погляди, фінансову вразливість або емоційний стан без належної підстави.	Таргетинг на людей, які нещодавно втратили роботу (на основі пошукових запитів), пропозиціями

			«кредитів на лікування».
Контроль користувача	Є можливість відмовитися від персоналізації або змінити налаштування.	Відмова прихована, складна або призводить до непропорційної втрати сервісу.	Кнопка «Вимкнути персоналізацію» відсутня або призводить до повного блокування сервісу.
Недискримінація	Кампанія не виключає групи з важливих можливостей.	Вакансії, кредити або освітні пропозиції не показуються певним групам через алгоритмічний профіль.	Реклама вакансії програміста показується лише чоловікам.
Вразливість аудиторії	Повідомлення не експлуатує страх, залежність, фінансову скруту або кризовий стан.	Таргетинг тисне на людей у момент емоційної слабкості або нестачі інформації.	Реклама платних курсів «як швидко заробити» таргетується на людей, які шукають «роботу без досвіду».

Хоча dark patterns можуть збільшити короткострокову конверсію, вони руйнують довіру, збільшують кількість скарг, погіршують репутацію та можуть призвести до регуляторних штрафів. Дослідження показують, що 40% користувачів, які зіткнулися з маніпуляціями, більше не користуються сервісом.

Отже, етичні межі цифрового впливу проходять там, де переконання перетворюється на приховане примушування, персоналізація — на стеження, а оптимізація бізнес-метрик — на ігнорування автономії та гідності людини.

6.5 Репутація, бренд і цифрова довіра



У цифровому середовищі репутація формується не лише офіційними заявами організації, а й кожним цифровим контактом: відповіддю менеджера, тоном чат-бота, швидкістю реакції на скаргу, прозорістю сайту, якістю політики конфіденційності, відгуками працівників, коментарями клієнтів, поведінкою першої особи в соціальних мережах і здатністю організації визнавати помилки.



Репутація — це узагальнене сприйняття організації стейкхолдерами на основі її минулих дій, комунікацій і очікуваної майбутньої поведінки.

Елемент	Що означає	Прояв цифрових комунікаціях	Вимір
Компетентність	Організація знає, що робить, і може якісно виконати обіцянку.	Чіткі інструкції, професійні відповіді, коректні дані, зрозумілі кейси.	Точність відповідей техпідтримки, коректність даних у звітах.
Чесність	Організація не приховує суттєві умови й не	Прозорі тарифи, відсутність фальшивих	Кількість скарг на приховані платежі, кількість відписок.

	вводить в оману.	дедлайнів, чесні відгуки й умови.	
Передбачуваність	Аудиторія розуміє, чого очікувати від взаємодії.	Стабільний тон, регулярні відповіді, зрозумілі SLA, узгоджені канали.	Час відповіді, дотримання угоди про рівень надання послуг - SLA (Service Level Agreement)
Турбота	Компанія враховує інтереси й стан користувача.	Підтримка у складних ситуаціях, емпатичні відповіді, доступність для різних груп.	CSAT (Customer Satisfaction Score), повторні звернення
Безпека	Взаємодія не створює непропорційних ризиків.	Захищені канали, попередження про фішинг, відповідальне використання даних.	Кількість інцидентів безпеки, скарги на фішинг.
Підзвітність	Організація пояснює рішення й виправляє помилки.	Публічні оновлення, вибачення, корекція неправдивої інформації, реакція на скарги.	Час реакції на скарги, публічне визнання помилок, кількість виправлених проблем

Цифровий слід робить репутацію більш доказовою і водночас більш вразливою. Лист, коментар, чат, публікація, запис вебінару, реакція в соцмережі або скріншот можуть бути збережені, переслані й використані в іншому контексті. Тому етична поведінка в цифрових каналах має виходити з припущення: будь-яке повідомлення потенційно може стати публічним.

Репутаційний ризик	Як проявляється	Профілактика	Приклад
Некоректний тон	Відповідь у чаті або email сприймається	Tone of voice, навчання сервісних	Менеджер написав клієнту «Це не наша

	як груба, зверхня або байдужа.	команд, шаблони для складних ситуацій.	проблема» замість «Давайте розберемося, як вам допомогти».
Невиконана обіцянка	Маркетинг обіцяє більше, ніж продукт або сервіс реально забезпечує.	Узгодження комунікації з продуктом, продажами й підтримкою.	Реклама обіцяє «доставку за 24 години», але реально — 5 днів.
Приховані умови	Користувач дізнається про важливі обмеження після покупки або підписки.	Повна інформація до рішення, зрозумілі тарифи, прості правила відмови.	Договір містить штрафні санкції, про які не повідомлялося на етапі підписання.
Ігнорування негативу	Компанія не реагує на публічні скарги або видаляє критику без пояснення.	Моніторинг згадок, правила модерації, швидка первинна реакція.	Клієнт написав скаргу в Facebook, компанія не відповіла 3 дні — пост став вірусним.
Фейкові відгуки	Організація створює штучне соціальне підтвердження.	Публікація реальних кейсів, маркування партнерського контенту, відмова від ботів.	На Google Maps з'явилося 50 позитивних відгуків за одну годину від нових акаунтів.
Небезпечні посилання або фішинг	Клієнти не впевнені, чи повідомлення справді від компанії.	Єдині домени, попередження, цифрова гігієна, навчання клієнтів.	Клієнт отримує SMS від невідомого номера з проханням перейти за посиланням і ввести дані картки.



Бренд — це система смислів, обіцянок, образів і асоціацій, які організація свідомо формує.

Бренд у цифрових комунікаціях є не лише візуальним стилем або рекламним образом. Він містить етичну обіцянку: як компанія ставиться до клієнта, чи поважає його час, увагу, дані, вибір і гідність. Якщо бренд позиціонує себе як прозорий, але використовує приховані платежі; як

технологічний, але не пояснює автоматизованих рішень; як клієнтоорієнтований, але ускладнює відмову від підписки, виникає розрив між обіцянкою й поведінкою.



Цифрова довіра — це готовність аудиторії взаємодіяти з організацією в цифровому середовищі, передавати їй дані, відкривати повідомлення, переходити за посиланнями, купувати, рекомендувати й повертатися.

Сигнали цифрової довіри

- ✓ зрозумілі контакти, адреси, відповідальні особи й канали підтримки;
- ✓ прозорі умови оплати, доставки, повернення, гарантій і відписки;
- ✓ коректні посилання, безпечні домени, двофакторна автентифікація;
- ✓ реальні кейси, відгуки, сертифікати, документи та публічні пояснення;
- ✓ послідовний тон у сайті, email, чатах, соціальних мережах і підтримці;
- ✓ чесне маркування реклами, партнерського контенту та AI-згенерованих матеріалів;
- ✓ швидка реакція на помилки й готовність публічно виправляти неточності.

Метрики цифрової довіри

Показник	Що може показувати	Застереження	Розрахунок
Відкриття листів	Готовність аудиторії звертати увагу на повідомлення.	Високе відкриття через маніпулятивні теми не є довірою.	$(\text{Відкриття} / \text{Доставлено}) \times 100\%$
Відписки й скарги	Рівень втоми або невдоволення комунікацією.	Складна відписка штучно зменшує	Кількість скарг на спам, кількість відписок.

		показник, але руйнує довіру.	
Повторні звернення	Стабільність відносин і готовність продовжувати взаємодію.	Повторність може бути вимушеною, якщо немає альтернатив.	% клієнтів, які зробили >1 покупку за період.
Публічні відгуки	Сприйняття бренду в соціальному середовищі.	Фейкові або стимульовані відгуки спотворюють картину.	Середня оцінка на Google Maps, DOU.
Час відповіді	Оперативність сервісу.	Швидкість без якості й емпатії не формує довіру.	Середній час від першого звернення до відповіді.
NPS або опитування	Готовність рекомендувати організацію.	Оцінки потрібно доповнювати якісними коментарями й контекстом.	% промоутерів (9-10) — % критиків (0-6).

Отже, репутація, бренд і цифрова довіра є результатом не окремої кампанії, а повторюваної етичної поведінки. Довіра формується тоді, коли організація послідовно говорить правду, виконує обіцянки, поважає дані, визнає помилки й не використовує цифрову асиметрію проти користувача.

6.6 Цифрова прозорість, відповідальність і ESG-комунікація



Цифрова прозорість означає готовність організації

зрозуміло пояснювати свої цифрові практики: які дані вона збирає, як працюють автоматизовані системи, чому користувач бачить певне повідомлення, хто відповідає за рішення, які ризики існують і які механізми захисту доступні.

Прозорість не означає розкриття комерційної таємниці або технічних деталей, які можуть створити загрозу безпеці; вона означає достатнє пояснення для усвідомленої довіри.



Відповідальність у цифрових комунікаціях означає, що

організація не перекладає етичні наслідки на алгоритм, підрядника, платформу, бота або «умови використання». Якщо цифровий канал використовується для взаємодії зі стейкхолдерами, організація має відповідати за зміст, тон, точність, безпеку, доступність і наслідки цієї взаємодії.

Сфера прозорості	Що потрібно пояснювати	Приклад
Дані	Які дані збираються, навіщо, як довго зберігаються, кому передаються.	Коротке пояснення біля форми заявки й повна політика конфіденційності.
Автоматизація	Коли людина спілкується з ботом або коли рішення приймає система.	Позначка «ви спілкуєтеся з чат-ботом; для оператора натисніть...».

Таргетинг	Чому користувач бачить певну рекламу або пропозицію.	Налаштування рекламних уподобань і пояснення логіки сегментації.
Партнерський контент	Хто оплатив або підтримав повідомлення.	Маркування реклами, спонсорського матеріалу, партнерської рекомендації.
Помилки й інциденти	Що сталося, кого це стосується, що робить компанія.	Повідомлення про збій, витік даних, неправильний розрахунок або затримку.
ESG-заяви	Які саме екологічні, соціальні або управлінські показники підтверджують заяву.	Не «ми стали», а конкретні дані, методика, межі та прогрес.

ESG-комунікація



ESG-комунікація — це цифрове інформування стейкхолдерів про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації. Вона важлива для інвесторів, партнерів, працівників, громад, регуляторів і клієнтів. Проте ESG-комунікація має бути доказовою, збалансованою й не перетворюватися на іміджеву ширму.

Вимір ESG	Комунікується	Етичний ризик у цифрових каналах	Приклад
E — Environmental	Викиди, енергоефективність, відходи, ресурсозбереження, кліматичні цілі.	Greenwashing: перебільшення екологічності, вибіркові дані, красиві візуали без методики.	«Нова пошта» публікує звіт про вуглецевий слід із методикою розрахунку та планом зменшення на 30% до 2027 року.
S — Social	Умови праці, права працівників, інклюзія, безпека, вплив на громади, цифрова доступність.	Social washing: показові історії без змін у практиках, замовчування проблем	«Київстар» публікує звіт про доступність своїх сервісів для людей з інвалідністю та кількість

		модераторів або підрядників.	верифікованих відгуків працівників.
G — Governance	Антикорупція, підзвітність, захист даних, відповідальне використання AI, етичні політики.	Ethics washing: декларації про відповідальний AI або приватність без аудиту, відповідальних осіб і процедур.	Укрзалізниця публікує політику використання AI, результати аудиту алгоритмів та контакти DPO.

У цифровому середовищі красивий ESG-контент легко створити й швидко поширити. Але якщо за заявами не стоять дані, зміни процесів і підзвітність, комунікація стає маніпулятивною.

ESG-контент	Приклад порушення	Як уникати
Компанія перебільшує екологічність продукту або показує лише зручні показники.	Кава в «пластикових чашках з біорозкладного пластику» — але такий пластик розкладається тільки за промислових умов, яких немає.	Публікувати методику, межі розрахунку, базовий рік, незалежну перевірку й невирішені проблеми.
Компанія говорить про турботу, але замовчує низьку оплату, токсичну культуру або проблеми підрядників.	Реклама «ми піклуємося про кур'єрів», але кур'єри працюють без соціальних гарантій.	Показувати конкретні програми, результати, канали скарг і зміни умов праці.
Організація декларує етичний AI, приватність або прозорість без реальних механізмів.	«Ми використовуємо відповідальний AI» — але немає ради з етики, аудиту, а оскаржити рішення неможливо.	Створювати політики, відповідальних осіб, аудит, пояснюваність і процедури оскарження.
Бренд використовує суспільно важливу тему лише як рекламний образ.	Реклама «ми захищаємо ліси», але компанія продовжує використовувати папір від незаконних вирубок.	Пов'язувати заяви з реальною бізнес-моделлю, бюджетами, діями й довгостроковими зобов'язаннями.



Приклад

якісної

ESG-комунікації:

Мережа АЗК «WOG» публікує на сайті ESG-звіт, у якому:

- ✓ вказує конкретні показники викидів CO₂ за останні 3 роки;
- ✓ описує методику розрахунку (посилання на міжнародні стандарти);
- ✓ зазначає прогрес: «зменшили викиди на 12% порівняно з 2020 роком»;
- ✓ публікує плани на наступний рік (встановлення сонячних панелей на 5 АЗК);
- ✓ не приховує невирішені проблеми («для повного переходу на зелену енергетику бракує інфраструктури»);
- ✓ проходить незалежний аудит (посилання на звіт аудитора).

Принципи відповідальної ESG-комунікації

- ✓ **Доказовість.** Кожна значуща заява має спиратися на дані, джерела, методику або конкретний кейс.
- ✓ **Баланс.** Компанія має говорити не лише про успіхи, а й про обмеження, ризики та наступні кроки.
- ✓ **Порівнюваність.** Показники мають дозволяти оцінити прогрес у часі, а не лише створити позитивне враження.
- ✓ **Підзвітність.** Має бути зрозуміло, хто відповідає за ESG-напрямок, дані, політики та виконання обіцянок.
- ✓ **Доступність.** ESG-інформація має бути зрозумілою різним стейкхолдерам, а не лише вузьким фахівцям.
- ✓ **Узгодженість.** Публічні заяви мають відповідати реальним практикам продажів, HR, закупівель, сервісу й управління даними.

Цифрова відповідальність в організації

Для реального впровадження етики потрібні не лише красиві формулювання, а організаційна інфраструктура: політики, ролі, навчання, контроль, технічні налаштування, процедури реагування та регулярне оновлення правил.

Елемент інфраструктури	Призначення	Приклад	Хто відповідає
Кодекс цифрової етики	Закріплює принципи поведінки в цифрових каналах.	Правила щодо чесності, приватності, tone of voice, використання AI, реакції на скарги.	CEO, Chief Compliance Officer.
Політика каналів	Визначає, які теми можна обговорювати в email, чатах, CRM, соцмережах.	Комерційні умови фіксуються в CRM, а не лише в неформальному месенджері.	IT-директор, HR-директор.
Data governance	Регулює збір, доступ, зберігання, передачу й видалення даних.	Ролі доступу, журнали дій, строки зберігання, порядок видалення акаунта.	Data Protection Officer (DPO).
AI governance	Визначає правила використання AI у комунікаціях.	Маркування AI-допомоги, людська перевірка, заборона генерувати юридично значущі відповіді без контролю.	Chief AI Officer, Ethics Committee.
Навчання працівників	Перетворює етичні принципи на практичні навички.	Тренінги з цифрового етикету, приватності, антикризових відповідей, безпеки даних.	HR-директор, L&D-менеджер.
Механізми скарг	Дають можливість повідомляти про порушення й отримувати відповідь.	Канал для скарг на токсичну комунікацію, витік даних, дискримінаційний алгоритм.	Ethics Officer, HR-директор.
Аудит і перегляд	Дозволяють перевіряти, чи працюють політики на практиці.	Перегляд розсилок, UX-патернів, скриптів ботів, моделей таргетингу й ESG-заяв.	Internal Audit, Compliance.

Економічна вигода від прозорості, відповідальності та ESG-комунікації:

Фактор	Як впливає на прибуток	Приклад
Довіра клієнтів	Підвищує повторні продажі, NPS, знижує CAC (вартість залучення).	Клієнти готові платити на 10-20% більше компаніям, яким довіряють.
Доступ до капіталу	Інвестори враховують ESG-рейтинги, зелені облігації мають нижчу ставку.	ESG-фонди зростають на 15-20% швидше за традиційні.
Зменшення регуляторних ризиків	Менше штрафів, менше перевірок.	Штрафи за порушення GDPR досягають 20 млн євро.
Залучення талантів	Співробітники хочуть працювати в етичних компаніях.	70% молодих фахівців обирають роботодавця на основі ESG-репутації.
Репутаційний захист	Прозорість зменшує ризик віральної кризи.	Компанії з високою прозорістю на 30% швидше відновлюються після кризи.

Контрольні запитання



1. Дайте визначення поняттю «етика цифрових ділових комунікацій». У чому полягає її специфіка порівняно з традиційною діловою етикою?
2. Назвіть основні групи етичних теорій, що застосовуються до цифрових комунікацій (утилітаризм, етика власного інтересу, деонтологія, чеснотна етика, етика турботи, контрактарна етика, етика обставин). Коротко охарактеризуйте кожну з них.
3. Як формулюються три версії категоричного імперативу Іммануїла Канта? Наведіть приклади їх застосування до цифрових комунікацій.
4. Що таке «цифрове розгальмування» (online disinhibition)? Які фактори його викликають? Які ризики воно створює для внутрішніх комунікацій організації?
5. Назвіть основні цифрові права користувача згідно з GDPR та українським законодавством. Як вони реалізуються на практиці?
6. У чому полягає дилема «невидимої праці» в цифрових комунікаціях? Наведіть приклади видів такої праці та етичних проблем, пов'язаних із нею.
7. Що таке dark patterns (темні патерни)? Наведіть не менше п'яти їхніх різновидів з прикладами у B2B або B2C-комунікаціях.
8. Поясніть поняття «алгоритмічна упередженість» (algorithmic bias). Назвіть джерела упередженості та способи її подолання.
9. Які етичні межі таргетингу? Наведіть критерії, за якими можна відрізнити етичний таргетинг від маніпулятивного.
10. У чому полягає етична дилема автоматизації комунікацій (AI, чат-боти)? Хто несе відповідальність за помилки алгоритму?
11. Що таке «цифрова довіра»? Назвіть її складові (компетентність, чесність, передбачуваність, турбота, безпека, підзвітність). Як можна виміряти цифрову довіру?

12. Які основні репутаційні ризики існують у цифрових комунікаціях? Запропонуйте профілактичні заходи для кожного з них.
13. Опишіть алгоритм антикризової комунікації в цифровому середовищі (етапи: сигнал, оцінка, первинна реакція, основна позиція, діалог, післякризовий аналіз).
14. Дайте визначення поняттям «зелене промивання» (greenwashing), «соціальне промивання» (social washing), «етичне промивання» (ethics washing), «промивання мети» (purpose washing). Наведіть приклади кожного.
15. Які принципи відповідальної ESG-комунікації? Поясніть кожен із них (доказовість, баланс, порівнюваність, підзвітність, доступність, узгодженість).

Питання для самостійного опрацювання



1. Напишіть три формулювання категоричного імперативу І. Канта та коротко поясніть, як кожне з них застосовується до цифрових комунікацій.
2. Перерахуйте шість факторів цифрового розгальмування (за Дж. Сулером) і наведіть по одному прикладу прояву кожного в діловому листуванні.
3. Які три види невидимої праці в цифрових комунікаціях ви можете назвати? Поясніть, чому вони є етичною проблемою.
4. Чим відрізняється етичний таргетинг від неетичного? Наведіть три критерії.
5. Що таке «privacy by design»? Наведіть два практичні приклади.
6. Поясніть різницю між гіпотетичним імперативом та категоричним імперативом (Кант). Наведіть приклади з digital-етики.
7. Які права користувача закріплені в GDPR? (Перерахуйте не менше 5).

8. Чим відрізняється етичне підштовхування (nudge) від маніпуляції (dark pattern)? Наведіть по одному прикладу.
9. Які етапи антикризової комунікації? Коротко охарактеризуйте кожен.
10. Назвіть чотири види «промивання» в ESG-комунікаціях (greenwashing, social washing, ethics washing, purpose washing). Дайте визначення кожному.

ТЕМА 5 - Управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях

Лекція 8 Кризові ситуації в цифрових комунікаціях

1. Сутність, характеристики та типологія ділових криз.
2. Різновиди та життєвий цикл цифрової кризи.
3. Психологічні аспекти сприйняття кризи.
4. Репутаційні кризи, інформаційні атаки, фейки та витоки даних.
5. Суб'єкти впливу та раннє виявлення ознак загострення цифрової кризи.

Лекція 9 Управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях

1. Превентивний етап управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях. Кризовий комунікаційний план.
2. Управління комунікаціями під час кризи.
3. KPI антикризових цифрових комунікацій та оцінювання ефективності кризового реагування.
4. Посткризовий аналіз, відновлення довіри та посткризове навчання організації.

ЛЕКЦІЯ 7. Цифровий етикет

1. *Причини виникнення та функції цифрового етикету. Правила нетікету.*
2. *Стандарти цифрової комунікації: правило дзеркала, метод «Піраміди Мінто», формат SCQA, принципи KISS та BLUF.*
3. *Загальні правила листування та етикет email-спілкування.*
4. *Комунікація в месенджерах, корпоративних чатах і під час відеозустрічей.*
5. *Публічна комунікація в соціальних мережах і міжкультурні аспекти цифрового етикету.*

Розглядається цифровий етикет як система правил і стандартів поведінки в електронному листуванні, месенджерах, корпоративних чатах, відео зустрічах, соціальних мережах та інших цифрових каналах ділової взаємодії.

***Мета лекції** — сформувати практичне розуміння правил цифрового етикету, пояснити причини його виникнення та функції, розкрити правила нетікету, письмові стандарти цифрової комунікації, етикет листування та email-спілкування, особливості комунікації в месенджерах, корпоративних чатах і на відеозустрічах, а також показати специфіку публічної та міжкультурної цифрової взаємодії.*

7.1 Причини виникнення та функції цифрового етикету. Правила нетікету



Поняття цифрового етикету (нетикету)



Цифровий етикет (нетикет, від англ. netiquette — network etiquette) — це сукупність загальноприйнятих правил,

норм та стандартів поведінки, яких дотримуються економічні агенти (підприємства, організації, фізичні особи-підприємці, державні установи) під час обміну інформацією в цифровому середовищі (email, месенджери, соціальні мережі, відеоконференції, B2B-платформи, корпоративні чати тощо).

На відміну від загальної ділової етики, яка регулює поведінку в будь-яких ділових ситуаціях, цифровий етикет фокусується на специфічних правилах поведінки в цифровому середовищі, зумовлених відсутністю невербального контексту, асинхронністю, публічністю, глобальністю та технічними особливостями цифрових каналів.

Ознака	Загальна ділова етика	Цифровий етикет (нетикет)
Сфера застосування	Усі ділові ситуації (особисті зустрічі, переговори, телефонні розмови)	Виключно цифрове середовище (email, месенджери, соціальні мережі, відеоконференції, чати)
Основна проблема	Дотримання субординації, емоційний інтелект, повага до партнера	Компенсація відсутності невербального контексту, управління увагою, подолання цифрового озгальмування
Характер правил	Багато в чому універсальні, засновані на загальнолюдських цінностях	Значною мірою технологічно зумовлені, динамічні, залежні від платформи
Відповідальність за порушення	Переважно репутаційна (втрата довіри, псування відносин)	Як репутаційна, так і юридична (фіксація порушень у цифровому сліді, можливість скріншотів)

Причини виникнення цифрового етикету

Причина	Суть проблеми	Як цифровий етикет вирішує проблему
Відсутність невербального контексту	Неможливо передати інтонацію, міміку, жести, що призводить до непорозумінь	Використання емодзі, уточнення тону, правило «не жартувати в незнайомій аудиторії»
Асинхронність та географічна роз'єднаність	Невизначеність через затримки відповіді, різниця в часових поясах	Правила щодо часу відповіді, підтвердження отримання, використання статусів
Публічність і документування	Ризик поширення скріншотів, вірального негативу, юридичних наслідків	Правила написання повідомлень з огляду на можливу публікацію, реагування на публічну критику
Множинність каналів	Різні норми різних каналів, ризик обрати невідповідний канал	Розрізнення призначення каналів (email — офіційно, месенджери — оперативно), вибір каналу залежно від мети
Цифрове розгальмування	Агресивність, категоричність, необдуманість в онлайн-комунікаціях	Правила стримування: не відповідати одразу, уникати капсу, не писати в емоційному стані
Культурні відмінності	Різні норми прямоти, формальності, звертань у різних культурах	Врахування культурного контексту, адаптація стилю до аудиторії

Інформаційне перевантаження	Дефіцит уваги, повідомлення губляться, ігноруються	Чіткі теми, структурованість, короткі повідомлення, використання правильного каналу
------------------------------------	--	---

Функції цифрового етикету

Функція	Суть	Приклад
Компенсаторна	Компенсує відсутність невербального контексту	Використання емодзі 😊 для пом'якшення тону
Організаційна	Структурує комунікацію, економить час та увагу	Чітка тема листа, короткі абзаци, марковані списки
Захисна	Захищає від репутаційних, юридичних, психологічних ризиків	Правило «не писати в емоційному стані», «не обговорювати комерційну таємницю в неформальних чатах»
Інтеграційна	Формує позитивний клімат, зміцнює довіру, попереджає конфлікти	Публічна похвала, приватна критика, окремі чати для неформального спілкування
Нормативна	Встановлює єдині правила	Корпоративний стандарт цифрової комунікації
Адаптаційна	Допомагає адаптуватися до специфіки каналів та культур	Адаптація стилю до LinkedIn (професійно) vs Telegram (неформально)
Економічна	Забезпечує прямий економічний ефект	Скорочення часу на узгодження, зменшення помилок, підвищення лояльності

Класифікація правил нетікету

Ознака	Типи правил	Приклад
За каналом комунікації	Email-етикет, месенджер-етикет, етикет відеоконференцій, етикет соціальних мереж, етикет корпоративних чатів	У Zoom вмикати камеру, в Telegram не писати капсом, в LinkedIn бути професійним, в email чітко вказувати тему
За функцією	Компенсаторні, організаційні, захисні, інтеграційні	Використання емодзі (компенсація), чітка тема листа (організація), правило «не писати в емоційному стані» (захист), публічна похвала (інтеграція)
За ступенем обов'язковості	Жорсткі (універсальні, порушення неприпустиме), м'які (рекомендаційні), ситуативні (залежать від контексту, культури, каналу)	Не писати капсом (жорстке), використання емодзі в офіційному листуванні (м'яке), швидкість відповіді в месенджері (ситуативне)

За сферою застосування	Внутрішні (для співробітників однієї організації), зовнішні (для комунікації з клієнтами, партнерами, державними органами)	Корпоративний стандарт чату (внутрішні), правила листування з клієнтами (зовнішні)
-------------------------------	--	--

Універсальні правила нетікету (застосовні до всіх цифрових каналів)

Правило	Пояснення	Приклад
Правило «не кричи» (No ALL CAPS)	Написання слів великими літерами (капсом) у цифрових комунікаціях сприймається як крик, агресія, тиск. Використовуйте капс лише для акцентування окремих слів (дуже рідко) або в загальноприйнятих аббревіатурах (GDPR, CEO, KPI).	«ДОБРЕ» → «Добре»; «ТЕРМІНОВО!!!» → «Терміново: прохання відповісти до кінця дня»
Правило ввічливості (Politeness rule)	Вітайтеся, прощайтесь, дякуйте, використовуйте слова «будь ласка», «дякую», «вибачте».	«Скинь звіт» → «Доброго дня! Будь ласка, скиньте звіт. Дякую»
Правило звертання (Addressing rule)	Звертайтеся на ім'я, враховуйте статус, посаду, культурні особливості адресата.	«Шановний клієнте» → «Доброго дня, Іване Петровичу»; для англomовних партнерів — «Dear John»
Правило підтвердження отримання (Acknowledgment rule)	Завжди підтверджуйте отримання важливих повідомлень, навіть якщо не можете відповісти одразу.	«Отримав, дякую. Відповім до п'ятниці»; «Побачив, відповім пізніше»
Правило «не пиши в емоційному стані» (Emotional restraint rule)	У стані гніву, образи людина схильна писати різкі повідомлення. Візьміть паузу, заспокойтеся, потім відповідайте.	Отримали агресивного листа від клієнта. Не відповідайте одразу. Напишіть чернетку, відкладіть, перечитайте через кілька годин.
Правило «охолодження» (Cooling-off rule)	Якщо ви отримали агресивне, емоційне, образливе повідомлення, не відповідайте в тому ж тоні.	Візьміть паузу (заспокойтеся), потім відповідайте конструктивно, або перенесіть обговорення в синхронний канал.
Правило публічності цифрового сліду (Digital footprint rule)	Пишіть так, ніби ваше повідомлення можуть прочитати всі (керівник, клієнти, журналісти, судді, конкуренти).	Не пишіть нічого, що ви не готові побачити на першій сторінці газети, в скріншоті в соціальних мережах, або в позові до суду.

Правило вибору каналу (Channel selection rule)	Обирайте канал відповідно до мети, терміновості, формальності, обсягу інформації, статусу адресата.	Офіційний договір — email. Оперативне питання — месенджер. Складна дискусія — відеодзвінок.
Правило структури повідомлення (Message structure rule)	Ключова думка (головне повідомлення) — на початку. Використовуйте короткі абзаци, марковані списки.	Замість довгого вступу → «Доброго дня. Погоджуємо зміну умов договору (пункт 3.2). Деталі: ...»
Правило поваги до часу інших (Time respect rule)	Не зловживайте копіями та прихованими копіями (CC, BCC). Використовуйте реакції замість окремих повідомлень.	У корпоративному чаті замість «дякую» окремим повідомленням можна поставити реакцію 👍.

Специфічні правила для різних каналів

Аспект	Email	Месенджери	Відеозустрічі	Соціальні мережі (професійні)
Формальність	Висока, особливо для зовнішніх комунікацій	Середня або низька	Висока (офіційні), середня (внутрішні)	Висока (LinkedIn), низька (Facebook, Instagram)
Вітання та прощання	Обов'язкові	Бажані, але в швидкому обміні можна опустити	Обов'язкові (на початку та в кінці зустрічі)	Бажані (у приватних повідомленнях)
Довжина повідомлення	Від коротких до довгих (але структурованих)	Короткі (1-3 речення)	Не застосовується	Короткі (публічні пости, коментарі)
Емодзі	В офіційному листуванні — рідко, обережно	Допустимі, навіть бажані для компенсації тону	Не застосовуються	Допустимі, але в професійному контексті (LinkedIn) — обережно
Час відповіді	До 24 годин (робочий день)	Від кількох хвилин до кількох годин	Не застосовується	Від кількох годин до доби
Камера	Не застосовується	Не застосовується	Обов'язково вмикати (для професійних зустрічей)	Не застосовується

Наслідки порушення правил нетікету для економічного агента

Наслідок	Пояснення	Приклад
Репутаційні втрати	Скріншот некоректного листа або повідомлення в чаті може стати вірусним.	Співробітник публічно образив клієнта в чаті. Скріншот розлетівся соціальними мережами.
Втрата клієнтів	Неетична, агресивна, невічлива комунікація є однією з найпоширеніших причин зміни постачальника в B2B.	Менеджер відповів клієнту коротко, без вітання. Клієнт перейшов до конкурента.
Конфлікти та плинність кадрів	Токсична комунікація в корпоративних чатах призводить до вигорання, зростання плинності кадрів.	Співробітник регулярно отримує публічну критику в загальному чаті — звільняється.
Юридичні ризики	Образливі висловлювання (наклеп, дискримінація) в цифрових комунікаціях можуть стати підставою для судових позовів.	Співробітник у листі назвав клієнта шахраєм — клієнт подав до суду за наклеп.
Втрата продуктивності	Неструктуровані, довгі, незрозумілі повідомлення вимагають додаткового часу на прочитання та розуміння.	Співробітник витрачає 20 хвилин, щоб зрозуміти, що від нього хочуть.

Впровадження правил нетікету в організації

Крок	Дія
1. Розробка корпоративного стандарту	Створіть документ «Корпоративний стандарт цифрової комунікації», який включає правила нетікету для всіх каналів
2. Навчання співробітників	Проведіть тренінги, вебіари, майстер-класи з нетікету. Включіть правила нетікету в програму онбордингу
3. Комунікація та нагадування	Регулярно нагадуйте про правила нетікету (розсилки, публікації у внутрішніх каналах, на корпоративному порталі). Створіть шпаргалки, чек-листи
4. Контроль та зворотний зв'язок	Призначайте відповідальних за дотриманням нетікету (наприклад, модератори чатів, HR). Збирайте зворотний зв'язок від співробітників

5. Коригування та оновлення

Нетікет — це живий, динамічний набір правил. Він має оновлюватися з появою нових каналів, технологій, викликів

7.2 Стандарти цифрової комунікації: правило дзеркала, метод «Піраміди Мінто», формат SCQA, принципи KISS та BLUF



Письмові стандарти цифрової комунікації — це сукупність принципів, правил та технік структурування письмових повідомлень (email, звіти, комерційні пропозиції, службові записки, повідомлення в месенджерах), які забезпечують чіткість, логічність, переконливість та ефективність комунікації.

Принципи ефективного письма в цифрових комунікаціях (STAR)

Для всіх типів письмових цифрових комунікацій діють шість універсальних принципів.

Принцип	Пояснення	Приклад
Ясність (Clarity)	Повідомлення має бути однозначним, зрозумілим, не залишати місця для різних інтерпретацій.	Замість «Оптимізуйте витрати» → «Скоротіть витрати на логістику на 10% до кінця кварталу»
Стислість (Conciseness)	Повідомлення має бути коротким, без зайвих слів, повторів, «води».	Замість «Ми хотіли б звернути вашу увагу на той факт, що...» → «Згідно з договором, пункт 3.2...»
Конкретність (Concreteness)	Повідомлення має містити конкретні факти, цифри, дати, терміни.	Замість «Надішліть звіт найближчим часом» → «Надішліть звіт до п'ятниці, 18:00»
Правильність (Correctness)	Повідомлення має бути граматично, орфографічно, стилістично правильним.	Використовуйте перевірку орфографії, перечитуйте перед відправкою.
Логічність (Coherence)	Повідомлення має бути логічно побудованим, думки — пов'язані між собою.	Використовуйте вступ, основну частину, висновки.
Орієнтація на отримувача (Audience orientation)	Повідомлення має бути адаптоване до отримувача: його рівня знань, інтересів, потреб, ролі.	Технічному фахівцю — детальну специфікацію; фінансовому директору — ROI та фінансові показники; керівнику — резюме та ключові висновки.

Правило дзеркала (Mirror rule)



Правило дзеркала — це принцип, який допомагає адаптувати стиль та зміст повідомлення до отримувача.

Іншими словами, дзеркально відображайте стиль, тон, темп, довжину повідомлень, рівень формальності та навіть окремі фрази вашого співрозмовника. Це створює відчуття спорідненості, комфорту, довіри та прискорює комунікацію.

Пояснення дії правила дзеркала ґрунтується на кількох психологічних та комунікативних механізмах, зокрема:

- ✓ **Ефект «своєї людини» (in-group bias).** Ми несвідомо довіряємо та відчуваємо симпатію до тих, хто схожий на нас, у тому числі в манері спілкування.
- ✓ **Потреба в передбачуваності.** Схожий стиль спілкування робить комунікацію більш передбачуваною, що зменшує тривогу та когнітивне навантаження.
- ✓ **Зниження комунікативних бар'єрів.** Коли отримувач «впізнає» свій стиль, йому легше сприймати та інтерпретувати повідомлення.

Аспект	Приклад дзеркального відображення
Стиль	Співрозмовник пише коротко, тезисно → пишіть так само коротко. Співрозмовник пише розгорнуто → також розгорнуто.
Тон	Співрозмовник використовує офіційно-діловий тон → дотримуйтесь такого ж тону. Співрозмовник неформальний → також неформально (якщо дозволяють статус та відносини).
Довжина повідомлень	Співрозмовник пише довгі повідомлення → також довгі, детальні. Співрозмовник пише коротко, уривчасто → також коротко, тільки суть.
Швидкість відповіді	Співрозмовник відповідає швидко → намагайтеся відповідати також швидко. Співрозмовник відповідає повільно → не тисніть, не вимагайте миттєвої відповіді.
Використання емодзі	Співрозмовник активно використовує емодзі → також використовуйте емодзі (помірно). Співрозмовник не використовує емодзі → уникайте емодзі.
Словник	Співрозмовник використовує професійний жаргон → використовуйте той самий жаргон (якщо ви його знаєте).

Застереження щодо правила дзеркала

Застереження	Пояснення
Не будьте пародією	Дзеркальне відображення має бути природним, непомітним, а не карикатурним копіюванням. Не копіюйте помилки.
Враховуйте ієрархію	З керівником, клієнтом, поважним партнером варто бути більш формальним, навіть якщо вони використовують неформальний стиль.
Враховуйте культурні відмінності	У деяких культурах прямий, короткий стиль є нормою; в інших — сприймається як грубість.
Будьте автентичними	Не вдавайте з себе того, ким ви не є. Дзеркальне відображення — це адаптація стилю, а не зміна вашої особистості.



Приклад: Клієнт пише коротко, без вітання, без емоції, капсом: «ЗМІНИ В СПЕЦІФІКАЦІЇ! ТЕРМІН — ДО СЕРЕДИ». За правилом дзеркала, правильно відповісти також коротко, без зайвих вітань, без емоції, але капс варто опустити, щоб не провокувати конфлікт: «Отримав зміни до специфікації. Термін — до середи. Підтверджую». Якщо клієнт пише розгорнуто, з вітанням: «Доброго дня, шановний Іване Петровичу! Чи могли б ви...», то дзеркальною буде розгорнута ввічлива відповідь: «Доброго дня, шановний Олександрє! Звичайно, я...».

Метод «Піраміди Мінто» (Minto Pyramid Principle)

Метод піраміди Мінто — це структура написання ділових документів (звітів, комерційних пропозицій, аналітичних записок), розроблена Барбарою Мінто (McKinsey & Company). Вона дозволяє представити інформацію так, щоб отримувач одразу зрозумів головний висновок, а потім, за бажання, заглибився в деталі.



Ключове повідомлення має бути на початку документа, а не в кінці.

Рівень піраміди	Зміст	Питання, на яке відповідає
Вершина (головний висновок)	Основне повідомлення, ключова рекомендація, відповідь на головне питання	Що я хочу, щоб отримувач зробив/зрозумів після прочитання?
Середина (ключові аргументи)	Основні аргументи, що підтверджують головний висновок (3-7, оптимально 3-5)	Чому я так вважаю? Які основні причини, докази, факти?
Основа (підтримуючі деталі)	Деталі, що підтверджують кожен ключовий аргумент: факти, цифри, дані, приклади	Що підтверджує мої аргументи? На яких фактах вони ґрунтуються?

Правила побудови «Піраміди Мінто»

Правило	Пояснення
Висновок на початку	Не змушуйте отримувача продиратися через сторінки аналізу, щоб дізнатися, до чого ви ведете.
Групування аргументів	Групуйте аргументи логічно, а не механічно. Наприклад, всі фінансові аргументи — разом, всі технічні — разом.
Принцип MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)	Кожен аргумент має бути окремою, непересічною думкою (взаємовиключність). Разом вони мають охоплювати всі аспекти проблеми (спільна вичерпність).
Логічні зв'язки	Використовуйте логічні зв'язки між частинами: «по-перше», «по-друге», «крім того», «отже».

Формат SCQA (Situation, Complication, Question, Answer)

Формат SCQA (Ситуація — Ускладнення — Запитання — Відповідь) — це структура для написання вступу до документа (звіту, пропозиції, листа, презентації), яка допомагає привернути увагу отримувача, показати важливість проблеми, підвести до головного висновку.

Елемент	Пояснення	Приклад для комерційної пропозиції
S — Ситуація (Situation)	Опис поточної ситуації, яку отримувач знає та визнає як факт.	«У даний час наше підприємство закуповує метал у постачальника ТОВ «Альфа» згідно з довгостроковим договором.»
С — Ускладнення (Complication)	Опис того, що змінилося в ситуації, що створило проблему, можливість, ризик.	«Однак ТОВ «Альфа» підвищило ціни на метал на 20%, натомість на ринку з'явився новий постачальник ТОВ «Бета» з нижчими цінами та зручнішими умовами.»
Q — Запитання (Question)	Запитання, яке виникає з ускладнення.	«Як нам слід вчинити? Чи варто розглянути пропозицію ТОВ «Бета» і змінити постачальника?»
A — Відповідь (Answer)	Відповідь на поставлене запитання. Це і є головний висновок документа.	«Рекомендується розглянути пропозицію ТОВ «Бета» та укласти з ним договір, оскільки це дозволить зекономити 15% бюджету та скоротити терміни поставки.»

Ключові правила побудови SCQA:

- ✓ **Стислість.** Ситуація, ускладнення, запитання — не більше 2-3 речень кожен елемент.
- ✓ **Релевантність.** Ситуація має бути безпосередньо релевантною для отримувача, а ускладнення — справді проблемним.
- ✓ **Універсальність.** Формат SCQA підходить для різних типів документів: комерційних пропозицій, звітів, аналітичних записок, листів, навіть email.

Принцип KISS (Keep It Short and Simple)

Принцип KISS — один з фундаментальних принципів ефективної комунікації, який набуває особливого значення в цифровому середовищі через дефіцит уваги та інформаційне перевантаження.



Повідомлення має бути максимально коротким і простим. Уникайте зайвих слів, складних конструкцій, професійного жаргону (якщо не впевнені, що адресат його розуміє).

Правило	Погано (складно, довго)	Добре (просто, коротко)
Короткі речення	«У зв'язку з тим, що ми проаналізували поточну ситуацію на ринку та виявили певні тенденції до зростання цін на сировину, що використовується у виробництві нашої продукції, ми змушені переглянути наші цінові пропозиції для клієнтів.»	«Ціни на сировину зростають. Тому ми підвищуємо ціни на 5% з наступного місяця.»
Прості слова	«Здійснити оптимізацію трансакційних витрат»	«Зменшити витрати на операції»
Активний стан	«Рішення було прийняте керівництвом»	«Керівництво прийняло рішення»
Без зайвих слів	«Ми хотіли б звернути вашу увагу на той факт, що...»	«Зверніть увагу, що...»
Одна думка — одне речення	«Звіт підготовлено, але в ньому є помилки, і термін здачі вже минув, тому, будь ласка, виправте помилки та надішліть оновлену версію до кінця дня.»	«Звіт містить помилки. Термін здачі минув. Виправте, будь ласка, та надішліть оновлену версію до кінця дня.»

Принцип BLUF (Bottom Line Up Front)

Принцип BLUF (Bottom Line Up Front — «Головний висновок на початку») — військовий стандарт комунікації, запроваджений армією США, який вимагає, щоб найважливіша інформація (висновок, рекомендація, рішення) була на самому початку повідомлення.



Почніть з головного висновку. Якщо отримувач зацікавиться, він дочитає деталі. Якщо ні — він отримав ключову інформацію, не витрачаючи час.

Тип повідомлення	Погано (висновок у кінці)	Добре (висновок на початку)
Комерційна пропозиція	(Довгий опис продукту, умов, цін) → «Тому пропонуємо укласти договір»	«Пропонуємо укласти договір на постачання металу. Ціна — 1000 грн/т, термін — 10 днів. Деталі нижче.»
Звіт про проблему	(Опис дій, аналізу, висновків) → «Отже, проблема в несправності датчика»	«Проблема в несправності датчика. Аналіз: ...»
Лист-нагадування	«Ми домовилися про термін до п'ятниці. Сьогодні вже четвер. У вас є питання?»	«Нагадую: термін здачі звіту — завтра, п'ятниця. У вас є питання?»
Запит на рішення	(Детальний опис ситуації, проблеми, ризиків) → «Тому просимо погодити бюджет»	«Просимо погодити бюджет у розмірі 100 000 грн на закупівлю обладнання. Обґрунтування: ...»

7.3 Загальні правила листування та етикет email-спілкування



Загальні правила листування — це сукупність принципів, норм та стандартів, які регулюють обмін письмовими повідомленнями в цифровому середовищі (передусім електронною поштою, але також і в месенджерах, корпоративних чатах, на B2B-платформах).

Структура ділового листа

Елемент	Вимоги	Приклад
Тема листа (Subject line)	Чітка, конкретна, інформативна, коротка (5-10 слів). Відображає суть питання, містить ключову інформацію. Не залишайте поле теми порожнім!	«Звіт за березень: потрібна ваша редакція до п'ятниці»; «Договір №123: пропозиція щодо змін»; «Терміново: збій у роботі CRM 15.04»
Вітання (Salutation)	Ввічливе, персоналізоване (якщо відоме ім'я). Враховує статус та культурні норми.	«Шановний Іване Петровичу!»; «Доброго дня, Олександрє!»; «Dear Mr. Johnson»
Вступ (Opening)	Коротко нагадує контекст, посилається на попередні домовленості (якщо є). За потреби містить головний висновок (BLUF).	«На виконання нашого доручення від 01.04. надсилаємо звіт.»; «Погоджуємо зміни до договору, запропоновані у вашому листі №45»
Основна частина (Body)	Структурована, логічна, з використанням коротких абзаців, маркованих списків, виділень.	
Заклик до дії (Call to Action)	Чітко вказує, що саме ви очікуєте від отримувача: відповідь, підтвердження, дія, рішення, затвердження.	«Будь ласка, підтвердьте отримання та надішліть зауваження до п'ятниці, 18:00.»; «Просимо погодити бюджет до кінця дня.»
Прощання та підпис (Closing & Signature)	Ввічливе прощання («З повагою», «З найкращими побажаннями», «Дякую»). Підпис має містити: ім'я, прізвище, посаду, назву компанії, телефон, email.	«З повагою, Іван Петренко, менеджер з продажу ТОВ «Альфа», тел. +38 (xxx) xxx-xx-xx»
Вкладення (Attachments)	Чітко названі файли (не «Документ1.doc», а «Звіт_березень_2025_Петренко.doc»). У тексті листа обов'язково згадайте про вкладення.	«Надсилаю звіт за березень (файл «Звіт_березень_2025.xlsx» у вкладенні).»

Правила щодо теми листа

Правило	Погано (неінформативно)	Добре (інформативно)
Будьте конкретними	«Звіт», «Питання», «Документи», «Доброго дня»	«Звіт за березень: потрібна ваша редакція», «Договір №123: пропозиція щодо змін у пункті 3.2»
Вказуйте дію, яку ви очікуєте	«Звіт», «Проект»	«Звіт: прошу перевірити до п'ятниці»
Вказуйте термін (якщо є)	«Терміново!», «Треба сьогодні»	«Звіт: потрібна ваша редакція до 18:00 20.04»
Вказуйте контекст (проект, клієнт, договір)	«Питання щодо оплати»	«ТОВ «Альфа»: питання щодо оплати рахунку №45 від 01.04»
Відповідаючи на лист, зберігайте історію	Нова тема: «Відповідь»	Та сама тема: «Re: Звіт за березень: потрібна ваша редакція»
Не зловживайте мітками «Терміново»	Кожен лист з міткою «Терміново» (втрата чутливості)	«Терміново» — лише коли справді терміново (дедлайн сьогодні, проблема блокує роботу)

Правила щодо копій (CC та BCC)

Тип копії	Призначення	Кого ставити	Кого НЕ ставити
Копія (CC — Carbon Copy)	Для інформування осіб, які мають знати про комунікацію, але не зобов'язані відповідати.	Керівника (що в курсі), суміжний відділ (для координації), підлеглого (що виконуватиме завдання)	Всіх підряд («про всяк випадок»); людей, які не мають відношення до теми
Прихована копія (BCC — Blind Carbon Copy)	Для інформування осіб, які мають знати про комунікацію, але інші отримувачі не повинні бачити їхні адреси (захист приватності).	Масові розсилки (клієнтам, партнерам), коли не потрібно, щоб адреси були видимі; вашого керівника (якщо хочете поінформувати, але не показувати це адресату)	Для таємного спостереження, зловживання, приховування інформації (це може бути неетичним)

- ✓ Не ставте в копію «про всяк випадок». Кожен отримувач витрачає час на читання.
- ✓ Відповідаючи, видаляйте нерелевантних отримувачів з копії.
- ✓ Не зловживайте кнопкою «Відповісти всім». Перед натисканням запитайте: «Чи дійсно всім потрібна моя відповідь?»

Правила щодо часу та швидкості відповіді

Тип отримувача / Ситуація	Очікуваний час відповіді	Пояснення
Клієнт (B2B)	Протягом 2-4 годин (в робочий час)	Клієнти очікують швидкої відповіді. Затримка сприймається як непрофесіоналізм, може призвести до втрати угоди
Керівник	Протягом кількох годин (або встановлений у команді термін)	Керівник очікує оперативної реакції, особливо на термінові запити
Колега (внутрішня комунікація)	Протягом робочого дня (або 24 годин)	Залежить від корпоративної культури, терміновості питання, завантаженості
Партнер, постачальник	Протягом 24 годин (робочий день)	Стандарт ділового етикету в B2B. Якщо не можете відповісти одразу — підтвердьте отримання
Термінове питання (дедлайн сьогодні, проблема блокує роботу)	Протягом 30-60 хвилин (або одразу, як помітили)	У таких випадках краще зателефонувати або написати в месенджер на додачу до email
Якщо не можете відповісти одразу	Надішліть коротке підтвердження	«Отримав, дякую. Відповім до кінця дня / завтра / в понеділок»

Правила оформлення та форматування

Правило	Пояснення
Короткі абзаци	Не більше 3-5 речень в абзаци. Довгі абзаци важко читаються.
Марковані та нумеровані списки	Використовуйте для перерахування, структурування інформації, виділення ключових тез.
Виділення важливого	Жирний шрифт, курсив, але не капс (капс сприймається як крик). Не зловживайте.
Чіткий шрифт	Стандартний, легко читабельний шрифт (Arial, Calibri, Times New Roman). Розмір 10-12 для тексту.
Відсутність зайвих форматуваль	Уникайте різнокольорових шрифтів, яскравих фонів, анімації, GIF-зображень (в офіційному листуванні).
Грамотність	Перевіряйте орфографію та граматику. Помилки створюють враження недбалості та непрофесійності.

Правила поведінки в конфліктному листуванні

Правило	Пояснення
Не відповідайте одразу	Візьміть паузу (хоча б 30 хвилин, а краще кілька годин). Емоції вщухнуть, ви зможете відповісти раціонально.
Не відповідайте агресією на агресію	Агресивна відповідь лише розпалить конфлікт. Відповідайте спокійно, конструктивно, фактами.
Перенесіть обговорення в інший канал	Якщо бачите, що конфлікт наростає, запропонуйте обговорити питання телефоном або відеодзвінком.
Пишіть так, ніби ваш лист прочитають всі (включаючи суддю)	У конфлікті особливо важливо дотримуватися правила публічності цифрового сліду.
Використовуйте «Я-повідомлення»	Замість «Ви не правий» → «Я бачу ситуацію інакше»; замість «Ваша пропозиція неприйнятна» → «На жаль, ця пропозиція не відповідає нашим поточним можливостям».
Пропонуйте конструктивні рішення	Не просто вказуйте на проблему, а пропонуйте шляхи її вирішення.

Типові помилки в листуванні

Помилка	Спосіб уникнення
Порожня тема	Завжди заповнюйте поле теми. Це ввічливість та повага до часу отримувача.
Надсилання листа без вкладення, про яке йдеться	Перевіряйте перед відправкою. Якщо забули — надішліть повторно з вибаченням.
Довгі, неструктуровані листи («стіна тексту»)	Розбивайте на абзаци, використовуйте списки, виділяйте головне.
Відповідь «Дякую» окремим листом у довгому ланцюжку	Використовуйте реакції (👍) або додавайте «Дякую» в кінці наступного змістовного листа.
Ігнорування листів	Якщо не можете відповісти одразу — підтвердьте отримання та вкажіть термін.
Надсилання великих файлів без попередження	Якщо файл більше 5-10 МБ, попередьте отримувача, використовуйте хмарні сховища з посиланням.
Неправильне використання копій (СС, ВСС)	Ставте в копію тільки тих, кому дійсно потрібна ця інформація.
Недотримання правил безпеки	Не надсилайте конфіденційну інформацію звичайною поштою. Використовуйте зашифровані канали.

Етикет email-спілкування

Організаційні аспекти email-етикету

Аспект	Рекомендація	Пояснення
Корпоративна адреса	Використовуйте корпоративну email-адресу (ім'я@компанія.com), а не загальнодоступну (gmail, ukr.net)	Корпоративна адреса підвищує довіру, виглядає професійно, ідентифікує компанію
Ім'я відправника	Налаштуйте відображення реального імені та прізвища (не «Менеджер», не нікнейм)	Отримувач має знати, хто саме йому пише; анонімність знижує довіру
Підпис (signature)	Створіть стандартний підпис для офіційного листування: ім'я, прізвище, посада, компанія, телефон, email, посилання на сайт, LinkedIn	Підпис надає листу професійності, надає контакти для зворотного зв'язку
Папки та фільтри	Налаштуйте папки та фільтри для автоматичного сортування вхідних листів	Допомагає не пропустити важливі листи, зменшує інформаційне перевантаження
Автовідповідач	Налаштовуйте на час відпустки, відрядження, тривалої відсутності. Вкажіть, хто може допомогти	Повага до відправника — людина знає, що її лист не проігноровано

Етикет відправлення листів

Правило	Пояснення	Приклад / Дія
Перевіряйте адресата	Перед відправкою переконайтеся, що ви правильно ввели email-адресу.	Перевіряйте особливо ретельно, якщо в контактах є схожі імена або адреси
Не надсилайте листа без теми	Поле теми має бути завжди заповнене.	Навіть короткий лист має тему: «Re: Звіт за березень»
Перевіряйте вкладення	Перед відправкою переконайтеся, що ви додали всі вкладення.	«Надсилаю звіт (файл у вкладенні)». Якщо забули — надішліть повторно
Надсилайте листа одразу	Якщо лист готовий — надсилайте.	Довге зберігання в чернетках призводить до затримок, забування
Не надсилайте великі файли без попередження	Якщо файл більше 5-10 МБ, завантажте в хмарне сховище та надішліть посилання.	
Встановіть пріоритет лише для дійсно термінових листів	Мітка «Високий пріоритет» — тільки для критичних питань.	Використовуйте не частіше, ніж 1 раз на 20-30 листів

Етикет написання листів (зміст)

Правило	Пояснення	Приклад
Дотримуйтесь структури ділового листа	Вітання, вступ, основна частина, заклик до дії, прощання, підпис	
Пишіть коротко та по суті	Використовуйте KISS, BLUF, «Піраміду Мінто»	
Використовуйте активний стан	Активний стан динамічніший, зрозуміліший	«Ми схвалили зміни» замість «Зміни були схвалені нами»
Уникайте негативних формулювань	Негативні слова провокують конфлікт	Замість «Ви не вчасно надіслали звіт» → «Звіт очікувався до п'ятниці; коли ви зможете його надіслати?»
Не використовуйте капс	Капс сприймається як крик та агресія	Використовуйте жирний шрифт або курсив
Будьте ввічливими	Дякуйте, використовуйте «будь ласка»	«Дякуємо за оперативну підготовку звіту. Однак, будь ласка, виправте помилки...»
Уникайте сарказму, гумору, іронії	Без невербального контексту сприймаються як агресія	Якщо жартуєте, використовуйте емодзі або «(жарт)»
Одне питання — один лист	Не пов'язані питання — в окремі листи	Полегшує пошук, відповідь, аналіз
Відповідайте на всі поставлені питання	Пройдіться по листу отримувача пункт за пунктом	

Етикет відповіді на листи

Правило	Пояснення	Дія
Відповідайте в розумний термін	Клієнту — 2-4 години; керівнику — кілька годин; колегам — протягом дня; партнерам — 24 години	Якщо не можете відповісти одразу — надішліть підтвердження
Використовуйте кнопку «Відповісти» (Reply)	Це зберігає історію листування	
Цитуйте (обмежено)	Залишайте достатньо контексту, видаляйте нерелевантні частини	
Відповідайте на всі питання	Переконайтеся, що відповіли на кожне запитання	
Не відповідайте на спам, фішинг, провокації	Відповідь на спам підтверджує активність адреси	Позначайте як спам, блокуйте, ігноруйте
Правило «60 секунд»	Якщо на відповідь потрібно менше 60 секунд — зробіть це одразу	

Етикет закінчення листування

Ситуація	Дія	Пояснення
Питання вирішене	Надішліть фінальне повідомлення-резюме	Фіксація домовленостей; чітке завершення комунікації
Листування затягується, але є прогрес	Надішліть проміжне повідомлення-статус	Знімає невизначеність, демонструє, що ви працюєте над питанням
Вам потрібна додаткова інформація перед відповіддю	Повідомте про це та вкажіть новий термін	
Ви не можете вирішити питання самостійно	Переадресуйте листа відповідальному фахівцю, повідомте відправника	
Питання вирішене, але ви хочете подякувати	Надішліть короткого листа-подяку (або використовуйте реакції)	

Правила безпеки в email-спілкуванні

Правило	Пояснення	Дія
Не надсилайте конфіденційну інформацію	Паролі, дані банківських карток, персональні дані, комерційну таємницю	Використовуйте зашифровані канали, менеджери паролів
Перевіряйте адресу відправника	Шахраї можуть підробляти адресу (домен відрізняється на одну літеру)	Не переходьте за підозрілими посиланнями
Не відкривайте підозрілі вкладення	Вкладення з подвійним розширенням (.pdf.exe) можуть містити віруси	Перевіряйте антивірусом
Використовуйте ВСС для масових розсилок	Якщо адресати не знають одне одного	
Шифруйте важливі листи	Використовуйте PGP, S/MIME або захищені системи документообігу	

Типові помилки email-етикету

Помилка	Спосіб уникнення
Порожня тема або тема «Привіт», «Доброго дня»	Завжди заповнюйте тему. Вона має відображати суть листа.
Надсилання листа без вітання та прощання	Завжди вітайтеся та прощайтеся. Навіть у короткому листуванні.
Надсилання листа з помилками	Використовуйте перевірку правопису, перечитуйте лист перед відправкою.
Надсилання листа без заклику до дії	Завжди чітко вказуйте, що ви очікуєте від отримувача.
Ігнорування листів	Якщо не можете відповісти одразу — надішліть підтвердження.
Надсилання листа без вкладення, про яке йдеться	Створіть звичку: спочатку додати вкладення, потім писати текст.
Зловживання міткою «Високий пріоритет»	Використовуйте тільки коли справді терміново.
Недотримання правила «Відповісти всім»	Перед натисканням запитайте: чи дійсно всім це потрібно?

7.4 Комунікація в месенджерах, корпоративних чатах і під час відеозустрічей

Комунікація в месенджерах та корпоративних чатах



Месенджери (Telegram, WhatsApp, Viber, Signal) та корпоративні чати (Slack, Microsoft Teams, Google Chat) стали невід'ємною частиною цифрових ділових комунікацій, особливо в умовах віддаленої та гібридної роботи.

Ознака	Email	Месенджери / Корпоративні чати
Швидкість очікуваної відповіді	Години, дні	Хвилини, години (в робочий час)
Формальність	Висока	Середня або низька (залежить від контексту, статусу учасників)
Документування	Повне, легко знайти за темою	Часткове, повідомлення губляться в потоці
Невербальний контекст	Відсутній (компенсується емодзі)	Частково присутній (емодзі, реакції, GIF)
Структура спілкування	Лінійна (тема → відповіді)	Потокова (хаотична, багатопоточна, треди частково структурують)
Тип комунікації	Асинхронна	Переважно синхронна
Тип контенту	Текст, вкладення, таблиці	Короткий текст, емодзі, GIF, меми, голосові, відео (короткі), посилання

Переваги месенджерів та корпоративних чатів для бізнесу: швидкість, неформальність та зручність для оперативних питань, мультимедійність, групові чати та канали, інтеграція з інструментами (CRM, Jira, Trello).

Недоліки та ризики: інформаційний шум, фрагментація уваги, відсутність документування, змішування робочого та особистого, ризик порушення конфіденційності, тиск миттєвої відповіді.

Специфічні правила для групових чатів та корпоративних каналів

Правило	Пояснення	Приклад
Створюйте чати / канали з чіткою метою	Визначте мету, тривалість існування, склад учасників.	«Чат для обговорення проекту Альфа (термін — до 31.12)»
Описуйте чат / канал	Вкажіть мету, правила, хто адміністратори.	«Чат для оперативної комунікації з клієнтом ТОВ «Альфа». Термінові питання позначайте @менеджер.»
Використовуйте треди (гілки) для обговорення окремих тем	У Slack, Teams створюйте треди. У Telegram використовуйте функцію «відповісти».	
Не зловживайте позначеннями (@)	@channel, @here, @everyone — тільки для дійсно термінових повідомлень.	@everyone — лише коли сервер не працює, дедлайн перенесено на сьогодні
Відокремлюйте робочі та неформальні чати	Для мемів, жартів, привітань створіть окремий канал.	«#random», «#offtop», «Кава-брейк»
Закріплюйте важливі повідомлення (pin)	Важливі повідомлення закріплюйте, щоб вони не загубилися.	
Використовуйте реакції (емодзі)	Замість окремого повідомлення «Дякую» — реакція 👍.	Зменшує кількість повідомлень та інформаційний шум

замість окремих повідомлень		
Переносьте складні / довгі питання в інший канал	Запропонуйте email, дзвінок, відеозустріч.	«Давайте, щоб не захаращувати чат, я надішлю детальну специфікацію email»
Не виходьте з чату без попередження (якщо це робочий чат)	Попередьте колег про тимчасовий вихід.	

Вибір месенджера / корпоративного чату для ділових комунікацій

Месенджер	Особливості	Коли використовувати
Telegram	Безкоштовний, великі групові чати (до 200 000), канали, боти, хмарне зберігання, поширений в Україні	Для внутрішньої комунікації, новинних каналів, чатів з клієнтами (публічні канали, чат-боти)
WhatsApp	Найпоширеніший у світі (>2 млрд), наскрізне шифрування, WhatsApp Business	Для комунікації з клієнтами (B2C), підтримки, невеликих груп, міжнародної комунікації
Signal	Найбезпечніший (наскрізне шифрування, мінімум даних, open source)	Для особливо конфіденційної комунікації (комерційна таємниця, персональні дані)
Slack	Платний, корпоративний чат, канали, треди, інтеграції (Google Drive, Jira, Trello, Zoom)	Для внутрішньої корпоративної комунікації в ІТ, стартапах, віддалених командах
Microsoft Teams	Входить в пакет Microsoft 365, інтеграція з Office, відеоконференції, канали	Для компаній, які використовують Microsoft 365, внутрішньої комунікації, спільної роботи з документами

Типові помилки в месенджерах та корпоративних чатах

Помилка	Спосіб уникнення
Зловживання позначеннями (@everyone, @channel)	Позначайте всіх тільки коли дійсно терміново, важливо, блокує роботу
Відсутність структури (все в одному чаті)	Створюйте окремі канали / групи за темами, проектами, відділами. Використовуйте треди

Надсилання довгих, неструктурованих повідомлень («стіна тексту»)	Для довгих повідомлень використовуйте email. У месенджері — коротко, структуровано
Ігнорування тредів	Відповідайте в межах треда, а не створюйте нову гілку в загальному чаті
Відсутність культури «не турбувати» (DND)	Налаштовуйте статуси, використовуйте режим «не турбувати». Не пишіть в неробочий час
Змішування робочого та неформального в одному чаті	Створіть окремий канал для неформального спілкування (#random, #offtop)

Комунікація під час відеозустрічей

Відеозустрічі (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) стали основним каналом синхронної комунікації для віддалених та гібридних команд. Вони поєднують усну, візуальну та цифрову комунікацію, тому потребують окремих правил етикету.

Основні правила етикету відеозустрічей

Етап	Правило	Практичне значення
До зустрічі	Надіслати порядок денний, посилання, час, очікуваний результат і матеріали для підготовки.	Учасники розуміють мету зустрічі й приходять підготовленими.
Початок	Підключитися за кілька хвилин до старту, перевірити мікрофон, камеру, демонстрацію екрана.	Зменшується ризик технічних затримок і хаотичного початку.
Під час зустрічі	Тримати мікрофон вимкненим, коли учасник не говорить; не перебивати; користуватися функцією підняття руки або чатом.	Комунікація залишається впорядкованою, а учасники не конкурують за увагу.
Демонстрація екрана	Закривати зайві вкладки, повідомлення, конфіденційні документи; показувати лише потрібне вікно.	Захищаються персональні дані, комерційна та службова інформація.

Запис	Попереджати про запис і пояснювати, де він зберігатиметься та хто матиме доступ.	Підтримується прозорість і дотримуються права учасників.
Завершення	Підсумувати рішення, відповідальних осіб, терміни та наступні кроки.	Зустріч завершується конкретним результатом, а не загальними враженнями.

Типові помилки під час відеозустрічей

- ✓ Починати зустріч без порядку денного й чіткої мети.
- ✓ Не вимикати мікрофон у шумному середовищі.
- ✓ Паралельно відповідати на листи або повідомлення, демонструючи неухважність.
- ✓ Показувати екран із конфіденційною інформацією або приватними сповіщеннями.
- ✓ Записувати зустріч без попередження учасників.
- ✓ Завершувати розмову без фіксації домовленостей.

7.5 Публічна комунікація в соціальних мережах і міжкультурні аспекти цифрового етикету



Соціальні мережі є публічним або напівпублічним простором, у якому особисті висловлювання працівників, сторінки бренду, коментарі клієнтів і реакції аудиторії можуть швидко перетворитися на репутаційну подію. Саме тому цифровий етикет у соціальних мережах має поєднувати ввічливість, швидкість реакції, фактологічну точність, повагу до приватності та розуміння меж між особистою й корпоративною позицією.

Правила публічної комунікації в соціальних мережах

Правило	Зміст	Приклад
Відокремлювати факт від оцінки	У публічній відповіді слід чітко розділяти перевірену інформацію, припущення й емоційну оцінку.	Замість «ви все неправильно зрозуміли» — «уточнюємо: за умовами договору послуга активується після оплати».
Не сперечатися агресивно	Публічна суперечка з клієнтом часто шкодить бренду більше, ніж сама скарга.	Подякувати за сигнал, попросити деталі в приватному повідомленні, після вирішення коротко повідомити результат.
Поважати приватність	Не публікувати персональні дані, номери замовлень, листування, скріншоти без правових підстав і згоди.	У коментарі не називати адресу, телефон або фінансові деталі клієнта.
Реагувати пропорційно	Не кожен негативний коментар потребує довгої офіційної заяви; не кожна критика є кризою.	На просте запитання — коротка відповідь; на системну проблему — офіційне пояснення й план дій.
Фіксувати єдиний tone of voice	Сторінка бренду має говорити впізнавано й послідовно незалежно від того, хто відповідає.	Установити шаблони відповідей, але залишати простір для людського тону.
Перевіряти чутливі теми	Публікації про війну, трагедії, соціальні конфлікти, релігію або політику потребують особливої обережності.	Не використовувати суспільно болісну тему як рекламний привід без реальної дії та емпатії.

Міжкультурні аспекти цифрового етикету

Міжкультурний вимір особливо важливий для міжнародної ділової комунікації. Те, що в одній культурі сприймається як нормальна прямота, в іншій може виглядати грубістю; те, що для однієї аудиторії є дружнім жартом, для іншої може стати образливим або недоречним.

Аспект	Ризик	Етична практика
Рівень формальності	Надто неформальне звертання може виглядати неповагою, а надто офіційне — дистанцією.	Починати формальніше й поступово адаптувати тон за правилом дзеркала.
Прямота висловлювань	Коротке «ні» або «це неможливо» може сприйматися як грубість.	Пояснювати причину відмови, пропонувати альтернативу, зберігати повагу до обличчя партнера.
Час відповіді	Різні часові пояси та робочі календарі створюють очікування, які не збігаються.	Уточнювати робочі години, дедлайни й часовий пояс; не вимагати відповіді в неробочий час без крайньої потреби.
Гумор і символи	Жарти, меми, емодзі або кольори можуть мати різні значення в різних культурах.	У міжнародній комунікації уникати неоднозначного гумору й перевіряти символіку кампаній.
Мова спілкування	Автоматичний переклад або складні ідіоми можуть спотворити зміст.	Писати просто, уникати сленгу, перевіряти ключові повідомлення носієм мови або фахівцем.

Контрольні запитання



1. Дайте визначення поняттю «цифровий етикет (нетикет)».
2. Які основні відмінності між загальною діловою етикою та цифровим етикетом?
3. Назвіть основні причини виникнення цифрового етикету.
4. Чому відсутність невербального контексту створює потребу в спеціальних правилах цифрової комунікації?
5. Які функції виконує цифровий етикет? Охарактеризуйте кожен з них.
6. Як класифікуються правила нетікету за різними ознаками?
7. Сформулюйте правило «не кричи» (No ALL CAPS). Чому воно важливе?
8. У чому суть правила публічності цифрового сліду?
9. Які наслідки може мати порушення правил нетікету для економічного агента?
10. Назвіть основні кроки впровадження правил нетікету в організації.
11. Що таке принцип KISS у цифрових комунікаціях?
12. У чому суть принципу BLUF?
13. Поясніть правило дзеркала (Mirror rule). Наведіть приклади його застосування.
14. Яка ключова ідея методу «Піраміди Мінто»?
15. З яких елементів складається формат SCQA?
16. Які принципи ефективного письма в цифрових комунікаціях охоплює аббревіатура STAR?
17. Назвіть основні елементи структури ділового листа.
18. Які правила формулювання теми листа ви знаєте?
19. Поясніть різницю між CC (копія) та BCC (прихована копія) в email-листуванні.

20. Які існують орієнтовні норми часу відповіді на email для різних типів отримувачів?
21. Як правильно поводитися в конфліктному листуванні?
22. Назвіть основні правила безпеки в email-спілкуванні.
23. Які переваги та недоліки мають месенджери та корпоративні чати порівняно з email?
24. Які специфічні правила існують для групових чатів та корпоративних каналів?
25. Як обрати месенджер або корпоративний чат для ділових комунікацій?
26. Назвіть основні правила етикету відеоконференцій (до, під час та після зустрічі).
27. Які типові помилки допускають під час відеозустрічей?
28. Сформулюйте короткий алгоритм якісної відеозустрічі.
29. Які правила публічної комунікації в соціальних мережах слід дотримуватися?
30. Які міжкультурні аспекти цифрового етикету потрібно враховувати в міжнародній діловій комунікації?

Питання для самостійного опрацювання



1. Як змінився діловий етикет під впливом цифрових технологій порівняно з доцифровою епохою?
2. Проаналізуйте, чому цифрове розгальмування створює потребу в додаткових правилах поведінки в онлайн-комунікаціях.
3. Порівняйте жорсткі, м'які та ситуативні правила нетікету. Наведіть приклади кожного типу.
4. Поясніть, чому порушення правил нетікету може мати не лише репутаційні, а й юридичні наслідки.

5. Розробіть рекомендації щодо корпоративного стандарту цифрової комунікації для підприємства.
6. Порівняйте принципи KISS та BLUF. У яких ситуаціях кожен із них є пріоритетним?
7. Поясніть, як правило дзеркала допомагає встановлювати довіру в цифрових комунікаціях.
8. Змодельуйте ситуацію, коли застосування правила дзеркала може бути недоречним або ризикованим.
9. Розробіть структуру комерційної пропозиції, використовуючи «Піраміду Мінто».
10. Складіть вступ до ділового звіту за допомогою формату SCQA на тему фінансових результатів підприємства.
11. Порівняйте використання емодзі в офіційному email-листуванні та в корпоративному чаті.
12. Поясніть, чому правила оформлення та форматування листа впливають на сприйняття професійності відправника.
13. Проаналізуйте типові помилки в листуванні та запропонуйте способи їх уникнення.
14. Поясніть, чому автовідповідач є елементом поваги до відправника.
15. Порівняйте правила ведення ділової комунікації в Telegram, WhatsApp та Signal.
16. Проаналізуйте, чому для внутрішньої комунікації варто використовувати Slack або Teams, а не особисті месенджери.
17. Поясніть, чому в робочих чатах важливо відокремлювати формальне та неформальне спілкування.
18. Розробіть правила етикету для відеозустрічі з міжнародними партнерами.
19. Проаналізуйте, чому запис відеозустрічі потребує попереднього узгодження з учасниками.

20. Поясніть, як культурні відмінності впливають на сприйняття прямоти висловлювань у цифрових комунікаціях.

ЛЕКЦІЯ 8. Кризові ситуації в цифрових комунікаціях

1. *Поняття кризи та кризової ситуації в цифрових комунікаціях.*
2. *Елементи, характеристики та типологія ділових криз.*
3. *Різновиди цифрових криз і механізм інформаційного каскаду.*
4. *Життєвий цикл цифрової кризи.*
5. *Репутаційні кризи, інформаційні атаки, фейки та витоки даних.*
6. *Психологічні аспекти сприйняття кризи.*
7. *Карта стейкхолдерів і роль соціального слухання.*
8. *Особливості цифрового середовища, виклики та ризики цифрової кризи.*

Розглядаються кризові ситуації в цифрових комунікаціях як різкі порушення нормальної взаємодії між економічними агентами, що швидко поширюються цифровими каналами, загрожують репутації, довірі, фінансовій стабільності та потребують негайного управлінського реагування.

***Мета лекції** — сформувати системне уявлення про сутність, елементи, характеристики й типологію ділових криз у цифровому середовищі; пояснити різновиди та життєвий цикл цифрової кризи; розкрити психологічні механізми її сприйняття; охарактеризувати репутаційні кризи, інформаційні атаки, фейки й витоки даних; показати роль стейкхолдерів і соціального слухання у ранньому виявленні ознак загострення*

8.1 Поняття кризи та кризової ситуації в цифрових комунікаціях



Криза (від грец. κρίσις — рішення, поворотний пункт) — це переломний момент, різка зміна, тяжкий перехідний стан будь-якого процесу, що характеризується загостренням суперечностей, порушенням стабільності функціонування системи та загрозою її подальшому існуванню.

У контексті цифрових ділових комунікацій **кризова ситуація** — це раптове, непередбачуване та інтенсивне порушення нормального перебігу комунікаційних процесів між економічними агентами (підприємствами, організаціями, державними установами), яке створює загрозу репутації, фінансовій стабільності, довірі стейкхолдерів або подальшому функціонуванню бізнесу та вимагає негайного реагування.

На відміну від традиційних криз, які розгорталися повільно (дні, тижні), цифрові кризи мають принципово іншу природу: вони виникають миттєво, поширюються зі швидкістю світла, охоплюють глобальну аудиторію та залишають постійний цифровий слід. Як зазначають дослідники, кризи «відбуваються в реальному часі на очах у широкої аудиторії». У цифровому середовищі компанія може дізнатися про кризу від журналістів або з соціальних мереж, а не від внутрішніх джерел.

Порівняння традиційної та цифрової кризи

Ознака	Традиційна криза	Цифрова криза
Швидкість розгортання	Дні, тижні	Хвилини, години
Джерело інформації	Внутрішні звіти, офіційні канали	Соціальні мережі, журналісти, скріншоти
Контроль над наративом	Високий (прес-релізи, брифінги)	Низький (наратив формують користувачі)
Аудиторія	Локальна	Глобальна
Цифровий слід	Мінімальний (газети, архіви)	Постійний (залишається в пошуку назавжди)



Приклад: Співробітник компанії опублікував у Facebook пост, де в грубій формі висловився про клієнта. За кілька годин скріншот посту розлетівся профільними Telegram-каналами, його підхопили ЗМІ, клієнти почали масово відмовлятися від послуг. Компанія дізналася про кризу від журналістів, а не від внутрішніх джерел. Цей приклад ілюструє ключові характеристики цифрової кризи: раптовість, швидкість поширення, втрата контролю над наративом.

8.2 Елементи, характеристики та типологія ділових криз



Елементи та характеристики кризи

Елемент	Характеристика	Прояв у цифрових комунікаціях
Причина (джерело)	Фактор або сукупність факторів, що спричинили кризу	Внутрішні: некоректний email співробітника, витік даних, технічний збій; зовнішні: негативний вірусний пост, атака конкурентів
Тригер (спусковий механізм)	Подія, що запускає кризовий процес	Публікація скріншоту листування, скарга відомого блогера, поява негативної статті в ЗМІ
Динаміка розгортання	Швидкість, з якою криза набирає обертів	У цифровому середовищі кризи розгортаються надзвичайно швидко (години, хвилини) через віральний характер
Наслідки	Результати кризи: фінансові, репутаційні втрати	Падіння продажів, відтік клієнтів, звільнення співробітників, штрафи, судові позови
Раптовість	Криза виникає несподівано, без явних попередників	У цифрі криза може спалахнути за лічені хвилини через один пост, коментар або лист
Невизначеність	Неможливо точно передбачити масштаби, тривалість та наслідки	Віральний потенціал цифрового контенту важко оцінити одразу
Ескалація	Тенденція кризи до швидкого поглиблення та розширення	Скріншоти поширюються, підключаються ЗМІ, блогери, регулятори, конкуренти
Інформаційний вакуум	Бракує достовірної інформації, що породжує чутки та спекуляції	Цифрове середовище миттєво заповнюється домислами, фейками
Необхідність негайної реакції	Зволікання з відповіддю поглиблює кризу	«Критичне вікно» для першої реакції — 30 хвилин — 2-3 години
Вплив на репутацію	Криза завжди загрожує репутації учасників	Репутаційні втрати в цифрі є найбільш швидкими та важковідновлюваними

Будь-яка кризова ситуація, незалежно від її типу та причин виникнення, має спільні структурні елементи.

Причина (джерело) — це фактор або сукупність факторів, що спричинили кризу. Причини можуть бути внутрішніми (некоректний email співробітника, витік даних, технічний збій) або зовнішніми (негативний вірусний пост, атака конкурентів, зміна законодавства). Сама по собі причина ще не є кризою — вона лише створює потенційну загрозу.

Тригер (спусковий механізм) — це подія, що запускає кризовий процес, перетворюючи накопичені суперечності на відкриту кризу. У цифровому середовищі тригером часто стає публікація скріншоту листування, скарга відомого блогера, поява негативної статті в ЗМІ або вірусне поширення фейку. Саме тригер переводить приховану проблему в публічну площину.

Динаміка розгортання визначає швидкість, з якою криза набирає обертів, поширюється та охоплює нові сфери. У цифровому середовищі кризи розгортаються надзвичайно швидко (години, хвилини) через віральний характер поширення інформації. Скріншоти поширюються, підключаються ЗМІ, блогери, регулятори, конкуренти. Кожен новий учасник додає свої інтерпретації, що поглиблює кризу.

Наслідки — це результати кризи: фінансові втрати, репутаційні втрати, втрата клієнтів, партнерів, зміна ринкових позицій. Наслідки можуть проявлятися у вигляді падіння продажів, відтоку клієнтів, звільнення співробітників, штрафів, судових позовів, втрати довіри інвесторів.

Кризові ситуації мають низку спільних характеристик, які визначають їхню природу та впливають на стратегію реагування.

- ✓ **Раптовість** означає, що криза часто виникає несподівано, без явних попередників. У цифровому середовищі криза може спалахнути за лічені хвилини через один пост, коментар або лист. Компанія часто дізнається про кризу від журналістів або з соціальних мереж, а не від внутрішніх джерел. Це унеможлиблює попередню підготовку та вимагає миттєвої реакції.
- ✓ **Невизначеність** полягає в тому, що в момент виникнення кризи неможливо точно передбачити її масштаби, тривалість та наслідки. Віральний потенціал цифрового контенту важко оцінити одразу; невідомо, чи «полетить» пост далі, чи залишиться непоміченим. Також неможливо передбачити, які нові джерела підключаються до обговорення (блогери, ЗМІ, регулятори, конкуренти).

- ✓ **Ескалація** — це тенденція кризи до швидкого поглиблення та розширення, залучення нових сторін. У цифровому середовищі скріншоти поширюються миттєво, підключаються ЗМІ, блогери, регулятори, конкуренти. Кожен новий учасник додає свої інтерпретації, що поглиблює кризу та ускладнює її врегулювання. Те, що почалося як локальний інцидент, може перерости в глобальний скандал.
- ✓ **Інформаційний вакуум** виникає в початковій фазі кризи, коли бракує достовірної інформації. Це породжує чутки, спекуляції, фейки. Цифрове середовище миттєво заповнюється домислами, оскільки компанія ще не встигла дати офіційну відповідь. Скріншоти без контексту створюють хибне враження, а компанія втрачає контроль над наративом.
- ✓ **Необхідність негайної реакції** є критичною характеристикою цифрових криз. Зволікання з відповіддю поглиблює кризу та збільшує втрати. У цифровому середовищі «критичне вікно» для першої реакції становить від 30 хвилин до 2-3 годин. Мовчання сприймається як підтвердження провини та викликає додаткову хвилю обурення.
- ✓ **Вплив на репутацію** є найбільш значущим наслідком цифрових криз. Криза завжди загрожує репутації учасників, навіть якщо інші сфери не постраждали. Репутаційні втрати в цифровому середовищі є найбільш швидкими та важковідновлюваними. Цифровий слід залишається назавжди: навіть після вирішення кризи негативні матеріали залишаються в пошуку, продовжуючи впливати на репутацію компанії.

Кризи класифікуються за різними ознаками: джерелами виникнення, масштабами, тривалістю, характером впливу тощо. Для ефективного управління кризою важливо правильно визначити її тип, оскільки від цього залежить стратегія реагування.

Класифікація криз за сферою виникнення

Тип кризи	Суть	Приклади в цифрових комунікаціях
Економічна (фінансова)	Гострі протиріччя у економічному стані підприємства	Зрив великої угоди через некоректне листування; падіння продажів через негативний віральний відгук
Організаційна	Загострення організаційних відносин	Хаос у корпоративних чатах через відсутність регламентів; витік інформації через неконтрольовані месенджери

Репутаційна	Загроза репутації через неетичну поведінку	Скандальний пост співробітника в соціальних мережах; викриття неетичних практик збору даних
Технологічна	Кібератаки, збої технічного обладнання	Витік персональних даних клієнтів; злам корпоративної пошти; збій сервера в момент критичних переговорів
Соціальна	Протиріччя між робітниками та працедавцями	Публічне обговорення співробітниками низьких зарплат у соцмережах; страйк через некоректне повідомлення в чаті
Психологічна	Стреси, паніка, страх, невпевненість	Паніка серед співробітників після об'яви про скорочення в загальному чаті; синдром вигорання через тиск відповідати в месенджерах



Приклад: Компанія зіткнулася з технологічною кризою — стався витік персональних даних клієнтів через злам корпоративної пошти.

Клієнти дізналися про це з новин, а не від компанії. Почалися паніка, скарги в соцмережах (психологічна криза), відтік клієнтів (економічна криза), публічне обговорення некомпетентності ІТ-відділу (організаційна криза). Один інцидент спричинив кризу одразу кількох типів.

8.3 Різновиди цифрових криз і механізм інформаційного каскаду



Тип кризи	Суть	Ключова особливість
Інформаційна (репутаційна)	Поширення негативної, недостовірної або компрометуючої інформації про компанію	Часто не пов'язана з реальними проблемами; достатньо факту поширення інформації
Комунікаційна (криза діалогу)	Збій у самому процесі комунікації між економічними агентами	Виникає навіть при якісному продукті; проблема в тому, ЯК спілкуються
Техногенна	Технічні збої в цифрових каналах комунікації	Одночасно впливає на безпеку, довіру та операційну діяльність
Криза, спричинена людським фактором	Помилки, необережність або навмисні дії співробітників	Наслідок відсутності належного навчання або регламентів
Криза невизначеності	Ситуація, коли компанія не має повної інформації, але вже змушена комунікувати	Потрібна комунікація в умовах неповноти даних
Вірусна криза	Невеликий інцидент стає вірусним через алгоритми соціальних платформ	Масштаб проблеми не відповідає масштабу обурення; може стихати так само швидко

У цифрових ділових комунікаціях кризові ситуації можуть виникати в різних формах та мати різну природу. Розуміння різновидів криз дозволяє економічному агенту швидше ідентифікувати проблему та обрати адекватну стратегію реагування.

Інформаційна (репутаційна) криза виникає через поширення негативної, недостовірної або компрометуючої інформації про компанію в цифровому середовищі. Джерелами можуть бути невдоволені клієнти, конкуренти, колишні співробітники, журналісти або активісти. Особливістю цього типу кризи є те, що вона часто не пов'язана з реальними проблемами в діяльності компанії — достатньо самого факту поширення негативної інформації, щоб завдати репутаційних втрат.

Комунікаційна криза (криза діалогу) виникає через збій у самому процесі комунікації між економічними агентами. Це може бути ігнорування звернень клієнтів у соціальних мережах, некоректна відповідь у чаті, відсутність зворотного зв'язку, непрозора політика комунікації. Особливістю цього типу кризи є те, що вона може виникнути навіть тоді, коли сам продукт або послуга є якісними — проблема в тому, як компанія спілкується, а не в тому, що вона робить.

Техногенна криза пов'язана з технічними збоями в цифрових каналах комунікації: злам акаунтів у соціальних мережах, витік даних з CRM-системи, збій корпоративної пошти, DDoS-атака на сайт. Цей тип кризи є особливо небезпечним, оскільки він одночасно впливає на безпеку даних, довіру клієнтів та операційну діяльність компанії.

Криза, спричинена людським фактором, виникає через помилки, необережність або навмисні дії співробітників у цифровому середовищі. Це може бути некоректний email, образливий коментар у соціальних мережах, випадкове надсилання конфіденційної інформації не тому адресату. Особливістю цього типу кризи є те, що вона часто є наслідком відсутності належного навчання співробітників.

Криза невизначеності виникає в ситуаціях, коли компанія сама не має повної інформації про події, але вже змушена комунікувати зі стейкхолдерами. Це типова ситуація для форс-мажорів (стихійні лиха, кібератаки, розслідування), коли інформація надходить фрагментарно.

Вірусна криза виникає, коли невеликий інцидент (невдалий жарт у соціальних мережах, некоректний коментар) стає вірусним через особливості алгоритмів соціальних платформ. Специфіка цього типу кризи полягає в тому, що масштаб проблеми часто не відповідає масштабу обурення — мала помилка може викликати непропорційно велику реакцію.

Інформаційний каскад — це процес, за якого користувачі поширюють повідомлення, фейк, скріншот або емоційну оцінку не тому,

що самостійно перевірили факти, а тому, що бачать активне поширення іншими. У цифровому середовищі це створює ефект лавини: кожен новий репост підсилює видимість повідомлення, а видимість сприймається як доказ важливості або правдивості.



Приклад: *Співробітник компанії в приватному Telegram-чаті з колегами (криза, спричинена людським фактором) зробив невдалий жарт про клієнтів. Скріншот потрапив у публічний доступ.*

Інформація стала вірусною (вірусна криза). Клієнти почали обговорювати, що компанія зневажливо ставиться до споживачів (інформаційна криза). Компанія спочатку мовчала, що погіршило ситуацію (комунікаційна криза). Лише після публічних вибачень та змін у внутрішніх регламентах напруга спала.

Інформаційний каскад

Для економічного агента інформаційний каскад небезпечний тим, що швидко зміщує фокус із факту на інтерпретацію. Навіть якщо первинна інформація неточна, користувачі можуть почати реагувати на неї як на підтверджену реальність. Саме тому цифрові кризи часто розгортаються швидше за традиційні: алгоритми платформ, емоційні реакції, репости й коментарі прискорюють поширення ще до появи офіційного пояснення.

Етапи інформаційного каскаду

Етап каскаду	Що відбувається	Ризик для організації
Первинний сигнал	З'являється пост, скріншот, відео, скарга або чутка	Організація може ще не знати про проблему
Початкове підсилення	Повідомлення поширюють знайомі, клієнти, локальні спільноти	Тема переходить із приватної площини в публічну
Алгоритмічне прискорення	Платформа показує емоційний контент ширшій аудиторії	Наратив починає формуватися без участі компанії
Підключення лідерів думок	Блогери, журналісти, експерти коментують ситуацію	Криза набуває нових інтерпретацій

Закріплення наративу	Аудиторія приймає певну версію подій як очевидну	Навіть точне спростування сприймається із запізненням і недовірою
-----------------------------	--	---

8.4 Життєвий цикл цифрової кризи



Цифрова криза має життєвий цикл — послідовність етапів, через які проходить проблема від прихованих передумов до відновлення довіри. Розуміння цього циклу допомагає не лише реагувати на вже видиму кризу, а й виявляти ранні сигнали, коли ситуацію ще можна зупинити без значних репутаційних втрат.

Етап	Зміст	Завдання економічного агента
Латентний етап	Накопичуються невдоволення, помилки сервісу, технічні збої, негативні відгуки	Моніторити слабкі сигнали, аналізувати скарги, усувати причини до публічного загострення
Тригер	Подія переводить проблему в публічну площину	Швидко підтвердити отримання сигналу, зібрати дані, визначити відповідальних

Ескалація	Інформація поширюється каналами, зростає емоційність, підключаються треті сторони	Заповнити інформаційний вакуум, дати перше пояснення, відкрити канал для питань
Пік кризи	Увага аудиторії максимальна, тиск на організацію найвищий	Говорити узгоджено, прозоро й регулярно; показати дії, а не лише наміри
Стабілізація	Емоційна хвиля зменшується, з'являється простір для фактів	Пояснити рішення, компенсувати шкоду, оновити правила, зафіксувати зміни
Відновлення	Організація повертає довіру, аналізує помилки	Провести посткризовий аудит, оновити політики, навчити команду



Приклад: Коли стався збій у роботі «Київстар», соціальні мережі вибухнули мемами та скаргами протягом першої години. Компанія зволикала з реакцією, що сприймалося як підтвердження проблем (інформаційний вакуум). Через кілька годин підключилися ЗМІ, почали з'являтися експертні коментарі (ескалація). Лише після того, як CEO вийшов із відеозверненням (негайна реакція), ситуація почала стабілізуватися.

8.5 Репутаційні кризи, інформаційні атаки, фейки та витоки даних



У цифровому середовищі особливо небезпечними є кризи, пов'язані з довірою до організації: репутаційні конфлікти, інформаційні

атаки, фейки, маніпулятивні кампанії та витоки даних. Вони можуть виникати як через реальні помилки компанії, так і через навмисне перекручення фактів зовнішніми акторами.

Тип ситуації	Суть	Першочергова реакція
Репутаційна криза	Публічна втрата довіри через поведінку компанії, працівника або партнера	Визнати проблему, пояснити факти, показати відповідальних і план виправлення
Інформаційна атака	Цілеспрямоване поширення негативних повідомлень для послаблення довіри	Зібрати докази, відокремити факти від маніпуляцій, комунікувати з ключовими стейкхолдерами
Фейк або дезінформація	Неправдива або перекручена інформація, що видається за факт	Швидко спростувати конкретні твердження, надати докази, уникати агресивного тону
Витік даних	Несанкціоноване розкриття персональних, комерційних або службових даних	Зупинити витік, повідомити постраждалих, залучити ІТ, юристів і відповідальних за дані

Відмінність помилки, фейку та інформаційної атаки

Критерій	Помилка або інцидент	Фейк	Інформаційна атака
Джерело	Реальна дія або бездіяльність організації	Окреме неправдиве або перекручене повідомлення	Скоординована активність кількох джерел або каналів
Намір	Може бути ненавмисним	Може бути випадковим або навмисним	Переважно навмисний вплив на довіру й репутацію
Реакція	Визнати, виправити, компенсувати	Спростувати фактами й пояснити контекст	Поєднати фактчекінг, юридичні дії, роботу з медіа та стейкхолдерами



Приклад: У 2019 році «ПриватБанк» зіткнувся з інформаційною атакою щодо нібито відключення карток. Чутки поширилися в соціальних мережах (тригер). Керівництво спочатку мовчало, що сприймалося як підтвердження проблем. Паніка призвела до черг у відділеннях

(наслідки). Коли банк нарешті почав активну комунікацію, зупинити паніку було вже майже неможливо.

8.6 Психологічні аспекти сприйняття кризи



Психологічні механізми сприйняття кризи в цифровому середовищі суттєво відрізняються від традиційних. Розуміння цих механізмів є важливим для ефективного управління кризою, оскільки саме вони визначають поведінку аудиторії та швидкість поширення паніки.

Механізм	Суть	Прояв у цифровій кризі	Як враховувати в управлінні
Паніка	Неконтрольований страх, ірраціональні дії	Вірусне поширення фейків, масова відмова від послуг, ажіотажний попит	Швидка офіційна комунікація, надання чітких інструкцій, заспокійливий тон

Домисли (інформаційний вакуум)	Самостійне «добудовування» картини подій за відсутності офіційної інформації	Поява фейкових версій подій, звинувачення компанії в приховуванні інформації	Негайне заповнення інформаційного вакууму, навіть якщо немає повних даних
Ефект натовпу	Втрата критичності, емоційне зараження, зниження відповідальності	Агресивні коментарі, масовий бойкот, «судові процеси» в соцмережах	Моніторинг настроїв, робота з лідерами думок, невступання в публічні конфлікти з натовпом
Емоційне зараження	Швидке поширення емоцій через соціальні зв'язки	Один гнівний коментар провокує десятки подібних; паніка поширюється миттєво	Нейтралізація найбільш емоційних постів, перенесення дискусії в приватний канал
Поляризація думок	Посилення радикальності позицій під впливом групи	«Хвилі» негативу, де кожен наступний коментар агресивніший за попередній	Раннє втручання, розділення груп, індивідуальна робота з ключовими опонентами

Психологічний стан економічного агента (особи, групи, організації) під час кризи та після неї

Етап кризи	Що відбувається за схемою	Що це означає для економічного агента
Початкова фаза (тригер)	Емоційна реакція (страх, гнів, тривога)	Усвідомлення, що сталася криза. Важливо не піддаватися паніці.
Формування наративу	Формування сценарію (песимістичний, оптимістичний, раціональний)	Вибір стратегії оцінки ситуації. Найефективніший — раціональний сценарій.
Реагування	Вибір копінг-стратегії (пасивна vs активна)	Пасивна стратегія (уникнення) поглиблює кризу. Активна

		(проблемно-орієнтована) дає шанс на стабілізацію.
Післякризовий етап	Інтеграція та розвиток (уроки, зростання, оновлена модель)	Проведення посткризового аудиту, зміна регламентів, навчання команди.



Приклад: Під час пандемії COVID-19 одне з підприємств опублікувало внутрішній наказ про обмеження доступу до офісу. Скріншот наказу потрапив у соціальні мережі та був спотворений — користувачі вирізали контекст, додавши, що «компанія закривається на невизначений термін». Почалася паніка серед клієнтів, які масово відмовлялися від замовлень. Компанія не відреагувала в перші 3 години, що посилювало домисли. Коли офіційна заява була опублікована, її вже сприймали скептично — ефект натовпу спрацював проти компанії. Лише після того, як керівник особисто записав відеозвернення (що зменшило ефект знеособлення) та відповів на запитання в коментарях, ситуація почала стабілізуватися.

8.7 Карта стейкхолдерів у кризовій ситуації



Карта стейкхолдерів у кризовій ситуації — це інструмент, який допомагає визначити, кого зачіпає криза, хто може впливати на її перебіг, кому потрібна інформація першочергово та через які канали з ними слід комунікувати. Без такої

карти організація ризикує говорити із «загальною аудиторією», але пропустити групи, від яких залежить стабілізація ситуації.

У кризі не всі групи мають однаковий пріоритет. Першочергово комунікують із тими, хто безпосередньо постраждав, має високий вплив на розвиток ситуації або може поширити критично важливу інформацію. Для цього доцільно оцінювати стейкхолдерів за двома параметрами: рівень впливу та рівень уразливості.

Пріоритизація стейкхолдерів у кризі

Категорія	Опис	Комунікаційна дія
Високий вплив і висока уразливість	Постраждалі клієнти, ключові партнери, працівники першої лінії	Персональна, швидка, деталізована комунікація та окремий канал підтримки
Високий вплив і низька уразливість	Медіа, регулятори, галузеві експерти, великі партнери	Офіційна позиція, факти, регулярні оновлення, доступ до речника
Низький вплив і висока уразливість	Окремі клієнти або групи, які можуть зазнати непрямої шкоди	Прості інструкції, доступна підтримка, пояснення прав і можливостей
Низький вплив і низька уразливість	Широка аудиторія, яка спостерігає за ситуацією	Публічні оновлення, FAQ, сторінка зі статусом ситуації

Група стейкхолдерів	Що їх хвилює	Канал комунікації	Перший меседж
Клієнти	Безпека, якість послуги, компенсація, терміни вирішення проблеми	Email, сайт, застосунок, соціальні мережі, контакт-центр	Що сталося, чи зачіпає це клієнта, що робить компанія, куди звернутися
Працівники	Що говорити клієнтам, чи є загроза роботі, хто ухвалює рішення	Внутрішній чат, корпоративна пошта, зустріч із керівником	Єдина позиція, правила відповідей, заборона самостійних публічних коментарів без узгодження
Партнери та постачальники	Вплив на строки, платежі, спільні зобов'язання, репутаційні ризики	Офіційний лист, дзвінок, B2B-платформа	Поточний статус, вплив на співпрацю, план дій і контакт відповідальної особи
Медіа та лідери думок	Факти, коментарі, документи, позиція керівництва	Пресреліз, брифінг, коментар речника, офіційні соцмережі	Підтверджені факти, межі відомого, наступне оновлення інформації
Регулятори та державні органи	Дотримання закону, захист даних, безпека споживачів	Офіційне повідомлення, юридичний лист, спеціальні форми звітності	Факти інциденту, вжиті заходи, строки розслідування, відповідальні особи
Місцева або професійна спільнота	Соціальні наслідки, відповідальність компанії, моральна оцінка дій	Соціальні мережі, публічні заяви, зустрічі з представниками спільноти	Визнання занепокоєння, пояснення позиції, конкретні кроки для виправлення

8.8 Роль соціального слухання (social listening) у виявленні кризи



Соціальне слухання (social listening) — це системний моніторинг цифрових каналів для виявлення згадок про організацію, продукти, керівників, конкурентів, галузеві теми та потенційні ризики. На відміну від простого перегляду коментарів, соціальне слухання передбачає аналіз тональності, динаміки згадок, джерел поширення, ключових слів, інфлюенсерів і ранніх ознак інформаційного каскаду.

У кризовій комунікації соціальне слухання виконує роль системи раннього попередження. Воно дозволяє побачити проблему до того, як вона стане новиною для масової аудиторії, визначити головні претензії, зрозуміти емоційний фон і вчасно скоригувати повідомлення організації.

Індикатори соціального слухання для раннього виявлення кризи

Індикатор	Що означає	Дія організації
Різка зростання згадок	Тема починає швидко поширюватися або потрапила до активної спільноти	Перевірити джерело, масштаб, ключові канали та відповідальних за реакцію
Негативна тональність	Переважають гнів, страх, розчарування або заклики до бойкоту	Підготувати емпатичну відповідь, пояснити факти,

		запропонувати канал вирішення
Повторювані тези	Аудиторія масово відтворює однакову інтерпретацію ситуації	Зрозуміти, який наратив закріплюється, і дати точне контрпояснення
Підключення лідерів думок	Тема виходить за межі первинної аудиторії	Надати перевірену інформацію, запропонувати коментар, не вступати в емоційну суперечку
Поява фейкових матеріалів	Поширюються підроблені скріншоти, вирвані з контексту цитати або неправдиві документи	Публічно спростувати конкретні твердження, показати докази, зафіксувати порушення
Запити журналістів	Криза переходить у медійний порядок денний	Підготувати речника, короткий факт-лист, хронологію подій і правила оновлення інформації

Алгоритм раннього виявлення цифрової кризи

№	Крок
1	Визначити ключові слова для моніторингу: назва компанії, продукти, керівники, типові скарги, галузеві ризики
2	Відстежувати не лише кількість згадок, а й швидкість їх зростання, тональність і джерела
3	Позначати сигнали за рівнем ризику: низький, середній, високий, критичний
4	Перевіряти факти до публічної відповіді, але не затягувати з підтвердженням отримання сигналу
5	Передавати критичні сигнали кризовій команді, а не залишати їх на рівні модератора або SMM-фахівця
6	Після завершення кризи оновлювати словник ризиків і сценарії реагування

8.9 Особливості цифрового комунікаційного середовища в кризових умовах



Цифрове середовище має низку особливостей, які суттєво впливають на перебіг кризи та можливості управління нею. Розуміння цих особливостей є критично важливим для ефективного антикризового управління.

Особливість	Пояснення	Вплив на управління кризою
Швидкість поширення	Інформація поширюється зі швидкістю світла, охоплюючи глобальну аудиторію за години	Час на реагування скорочується до хвилин; критичне вікно — 30-120 хвилин
Віральність контенту	Інформація поширюється експоненційно; кожен отримувач стає новим джерелом	Поширення майже неконтрольоване; компанія не може зупинити вірусне поширення скріншоту
Цифровий слід	Інформація в цифровому середовищі не зникає; негативні публікації залишаються в пошуку назавжди	Довгострокові репутаційні ризики; потрібна постійна робота з пошуковими системами
Багатоканальність	Негативна інформація поширюється одночасно в багатьох каналах	Складність моніторингу; ризик «сліпих зон»;

		потрібна система моніторингу всіх каналів
Анонімність	Люди в цифрі поведуться більш агресивно, емоційно, часто безвідповідально	Посилення негативного фону; складність ідентифікації реальних клієнтів та «тролів»
Швидкість реагування аудиторії	Аудиторія очікує миттєвої відповіді; мовчання сприймається як підтвердження провини	Тиск на компанію; потрібна негайна комунікація, навіть якщо немає повної інформації

8.10 Виклики та ризики цифрової кризи



Цифрова криза створює низку специфічних викликів та ризиків для економічних агентів, які необхідно враховувати при розробці антикризової стратегії.

Виклик / Ризик	Пояснення	Прояв
Втрата контролю над наративом	Компанія стає одним з багатьох голосів; наратив формують користувачі соціальних мереж, блогери, журналісти, конкуренти	Неможливість контролювати, як інтерпретують події; потрібно не контролювати, а впливати

Ескалація через участь третіх сторін	До обговорення швидко підключаються експерти, блогери, журналісти, політики, конкуренти	Криза поглиблюється; з'являються нові лінії атак; важко передбачити, хто наступний підключиться
Технічні виклики	Необхідність моніторингу багатьох каналів, швидкого збору інформації, координації різних відділів	Складність прийняття рішень в умовах неповної, суперечливої інформації
Юридичні ризики	Скріншоти листування — докази в суді; необережна заява може призвести до позову про наклеп	Необхідність залучення юридичного відділу до комунікації з перших хвилин; ризик судових позовів
Репутаційні ризики	Репутація, що будувалася роками, може бути зруйнована за годину	Довгостроковий вплив на сприйняття компанії; негативний цифровий слід залишається назавжди
Фінансові ризики	Прямі збитки (падіння продажів, штрафи, компенсації) та непрямі (зниження капіталізації, зростання вартості залучення клієнтів)	Вартість відновлення може в десятки разів перевищувати вартість запобігання або своєчасного реагування



Приклад: Клієнт опублікував скріншот листування з техпідтримкою, де менеджер відповів грубо. Протягом години пост став вірусним. Компанія втратила контроль над наративом — з'явилися коментарі «у них завжди так», «я теж стикався». Підключилися блогери, які зробили розбори ситуації (ескалація). Юридичний відділ попередив про ризик позову про наклеп (юридичні ризики). Репутація компанії впала (репутаційні ризики). Продажі впали на 20% (фінансові ризики). Компанія витратила 6 місяців та значні кошти на відновлення репутації. Цей приклад ілюструє, як одна помилка співробітника може призвести до реалізації всіх ризиків одночасно.

Контрольні запитання



1. Дайте визначення поняттю «криза» в контексті цифрових ділових комунікацій.
2. Чим цифрова криза відрізняється від традиційної?
3. Назвіть основні елементи будь-якої кризової ситуації.
4. Що таке тригер (спусковий механізм) кризи? Наведіть приклади в цифровому середовищі.
5. Які характеристики мають кризові ситуації в цифрових комунікаціях?
6. Поясніть поняття «інформаційний вакуум» у кризовій ситуації.
7. Чому для цифрової кризи характерна необхідність негайної реакції?
8. Які типи криз за сферою виникнення ви знаєте?
9. Назвіть різновиди кризових ситуацій у цифрових комунікаціях.
10. Що таке інформаційний каскад? Чому він небезпечний для організації?
11. Які етапи інформаційного каскаду ви можете назвати?
12. З яких етапів складається життєвий цикл цифрової кризи?
13. Що відбувається на латентному етапі кризи?
14. Які завдання стоять перед економічним агентом на етапі ескалації кризи?
15. Як відрізнити інформаційну атаку від звичайної помилки або інциденту?
16. Назвіть основні ознаки фейку (дезінформації) в цифровому середовищі.
17. Що таке репутаційна криза? Які її основні прояви?
18. Які дії є першочерговими при витоку даних?
19. Назвіть основні психологічні механізми сприйняття кризи.
20. Поясніть поняття «ефект натовпу в цифрі» (віртуальний натовп).

21. Що таке карта стейкхолдерів у кризовій ситуації?
22. Як визначити пріоритетність стейкхолдерів під час кризи?
23. Що таке соціальне слухання (social listening)?
24. Назвіть основні індикатори соціального слухання для раннього виявлення кризи.
25. Які особливості цифрового комунікаційного середовища впливають на перебіг кризи?
26. Поясніть, чому цифровий слід створює довгострокові репутаційні ризики.
27. Які основні виклики цифрової кризи ви можете назвати?
28. Чому в цифровій кризі виникає втрата контролю над наративом?
29. Які юридичні ризики пов'язані з цифровою кризою?
30. Назвіть основні фінансові ризики цифрової кризи.

Питання для самостійного опрацювання



1. Порівняйте природу, швидкість розгортання та наслідки традиційної та цифрової кризи.
2. Проаналізуйте, чому компанія може дізнатися про цифрову кризу від журналістів або з соціальних мереж, а не від внутрішніх джерел.
3. Поясніть взаємозв'язок між причиною, тригером, динамікою розгортання та наслідками кризи.
4. Проаналізуйте, чому ескалація в цифровій кризі відбувається швидше, ніж у традиційній.
5. Поясніть, як інформаційний вакуум впливає на формування громадської думки під час кризи.
6. Порівняйте стратегії реагування на різні типи криз за сферою виникнення (економічна, організаційна, репутаційна, технологічна).

7. Проаналізуйте, чому один інцидент може спричинити кризу одночасно кількох типів.
8. Поясніть механізм перетворення локального інциденту на вірусну кризу.
9. Розробіть рекомендації для організації щодо запобігання інформаційному каскаду.
10. Проаналізуйте, чому на етапі піку кризи помилки в комунікації множать шкоду.
11. Порівняйте дії організації на різних етапах життєвого циклу цифрової кризи.
12. Поясніть, чому ефективне управління кризою починається на латентному етапі.
13. Розробіть алгоритм дій для розрізнення помилки, фейку та інформаційної атаки.
14. Проаналізуйте, чому спростування фейку після закріплення нарративу є малоефективним.
15. Поясніть, як паніка поширюється в цифровому середовищі та як її зупинити.
16. Проаналізуйте, чому домисли (інформаційний вакуум) найчастіше мають негативний характер.
17. Поясніть, як анонімність у цифровому середовищі впливає на поведінку віртуального натовпу.
18. Розробіть стратегію нейтралізації емоційного зараження під час кризи.
19. Проаналізуйте, чому поляризація думок ускладнює врегулювання кризи.
20. Складіть карту стейкхолдерів для конкретної кризової ситуації (на вибір) та обґрунтуйте пріоритетність кожної групи.
21. Поясніть, як правильно комунікувати з медіа та лідерами думок під час кризи.

22. Розробіть систему раннього виявлення цифрової кризи на основі соціального слухання.
23. Проаналізуйте, чому анонімність у цифровому середовищі є фактором посилення кризи.
24. Поясніть, чому «критичне вікно» для першої реакції в цифровій кризі становить лише 30-120 хвилин.
25. Розробіть план дій для організації у разі витоку персональних даних клієнтів.
26. Проаналізуйте, чому вартість відновлення після репутаційної кризи може бути в десятки разів вищою за вартість її запобігання.
27. Поясніть, чому в цифровій кризі компанія має не контролювати наратив, а впливати на нього.
28. Розробіть рекомендації щодо посткризового аудиту та навчання персоналу.
29. Проаналізуйте, як змінюються комунікаційні канали залежно від групи стейкхолдерів у кризі.
30. Поясніть, чому багатоканальність цифрового середовища створює ризик «сліпих зон» під час кризового моніторингу.

ЛЕКЦІЯ 9. Управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях

- 1. Моніторинг цифрового середовища як інструмент раннього попередження.*
- 2. Превентивний етап управління кризами та аудит цифрових комунікаційних активів.*
- 3. Розроблення кризового комунікаційного плану й формування кризової команди.*
- 4. Управління цифровими комунікаціями під час кризи.*
- 5. Комунікація з різними групами стейкхолдерів і внутрішня комунікація.*
- 6. KPI антикризових цифрових комунікацій та оцінювання ефективності кризового реагування.*
- 7. Посткризовий аналіз, відновлення довіри та посткризове навчання організації.*
- 8. Правові аспекти антикризової комунікації.*

Розглядається управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях як система превентивних, оперативних і посткризових дій, що дозволить економічному агенту вчасно виявляти загрози, координувати реакцію, комунікувати зі стейкхолдерами, оцінювати ефективність реагування та відновлювати довіру.

***Мета лекції** — сформулювати практичне уявлення про управління цифровими комунікаціями в кризових ситуаціях, розкрити превентивний етап, моніторинг, аудит цифрових активів, кризовий комунікаційний план, роботу кризової команди, комунікацію під час кризи, KPI антикризових цифрових комунікацій, правові аспекти, посткризовий аналіз, відновлення довіри та посткризове навчання організації*

9.1 Моніторинг цифрового середовища як інструмент раннього попередження



Моніторинг цифрового середовища — це

систематичне відстеження згадувань компанії, її продуктів, співробітників, конкурентів, галузевих трендів у соціальних мережах, медіа, на форумах, у месенджерах, коментарях, відгуках. Метою моніторингу є виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях, коли їх ще можна нейтралізувати без значних втрат.

Ідея моніторингу полягає в тому, що більшість криз мають попередників (слабкі сигнали), які можна виявити за умови правильно організованого спостереження. Як зазначають фахівці з антикризового управління, «криза не спалахує миттєво — вона тліє, поки хтось не дме на вугілля». Завдання моніторингу — помітити дим до того, як спалахне полум'я.

Об'єкти моніторингу в цифровому середовищі

Об'єкт моніторингу	Що відстежується	Джерела	Частота
Назва компанії та брендів	Згадування, тональність (позитивні, негативні, нейтральні), динаміка	Соціальні мережі, медіа, форуми, відгуки	Щоденно

Продукти та послуги	Скарги, проблеми, пропозиції, порівняння з конкурентами	Спеціалізовані форуми, групи в соцмережах, маркетплейси	Щоденно
Ключові співробітники (топ-менеджмент)	Публікації, коментарі, згадування в контексті компанії	LinkedIn, Facebook, Twitter, Telegram-канали	Щотижня
Конкуренти	Їхні кризи, комунікаційні стратегії, реакції ринку	Медіа, соціальні мережі, галузеві звіти	Щотижня
Галузь та регуляторне середовище	Нові закони, норми, стандарти, що можуть вплинути на діяльність	Спеціалізовані медіа, державні портали, профільні асоціації	Щомісяця
Лідери думок та активісти	Публікації, коментарі про компанію або галузь	Соціальні мережі, блоги, YouTube	Щоденно
Трендові теми та хештеги	Поява нових тем, пов'язаних з кризою або ризиками	Соціальні мережі (Twitter, TikTok, Instagram)	У реальному часі

Інструменти моніторингу цифрового середовища

Тип інструменту	Приклади	Можливості	Обмеження
Професійні системи моніторингу	YouScan, Brand24, Talkwalker, Mention	Автоматичний збір згадувань, аналіз тональності, дашборди, сповіщення	Висока вартість, потребує навчання, може помилятися в тональності (особливо з сарказмом)
Безкоштовні інструменти	Google Alerts, Social Mention, Hootsuite (базовий)	Базовий моніторинг, безкоштовно	Обмежена кількість джерел, менша точність, відсутність аналітики
Ручний моніторинг	Відстеження ключових Telegram-каналів, груп Facebook, форумів	Глибоке розуміння контексту, виявлення прихованих ризиків	Трудозатратність, ризик пропустити важливе через людський фактор

Моніторинг відгуків	Google Maps, DOU, Clutch, налаштування повідомлень	Пряма реакція клієнтів на якість продуктів/послуг	Не охоплює соціальні мережі, де обговорення можуть починатися
----------------------------	--	---	---



Приклад: Промислове підприємство налаштувало моніторинг згадувань за ключовими словами: назва компанії, назви продуктів, прізвища топ-менеджерів у соціальних мережах, медіа та на профільних форумах. Система виявила зростання негативних згадувань про якість сервісного обслуговування в одному з регіонів — з'явилися скарги на довгі паузи перед відповіддю (більше доби) та некомпетентні відповіді. Аналітики помітили цей тренд, коли кількість скарг була ще невеликою (5-7 на тиждень). Компанія провела внутрішнє розслідування, виявила проблемну ділянку (недовантаження call-центру через сезонну хворобу співробітників), тимчасово перерозподілила навантаження. Кризу вдалося запобігти на ранній стадії.

Ефективний моніторинг цифрового середовища вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні, аналітичні та управлінські компоненти. Нижче наведено ключові елементи такої системи, які дозволяють не лише збирати дані, а й своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхню критичність та обирати адекватну стратегію реагування.

Джерела та методи моніторингу

Сучасна система моніторингу базується на поєднанні кількох технологічних компонентів:

- ✓ **API (Application Programming Interface)** — програмні інтерфейси, що забезпечують автоматизований збір даних з соціальних мереж, месенджерів, медіа-платформ у реальному часі. API дозволяють отримувати структуровану інформацію без ручного копіювання.

- ✓ **Keywords (ключові слова)** — наперед визначений набір термінів (назва компанії, брендів, продуктів, прізвища керівників, галузеві терміни, типові скарги), за якими ведеться пошук згадувань. Якість моніторингу прямо залежить від повноти та точності ключових слів.
- ✓ **Social Listening API** — спеціалізовані інтерфейси для соціального слухання, що дозволяють не лише збирати згадування, а й аналізувати тональність, динаміку поширення, зв'язки між темами, виявляти лідерів думок.
- ✓ **Fact-check platform (платформа фактчекінгу)** — інструменти для перевірки достовірності інформації, виявлення фейків, маніпулятивних повідомлень та вирваних з контексту цитат. Особливо важливі на ранніх стадіях інформаційного каскаду, коли неправдива інформація може стати вірусною за лічені хвилини.
- ✓ **Sentiment Analysis AI** — системи штучного інтелекту для автоматичного визначення тональності повідомлень (позитивна, негативна, нейтральна), а також виявлення емоційного забарвлення (гнів, страх, тривога, розчарування, надія). AI-аналіз дозволяє обробляти великі обсяги даних, які неможливо проаналізувати вручну.
- ✓ **Data-cube (багатовимірна модель даних)** — технологія зберігання та аналізу даних за кількома вимірами одночасно (час, джерело, географія, тональність, тема, тип контенту). Data-cube дозволяє виявляти приховані закономірності та тренди, які не видно при лінійному перегляді даних.

Не всі згадування мають однакову важливість.

Система моніторингу має оцінювати кожен сигнал за двома ключовими параметрами: *рівень потенційної шкоди (High Damage / Low*

Damage) та здатність до вірального поширення (Macshitable — масштабованість, здатність стати вірусним).

Відповідно до цього, виділяються такі **кризові індикатори**:

- ✓ **Бойкот** — заклики до масової відмови від продуктів/послуг компанії, що може призвести до значних фінансових втрат. Такий сигнал потребує негайного реагування на рівні топ-менеджменту.
- ✓ **Судові позови** — згадування про юридичні дії проти компанії або загрози їх подання. Потребує негайного залучення юридичного відділу та, за потреби, підготовки офіційних коментарів.
- ✓ **PR Damage** — прямі репутаційні загрози, пов'язані з публікацією компрометуючої інформації, скандальних постів співробітників, викриттів неетичних практик. Вимагає швидкої комунікаційної реакції.
- ✓ **Defamation (наклеп)** — поширення неправдивих відомостей, що підривають ділову репутацію компанії, її керівників або продуктів. Потребує поєднання фактчекінгу, публічних спростувань та, за потреби, юридичних дій.
- ✓ **Чутки (Rumors)** — неперевірена інформація, що поширюється всередині організації або в зовнішньому середовищі. Особливо небезпечні на внутрішньому рівні, оскільки можуть спровокувати паніку серед співробітників.
- ✓ **Sentiment Shift (зміна тональності)** — різка зміна емоційного фону обговорень (наприклад, перехід від нейтрально-позитивного до переважно негативного). Є одним з найраніших індикаторів назріваючої кризи.

Стрічка раннього попередження (Early Warning Feed)

Для оперативного виявлення кризових сигналів система моніторингу має формувати динамічну стрічку показників, які відстежуються в реальному часі:

- ✓ **Sentiment Analysis** — постійний аналіз тональності для виявлення різких змін в емоційному фоні. Якщо система фіксує раптове зростання негативу, спрацьовує сигнал тривоги.
- ✓ **Sentiment Score** — інтегральний показник тональності, що розраховується як співвідношення позитивних, негативних та нейтральних згадувань. Значення нижче певного порогу (наприклад, < 1.5 за 10-бальною шкалою) є критичним.
- ✓ **First Shifts Speed** — швидкість перших змін у тональності або частоті згадувань. Дозволяє оцінити, наскільки швидко розвивається криза, та передбачити, чи досягне вона критичного рівня.
- ✓ **Prediction Error** — похибка прогнозування, яка показує точність моделі передбачення розвитку кризи. Низька похибка (наприклад, 0.19%) свідчить про високу надійність прогнозів системи.

Поточний стан та аномалії (Crisis Social Trend Analysis)

Завершальним елементом системи моніторингу є блок фіксації поточного стану та виявлених аномалій. До аномалій належать:

- ✓ Раптові сплески згадувань, що не корелюють зі звичайною активністю (наприклад, зростання з 50 до 5000 згадувань за годину).
- ✓ Нехарактерна для певного каналу тональність (наприклад, масовий негатив у професійній LinkedIn-спільноті).
- ✓ Поява нових, раніше невідстежуваних ключових слів або хештегів, пов'язаних з компанією.

- ✓ Аномальна швидкість поширення інформації, що перевищує звичайні показники для даного типу контенту (наприклад, пост набирає 1000 репостів за 15 хвилин).
- ✓ Активність ботів або скоординованих груп, що свідчить про можливу інформаційну атаку.



Приклад: Промислове підприємство налаштувало систему моніторингу, яка фіксує не лише кількість згадувань, а й їхню тональність та швидкість поширення. Одного дня система зафіксувала аномалію: за 30 хвилин кількість негативних згадувань про сервісне обслуговування зростає з 5 до 300, а тональність різко змінилася з нейтральної на негативну (Sentiment Score впав з 2.1 до 0.9). Аналіз показав, що причиною став пост впливового блогера в Telegram, який опублікував скріншот листування з некомпетентною відповіддю техпідтримки. Завдяки ранньому виявленню, компанія змогла відреагувати протягом 45 хвилин — опублікувати перше повідомлення, зв'язатися з блогером, надати пояснення. Кризу вдалося локалізувати до того, як вона стала вірусною.

Приклад: Промислове підприємство налаштувало моніторинг згадувань за ключовими словами: назва компанії, назви продуктів, прізвища топ-менеджерів у соціальних мережах, медіа та на профільних форумах. Система виявила зростання негативних згадувань про якість сервісного обслуговування в одному з регіонів — з'явилися скарги на довгі паузи перед відповіддю (більше доби) та некомпетентні відповіді. Аналітики помітили цей тренд, коли кількість скарг була ще невеликою (5-7 на тиждень). Компанія провела внутрішнє розслідування, виявила проблемну ділянку (недовантаження call-центру через сезонну хворобу співробітників), тимчасово перерозподілила навантаження. Кризу вдалося запобігти на ранній стадії.

9.2 Превентивний етап управління кризами та аудит цифрових комунікаційних активів



Превентивний етап управління кризами — це комплекс заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій, мінімізацію ризиків та підготовку організації до можливих криз. Цей етап є найважливішим, оскільки «лікувати» кризу завжди дорожче та складніше, ніж її запобігти.

Ідея превентивного управління полягає в тому, що більшість криз можна передбачити, а багатьох — уникнути за умови системного підходу до управління ризиками. Як зазначають дослідники, «кризи не виникають з нічого — вони мають попередників, які можна виявити за допомогою регулярного моніторингу».

Основним завданням превентивного етапу є створення системи раннього попередження (early warning system), яка дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях, коли їх ще можна нейтралізувати без значних втрат. Така система включає моніторинг соціальних мереж, медіа, відгуків клієнтів, дій конкурентів, а також внутрішніх комунікаційних процесів.

Основні завдання превентивного етапу

Завдання	Зміст	Інструменти реалізації
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних джерел криз, характерних для конкретної організації та галузі	Аналіз галузевих ризиків, історичний аналіз попередніх інцидентів, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз
Моніторинг цифрового середовища	Постійне відстеження згадувань компанії, ключових осіб, продуктів	Системи моніторингу соціальних мереж (YouScan, Brand24, Talkwalker), Google Alerts
Оцінка вразливостей	Визначення слабких місць в організації, які можуть стати джерелом кризи	Аудит цифрових комунікаційних активів, аналіз внутрішніх регламентів, навчання персоналу
Підготовка ресурсів	Формування матеріально-технічної, фінансової, кадрової бази для реагування на кризу	Створення кризового бюджету, визначення відповідальних осіб (кризова команда), підготовка шаблонів
Навчання та тренування	Підготовка співробітників до дій у кризових ситуаціях	Регулярні тренування (кризові симуляції), навчання з цифрової гігієни, тренінги з комунікації



Аудит цифрових комунікаційних активів — це систематична оцінка всіх цифрових каналів, інструментів та практик комунікації організації з метою виявлення вразливостей, ризиків та потенційних точок кризи. Аудит проводиться на превентивному етапі (для виявлення вразливостей та підготовки до кризи), під час кризи (для оцінки ситуації та коригування комунікацій) та після кризи (для аналізу помилок та коригування стратегії).

Структура аудиту цифрових комунікаційних активів

Аудит	Що оцінюється	Основні питання
Канали комунікації	Всі канали: соціальні мережі, месенджери, email, вебсайт, чат-боти, форуми, блоги, B2B-платформи	Які канали використовуються? Хто за них відповідає? Чи є доступи у колишніх співробітників? Чи захищені паролі?
Контент	Публічні та внутрішні повідомлення: пости, коментарі, листи, статті, відео	Чи є контент, що містить ризики? Чи є компрометуючі публікації в минулому? Як часто оновлюється контент?
Персонал	Співробітники, що мають доступ до цифрових каналів або впливають на комунікацію	Чи навчені співробітники правилам цифрової комунікації? Чи розуміють ризики? Чи мають доступ до корпоративних акаунтів після звільнення?
Регламенти та політики	Внутрішні документи, що регулюють цифрову комунікацію	Чи є затверджені політики? Чи відповідають вони сучасним вимогам? Чи дотримуються їх співробітники?
Безпека	Технічні засоби захисту цифрових активів	Чи використовується двофакторна автентифікація? Чи регулярно змінюються паролі? Чи є резервне копіювання?
Репутація	Сприйняття компанії в цифровому середовищі	Який тональний баланс згадувань? Хто є лідерами думок у галузі? Які основні теми обговорень?
Офіційний сайт	Контент, доступність, захищеність, актуальність	Чи захищений сайт від зламу? Чи є резервна копія? Чи актуальна інформація на сайті? Чи є план дій на випадок недоступності сайту?
Соціальні медіа	Всі акаунти (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter/X, TikTok), їхній контент, доступ, безпека	Хто має доступ до акаунтів? Чи є доступи у колишніх співробітників? Чи налаштовано двофакторну автентифікацію? Який tone of voice використовується? Чи є затверджені шаблони відповідей?
Інтранет та чати	Внутрішні комунікаційні канали (Slack, Teams, Telegram, корпоративний інтранет)	Які правила цифрової комунікації діють у внутрішніх чатах? Чи є канали для неформального спілкування? Чи контролюється тональність? Чи є ризик витоку інформації через внутрішні чати?
Контактна база	Бази даних клієнтів, партнерів, постачальників	Як захищена контактна база? Хто має доступ? Чи використовується база для комунікації під час кризи? Чи є резервна копія?

Стратегія запобігання кризам

Ефективне превентивне управління кризами базується на трьох ключових компонентах, які разом формують цілісну систему запобігання загрозам.

- ✓ **Аналіз ризиків (Risk Analysis)** — це систематичне виявлення, оцінювання та ранжування потенційних джерел криз, характерних для конкретної організації та галузі. Аналіз ризиків включає:
 - ✚ Ідентифікацію внутрішніх ризиків (технологічні збої, людський фактор, організаційні проблеми) та зовнішніх (репутаційні атаки, дії конкурентів, зміна регуляторного середовища).
 - ✚ Оцінювання ймовірності настання кожного ризику та потенційної шкоди (фінансової, репутаційної, юридичної).
 - ✚ Ранжування ризиків за пріоритетністю для визначення першочергових заходів.
- ✓ **Політика кризових комунікацій (Crisis Communication Policy)** — це документ, що визначає загальні принципи, цілі та межі комунікації організації під час кризи. На відміну від кризового комунікаційного плану (який описує конкретні дії), політика встановлює:
 - ✚ Базові принципи комунікації (швидкість, прозорість, єдиний голос, емпатія, орієнтація на дії).
 - ✚ Розподіл повноважень між різними рівнями управління.
 - ✚ Межі допустимих комунікаційних ризиків.
 - ✚ Вимоги до документування та зберігання комунікацій.
- ✓ **Кризовий комітет (Crisis Committee)** — це постійно діючий орган, відповідальний за координацію превентивних заходів, моніторинг ризиків та підготовку до криз. На відміну від кризової команди (яка активується під час кризи), кризовий комітет працює на постійній основі та виконує такі функції:
 - ✚ Регулярний перегляд та оновлення карти ризиків.

- ✚ Затвердження змін до кризового комунікаційного плану.
- ✚ Організація навчань та тренувань.
- ✚ Контроль за виконанням рекомендацій після криз.

Інструменти превентивного моніторингу

Для ефективного запобігання кризам необхідно використовувати комплекс інструментів, які дозволяють виявляти загрози на ранніх стадіях. До них належать:

- ✓ **Social Listening API, Keywords** — системи автоматизованого збору згадувань за ключовими словами (розглянуто в підрозділі 9.1). На превентивному етапі вони використовуються для виявлення слабких сигналів, а не для реагування на вже розгорнуту кризу.
- ✓ **Fact-check Analysis (аналіз фактів)** — інструменти та процедури перевірки достовірності інформації, яка поширюється про компанію. Включає:
 - ✚ Моніторинг фейкових новин та маніпулятивних матеріалів.
 - ✚ Перевірку цитат, скріншотів, документів, що з'являються в медіа та соціальних мережах.
 - ✚ Створення бази спростованих фейків для швидкого реагування у разі повторного поширення.
- ✓ **Внутрішній моніторинг (Internal Monitoring)** — відстеження комунікаційних ризиків всередині організації:
 - ✚ Аналіз тональності повідомлень у корпоративних чатах (Slack, Teams, Telegram).
 - ✚ Виявлення потенційно проблемних тем, що обговорюються співробітниками.
 - ✚ Моніторинг публікацій співробітників у соціальних мережах щодо компанії, клієнтів, партнерів.

✚ Оцінювання рівня довіри до керівництва та психологічного клімату в колективі.

- ✓ **Sentiment Analysis** — аналіз тональності згадувань (позитивні, негативні, нейтральні) та виявлення емоційного забарвлення (гнів, страх, розчарування, надія). На превентивному етапі дозволяє виявити накопичення негативу до того, як він перетвориться на відкриту кризу.
- ✓ **Web Scraping** — автоматизований збір даних з вебсайтів, форумів, блогів, відгуків на маркетплейсах та інших публічних джерел. Дозволяє отримувати інформацію, яка не доступна через API соціальних мереж.

Система раннього попередження та готовності

Для ефективного управління кризами необхідно створити інтегровану систему раннього попередження, яка складається з трьох основних етапів (3 Stage):

Етап	Назва	Зміст	Результат
Етап 1	Pattern Match (виявлення патернів)	Система аналізує вхідні дані та порівнює їх з типовими патернами кризових сигналів (різке зростання згадувань, поява ключових слів, зміна тональності).	Визначення потенційної загрози та її ймовірності
Етап 2	Data Ingest (збір та агрегація даних)	Система збирає та структурує всю релевантну інформацію з різних джерел (соціальні мережі, медіа, внутрішні канали, B2B-платформи) в єдиному інтерфейсі.	Формування повної картини подій та їхньої динаміки
Етап 3	Alert Action (сповіщення та дія)	Система автоматично генерує сповіщення для відповідальних осіб (кризового комітету, PR-директора, юридичного радника) при досягненні критичних порогів.	Запуск кризового плану та активація кризової команди

Крім того, система раннього попередження включає два ключові елементи підтримки:

- ✓ **Тренування команди** — регулярні навчальні симуляції кризових ситуацій, під час яких кризова команда відпрацьовує дії відповідно до плану. Тренування дозволяють:
 - ✚ Перевірити ефективність кризового плану.
 - ✚ Виявити слабкі місця в комунікаційних процедурах.
 - ✚ Навчити співробітників швидко приймати рішення в умовах стресу.
 - ✚ Оцінити готовність різних відділів до координації дій.
- ✓ **Оновлення планів (Plan Update)** — постійне коригування кризового комунікаційного плану на основі:
 - ✚ Результатів тренувань та симуляцій.
 - ✚ Змін у зовнішньому середовищі (нові загрози, зміна законодавства, поява нових каналів).
 - ✚ Досвіду реальних криз (власних або конкурентів).
 - ✚ Технологічних змін (нові інструменти моніторингу, канали комунікації).

Аудит комунікаційних активів

Аудит цифрових комунікаційних активів — це систематична оцінка всіх цифрових каналів, інструментів та практик комунікації організації з метою виявлення вразливостей, ризиків та потенційних точок кризи.

Результати оцінки готовності

Після проведення аудиту та впровадження системи раннього попередження, організація отримує комплексну оцінку готовності до криз за різними напрямками. Оцінка готовності дозволяє визначити слабкі місця, які потребують першочергового посилення.

Напрям	Що оцінюється	Рівні готовності	Типові проблеми
Media (медіа- готовність)	Здатність швидко комунікувати з медіа, наявність затверджених шаблонів, підготовленість речників	Високий: є речник, шаблони, контакти; Низький: хаотична комунікація, відсутність речника	Відсутність затверджених спікерів, довге погодження коментарів, суперечливі повідомлення
IT (IT- готовність)	Захищеність цифрових активів, наявність резервних копій, план відновлення після збою	Високий: двофакторна аутентифікація, бек-апи, план відновлення; Низький: слабкий захист, немає бек-апів	Застаріле ПЗ, слабкі паролі, відсутність двофакторної аутентифікації, доступ колишніх співробітників
Internal (внутрішня готовність)	Поінформованість співробітників, наявність внутрішніх регламентів, канали комунікації	Високий: співробітники знають правила, є канали інформування; Низький: хаос, паніка, чутки	Відсутність інструкцій для співробітників, неконтрольовані внутрішні чати, ризик витоку інформації
Legal (юридична готовність)	Наявність юридично вивірених шаблонів, процедури погодження, контакти з регуляторами	Високий: є шаблони, контакти, процедури; Низький: імпровізація, юридичні ризики	Відсутність затверджених юридичних шаблонів, повільне погодження, невідомі процедури взаємодії з регуляторами

Crisis Assets Inventory (Інвентаризація кризових активів)

Окремим елементом превентивного етапу є створення інвентаризації кризових активів (Crisis Assets Inventory) — переліку всіх ресурсів, які можуть знадобитися під час кризи. Цей перелік включає:

- ✓ Контакти всіх членів кризової команди та порядок їх заміщення.
- ✓ Доступи до всіх цифрових каналів (паролі, логіни, резервні коди).
- ✓ Шаблони комунікаційних матеріалів для різних сценаріїв (офіційні заяви, прес-релізи, пости в соціальних мережах, внутрішні повідомлення).
- ✓ Контакти ключових стейкхолдерів (клієнти, партнери, регулятори, медіа).
- ✓ Юридично вивірені формулювання (disclaimers, застереження про відповідальність).
- ✓ Резервні канали комунікації (на випадок блокування основних).



Приклад: Промислове підприємство провело повний аудит комунікаційних активів. Було виявлено, що 12 колишніх співробітників досі мають доступ до корпоративного Slack-каналу, а паролі до акаунтів у соціальних мережах зберігаються в загальнодоступному файлі Google Docs. Після аудиту доступ колишніх співробітників було видалено, впроваджено двофакторну автентифікацію для всіх акаунтів, створено захищений менеджер паролів. Також було розроблено юридично вивірені шаблони перших повідомлень для трьох найімовірніших сценаріїв кризи (витік даних, скандальний пост співробітника, технічний збій). Кризовий комітет провів навчальну симуляцію, під час якої відпрацьовано взаємодію медіа, IT, юридичного та внутрішнього відділів. За результатами симуляції виявлено слабе місце — довге погодження коментарів (45 хвилин замість цільових 15), що було виправлено шляхом спрощення процедури погодження на час кризи.

Приклад: Під час аудиту цифрових комунікаційних активів промислового підприємства було виявлено, що 15 колишніх співробітників досі мають доступ до корпоративного Slack-каналу, де обговорюються комерційні умови з клієнтами. Також було виявлено, що спільні Google-диски з технічною документацією не мають налаштованих прав доступу — їх можуть переглядати будь-які користувачі з посиланням. Після аудиту доступ колишніх співробітників було видалено, права доступу до дисків налаштовано, впроваджено двофакторну автентифікацію для всіх корпоративних акаунтів. Це дозволило усунути потенційні джерела виток конфіденційної інформації.

9.3 Розроблення кризового комунікаційного плану й формування кризової команди



Кризовий комунікаційний план — це документ, який визначає порядок дій організації під час кризової ситуації: хто, що, коли, як і кому повідомляє. План має бути розроблений заздалегідь, узгоджений з усіма залученими сторонами та доступний для членів кризової команди в будь-який час (включно з офлайн-доступом).

Сутність кризового плану полягає в тому, що в умовах кризи у співробітників немає часу на обговорення та узгодження — дії мають бути відпрацьовані до автоматизму. Як зазначають фахівці з антикризового управління, «план не працює, якщо його дістають з шухляди в момент кризи — він має бути в головах співробітників».



Приклад: Промислове підприємство розробило кризовий комунікаційний план, в якому окремий розділ присвячено сценарію «Витік персональних даних клієнтів». У плані зазначено: кризова команда збирається протягом 15 хвилин у виділеному Zoom-каналі; перше повідомлення для клієнтів (email + SMS) затверджено заздалегідь — змінюється лише дата та опис інциденту; технічний фахівець готує пояснення причин; юридичний відділ узгоджує текст з регулятором. Завдяки наявності плану, коли стався реальний витік даних, компанія повідомила клієнтів протягом 2 годин, тоді як конкуренти в аналогічній ситуації мовчали кілька днів. Це дозволило зберегти довіру клієнтів.

Структура кризового комунікаційного плану

Розділ плану	Зміст	Елементи
Кризова команда	Склад, ролі, відповідальність, контакти, порядок заміщення	Керівник кризового штабу, PR-директор, юридичний радник, IT-фахівець, HR-директор, фінансовий директор, технічний експерт
Система оповіщення	Порядок та канали інформування членів кризової команди про виникнення кризи	Телефонний дзвінок, SMS, месенджери, корпоративний чат (дублювання каналів)
Сценарії криз	Типові кризові ситуації для організації та наперед розроблені сценарії реагування	Витік даних, скандальний пост співробітника, технічний збій, скарга клієнта, що стала вірусною, інформаційна атака конкурентів
Затверджені повідомлення	Шаблони перших повідомлень та офіційних заяв для різних типів криз	Текст для внутрішньої комунікації, текст для зовнішньої комунікації, текст для медіа, текст для соціальних мереж
Канали комунікації	Визначення, які канали використовуються для яких аудиторій під час кризи	Внутрішні канали (корпоративний чат, email, збори) та зовнішні (сайт, соцмережі, медіа, месенджери)
Цільові аудиторії	Стейкхолдери, з якими потрібно комунікувати, та пріоритетність комунікації	Клієнти, співробітники, партнери, постачальники, інвестори, регулятори, медіа, громадськість
Порядок затвердження	Процедура узгодження комунікаційних матеріалів під час кризи	Співробітник готує → керівник кризової команди затверджує → юридичний відділ візує → публікується
Посткризові заходи	Порядок аналізу, навчання, коригування плану після завершення кризи	Проведення посткризового аналізу, оновлення плану, навчання співробітників, комунікація зі стейкхолдерами

Етапи розроблення кризового комунікаційного плану

Процес створення ефективного кризового комунікаційного плану включає п'ять послідовних етапів, які забезпечують його повноту, релевантність та готовність до практичного застосування.

1. Аналіз загроз та ймовірних сценаріїв (Threat & Scenario Analysis). На цьому етапі організація визначає потенційні джерела криз, характерні для її галузі, розміру, географії присутності та специфіки діяльності. Для кожного виявленого ризику розробляється типовий сценарій розгортання кризи, визначаються ймовірні тригери, швидкість ескалації, потенційні наслідки та необхідні ресурси для реагування. Результатом є перелік пріоритетних сценаріїв (наприклад, «витік персональних даних», «скандальний пост співробітника», «технічний збій», «інформаційна атака конкурентів»), для яких розроблятимуться окремі підплани або блоки загального плану.

2. Визначення стейкхолдерів та цільових аудиторій (Stakeholder & Target Audience Identification). Організація ідентифікує всі групи, які мають інтерес у її діяльності або можуть постраждати від кризи, та визначає пріоритетність комунікації з кожною групою. Для кожної аудиторії визначаються її основні очікування, канали отримання інформації, бажаний тон спілкування та ключові повідомлення. Результатом є карта стейкхолдерів (як у таблиці 10 лекції), яка стає основою для диференційованої комунікації.

3. Створення комунікаційних повідомлень та меседж-мапи (Message & Message Map Creation). Для кожного сценарію та для кожної цільової аудиторії розробляються заздалегідь узгоджені шаблони повідомлень. Меседж-мапа (message map) включає: головне повідомлення (ключова теза, яку потрібно донести), 3-5 підтримуючих аргументів (факти, докази, пояснення) та відповіді на найбільш ймовірні

запитання. Така структура дозволяє швидко адаптувати загальний шаблон до конкретної ситуації, змінюючи лише деталі (дату, цифри, опис інциденту), зберігаючи при цьому узгоджену позицію.

4. Розроблення протоколів реагування та таймінгу (Reaction Protocol & Timing Development). Для кожного етапу кризи визначаються чіткі часові норми: час до виявлення сигналу, час до першої публічної відповіді, час до інформування різних груп стейкхолдерів, частота оновлення статусу. Протоколи реагування фіксують, хто, коли, що і в якій послідовності має робити. Наприклад: «При виявленні витоку даних (0-15 хв) → IT-фахівець блокує доступ (15-30 хв) → PR-директор готує перше повідомлення (30-60 хв) → після погодження з юристом публікує на сайті та в соцмережах (60-75 хв)».

5. Встановлення засобів комунікації (Communication Channels Setup). Визначаються конкретні канали для внутрішньої та зовнішньої комунікації під час кризи, а також резервні канали на випадок недоступності основних. Для кожного каналу встановлюються відповідальні особи, процедури публікації, правила модерації. Наприклад: «Для внутрішньої комунікації — корпоративний Slack-канал #crisis-updates (тільки для офіційних повідомлень, коментування вимкнено). Для зовнішньої комунікації — сторінка на сайті «Статус безпеки», офіційний Telegram-канал, email-розсилка для клієнтів».



Кризова команда (кризовий штаб) — це група співробітників, яка має повноваження приймати рішення та координувати дії організації під час кризи. Склад команди визначається заздалегідь, кожен член команди має чітко визначені ролі, відповідальність та порядок заміщення у разі відсутності.

Склад кризової команди та їхні ролі

Роль	Відповідальність	Повноваження	Хто заміщує
Керівник кризового штабу	Приймає остаточні рішення, координує дії команди, забезпечує ресурси, комунікує з радою директорів/власниками	Ухвалює будь-які рішення в межах кризового бюджету; може делегувати повноваження	Заступник керівника (визначений наказом)
PR-директор / керівник з комунікацій	Готує комунікаційні матеріали (тексти, заяви, пости, прес-релізи); відповідає за взаємодію з медіа та соціальними мережами	Публікує повідомлення від імені компанії; дає коментарі журналістам	PR-менеджер (заступник)
Юридичний радник	Оцінює юридичні ризики комунікаційних повідомлень; консультує щодо правових наслідків рішень	Визначає допустимі межі комунікації; може заблокувати публікацію, якщо вона створює юридичні ризики	Заступник юридичного радника
ІТ-фахівець / керівник ІТ-відділу	Відповідає за технічну сторону: відновлення систем, захист даних, комунікацію через цифрові канали (якщо вони постраждали)	Приймає технічні рішення (блокування акаунтів, зміна паролів, відключення серверів)	Заступник ІТ-директора
HR-директор	Відповідає за внутрішню комунікацію зі співробітниками; координує дії персоналу; запобігає паніці всередині компанії	Інформує співробітників; організовує внутрішні збори; може давати рекомендації щодо режиму роботи	HR-менеджер
Фінансовий директор	Оцінює фінансові наслідки кризи та запропонованих заходів; забезпечує фінансування антикризових дій	Затверджує витрати в межах кризового бюджету (окремий рахунок на випадок кризи)	Заступник фінансового директора

Технічний експерт (залежно від галузі)	Надає технічні пояснення причин кризи (наприклад, інженер, технолог, виробничник)	Готує технічні довідки; пояснює складні технічні питання зрозумілою мовою	Заступник (інший технічний фахівець)
---	---	---	--------------------------------------

Порядок дій кризової команди під час активації

Етап	Дія	Час	Відповідальний
1. Активація	Керівник кризового штабу отримує сигнал про кризу (від системи моніторингу, від співробітника, від ЗМІ) та приймає рішення про активацію кризового плану	0-15 хв	Керівник кризового штабу
2. Оповіщення	Всі члени кризової команди отримують сповіщення (SMS, месенджер, дзвінок) про терміновий збір у визначеному каналі (Zoom, Teams, окремий чат)	15-30 хв	Керівник кризового штабу (або відповідальний за оповіщення)
3. Збір та оцінка	Команда збирається, оцінює масштаб кризи, визначає першочергові дії, розподіляє завдання	30-60 хв	Всі члени команди
4. Перша комунікація	Готується та публікується перше повідомлення (що проблема відома, опрацьовується)	60-120 хв	PR-директор, юридичний радник
5. Реалізація	Члени команди виконують свої функції відповідно до плану; регулярні статус-збори (кожні 2-4 години)	Весь період кризи	Всі члени команди
6. Завершення	Команда приймає рішення про завершення активної фази кризи; переходить до посткризового аналізу	Після стабілізації ситуації	Керівник кризового штабу

9.4 Управління цифровими комунікаціями під час кризи



Управління цифровими комунікаціями під час кризи — це комплекс оперативних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризової ситуації, збереження довіри стейкхолдерів та захист репутації організації. Цей етап вимагає швидкості, точності, скоординованості та емоційної стійкості.

Основна ідея управління в кризових умовах полягає в тому, що в цифровому середовищі «критичне вікно» для першої реакції становить від 30 хвилин до 2-3 годин. Мовчання в цей період заповнюється домислами, чутками, фейками, що значно ускладнює подальше врегулювання.



Приклад: Під час технічного збою в роботі логістичної платформи, клієнти не могли відстежувати свої відправлення протягом 6 годин.

Компанія діяла за принципами кризової комунікації: протягом 30 хвилин опублікувала повідомлення про збій та роботу над його усуненням; кожен годину надавала оновлення статусу (навіть якщо прогресу не було — «проблема складніша, ніж очікувалося, працюємо далі»); після усунення збою пояснила причину та вжила заходів для запобігання повторенню (оновлення обладнання). В результаті, незважаючи на довгий збій, клієнти залишилися лояльними, оскільки цінували чесність та оперативність комунікації.

Етапи управління комунікаціями під час кризи

Етап	Завдання	Дії
Перша реакція (30-120 хвилин)	Зупинити паніку, показати, що компанія в курсі проблеми та працює над її вирішенням	Опублікувати коротке повідомлення про те, що проблема відома та опрацьовується; визначити відповідальних; активувати кризовий план
Збір та аналіз інформації (1-4 години)	Зрозуміти причини, масштаб, наслідки кризи; визначити коло осіб, які потребують першочергової комунікації	Зібрати кризову команду; провести внутрішнє розслідування; оцінити ризики; визначити цільові аудиторії
Підготовка комунікаційних матеріалів (2-6 годин)	Створити узгоджені, точні, зрозумілі повідомлення для різних аудиторій	Підготувати текст для клієнтів, співробітників, партнерів, медіа; узгодити з юристами та керівництвом; перекласти (якщо потрібно)
Масове інформування (6-24 години)	Донести офіційну позицію до всіх зацікавлених сторін через всі доступні канали	Опублікувати офіційну заяву на сайті, в соціальних мережах, медіа; надіслати email-розсилку клієнтам; провести внутрішню нараду зі співробітниками
Підтримка діалогу (весь період кризи)	Відповідати на запитання, уточнювати, коригувати комунікацію залежно від реакції аудиторії	Моніторити коментарі та згадування; відповідати на запитання; коригувати повідомлення за потреби; фіксувати нові виклики
Завершення кризи	Повідомити про вирішення проблеми, подякувати за терпіння, окреслити подальші кроки	Опублікувати фінальне повідомлення; провести посткризовий аналіз; подякувати команді та стейкхолдерам

Основні принципи комунікації під час кризи

Принцип	Пояснення	Приклад
Швидкість	Перша реакція — протягом 30-120 хвилин. Навіть якщо немає повної інформації, підтвердьте, що проблема відома та опрацьовується	«Нам відомо про проблему з доступом до сервісу. Наші фахівці вже працюють над її вирішенням. Про оновлення статусу повідомимо додатково»
Прозорість	Говоріть правду, навіть якщо вона неприємна. Приховування інформації в цифрову епоху розкривається майже завжди	«Ми виявили витік даних, який стався через технічну помилку. Вибачаємось за незручності. Вживаємо заходів для посилення безпеки»
Єдиний голос	Всі повідомлення мають виходити з єдиного джерела (офіційний представник, прес-служба). Різні версії подій створюють плутанину та підривають довіру	Всі коментарі від імені компанії дає лише уповноважена особа (PR-директор або керівник кризового штабу)
Емпатія	Визнайте емоції постраждалих (клієнтів, партнерів, співробітників). Люди хочуть бачити не байдужу корпорацію, а живих людей, яким небайдуже	«Ми розуміємо ваше обурення. Ви маєте рацію — така ситуація є неприпустимою. Приносимо щирі вибачення»
Консистентність	Повідомлення в різних каналах мають бути узгодженими. Не можна писати одне на сайті, інше — в соцмережах, третє — в коментарях	Текст офіційної заяви публікується одночасно на всіх каналах; всі відповіді на коментарі відповідають офіційній позиції
Орієнтація на дії	Говоріть не лише про проблему, а й про те, що робиться для її вирішення та як уникнути повторення в майбутньому	«Ми вже відключили скомпрометований сервер, змінили всі паролі, повідомили регулятора. Найближчим часом проведемо зовнішній аудит безпеки»

9.5 Комунікація з різними групами стейкхолдерів і внутрішня комунікація



Різні групи стейкхолдерів мають різні очікування, потреби, канали отримання інформації та рівень впливу на ситуацію. Тому комунікація з кожною групою має бути диференційованою, оскільки неможливо задовольнити всіх одним повідомленням у єдиному каналі. Необхідно визначити пріоритетність груп, адаптувати повідомлення та обирати відповідні канали для кожної аудиторії.

Стейкхолдери та стратегії комунікації під час кризи

Група стейкхолдерів	Пріоритет	Основні очікування	Канали комунікації	Тип повідомлень
Клієнти	Високий	Як постраждають? Як вирішити проблему? Хто відповідає? Коли буде виправлено?	Email-розсилка, SMS, соціальні мережі, чат-бот, месенджери, сайт	Чесне визнання проблеми; конкретні дії; терміни виправлення; компенсації
Співробітники	Високий	Чи постраждають вони? Що казати клієнтам? Чи безпечно на роботі?	Внутрішній чат (Slack, Teams), корпоративна email-розсилка, загальні збори (Zoom), інтранет	Чесне інформування про проблему; чіткі інструкції; єдина лінія комунікації із зовнішнім світом
Партнери та постачальники	Високий	Чи вплине криза на співпрацю? Чи будуть затримки? Чи зміняться умови?	Персональні email-розсилки, телефонні дзвінки, Zoom-зустрічі, B2B-платформи	Персональне інформування; оцінка впливу на співпрацю; пропозиція компенсацій або альтернатив
Інвестори та акціонери	Високий	Як криза вплине на вартість компанії? Як планується відновлення?	Email, інвесторський портал, прес-релізи, телефонні дзвінки	Фактичний аналіз ситуації; прогнози впливу; заходи з мінімізації збитків; план відновлення
Медіа	Середній	Яка офіційна позиція? Які причини? Як вирішується?	Прес-релізи (email), офіційний сайт, прес-конференції (Zoom), соціальні мережі (офіційні акаунти)	Офіційна, вивірена, однозначна позиція; єдиний голос (тільки призначена особа)

Регулятори (ДПС, Держпраці, АМКУ тощо)	Високий (залежить від типу кризи)	Чи порушено законодавство? Які заходи вживаються?	Офіційні листи (електронна пошта з КЕП), персональні зустрічі (Zoom або офлайн)	Офіційні пояснення, документи (акти, довідки), докази вжитих заходів
Громадськість (соціальні мережі)	Низький	Коротке, зрозуміле пояснення	Офіційні акаунти в соціальних мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram)	Коротка, проста, зрозуміла версія подій; емпатія; відсутність агресії в дискусіях
Конкуренти	Низький	Можуть використовувати кризу для атаки	Не потребує активної комунікації; моніторити	Не вступати в полеміку; не коментувати дії конкурентів

Аналіз соціальних трендів кризи за групами стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Тип загрози / реакції	Інструмент реагування	Що робити
Media (медіа, журналісти, блогери)	Defamation (наклеп, дискредитація, поширення неправдивої інформації)	Proactive Communication (проактивна комунікація)	Підготувати офіційну позицію, надати перевірені факти, запропонувати коментар речника, не вступати в публічні суперечки
Customers (клієнти, споживачі)	Boycott (заклики до бойкоту, масові скарги, відмова від послуг)	Feedback (збір та аналіз зворотного зв'язку)	Створити канал для звернень, відповідати на кожну скаргу, запропонувати компенсації, показати, що компанія чує клієнтів
Internal (працівники, внутрішня аудиторія)	Rumors (чутки, паніка, невизначеність, витоки інформації)	Monitoring (посилений внутрішній моніторинг)	Провести внутрішню комунікацію, надати чіткі інструкції, створити канал для запитань, заспокоїти працівників
Public (широка громадськість, соціальні мережі)	Sentiment Shift (різка зміна тональності, поява негативних трендів)	Clarification (роз'яснення, спростування, публічна позиція)	Опублікувати офіційну заяву, пояснити ситуацію простою мовою, уникати агресії, демонструвати емпатію



Внутрішня комунікація під час кризи — це система інформування співробітників про кризову ситуацію, їхні дії, безпеку, зміни в роботі, а також механізм збору зворотного зв'язку та запобігання паніці.

Ідея полягає в тому, що співробітники є найважливішою аудиторією під час кризи. Вони — «посли» компанії у зовнішньому світі. Якщо вони панікують, не розуміють, що відбувається, або отримали неправдиву інформацію, вони будуть поширювати паніку серед клієнтів, партнерів та в соціальних мережах. Якщо вони поінформовані та заспокоєні — вони стають найкращою антикризовою комунікацією.

Завдання внутрішньої комунікації під час кризи

Завдання	Опис	Інструменти
Запобігання паніці	Надати співробітникам достовірну інформацію, щоб вони не домислювали найгірше	Термінове повідомлення в корпоративному чаті, загальні збори (Zoom)
Надання чітких інструкцій	Пояснити, що робити, особливо якщо криза впливає на робочі процеси	Інструкції в інтранеті, закріплені повідомлення в чаті, пам'ятки
Єдина лінія комунікації	Навчити співробітників, що казати клієнтам, партнерам, журналістам	Шаблони відповідей, скрипти розмов, FAQ для співробітників
Збір зворотного зв'язку	Дізнатися про проблеми, які бачать співробітники (наприклад, технічні, організаційні)	Анонімні опитування, окремі канали для повідомлень, щоденні статус-збори
Відновлення довіри	Показати, що керівництво контролює ситуацію, піклується про безпеку співробітників	Регулярні оновлення від керівництва (відеозвернення, листи), відповіді на запитання

Етапи внутрішньої комунікації під час кризи

Етап	Час	Зміст	Відповідальний
Перше сповіщення	0-30 хв	Коротке повідомлення про те, що сталася кризова ситуація, причини (якщо відомі) та що робиться	HR-директор, керівник кризового штабу
Інструктаж	1-2 години	Детальна інструкція для співробітників: що казати клієнтам, кому повідомляти про проблеми, як діяти	HR-директор, PR-директор
Регулярні оновлення	Кожні 2-4 години	Інформування про прогрес у вирішенні кризи, навіть якщо прогресу немає (важливо «тримати в курсі»)	Керівник кризового штабу
Відповіді на запитання	Протягом всієї кризи	Створення каналу (чат, окремий email) для запитань співробітників; відповіді публікуються для всіх	HR-директор
Завершення кризи	Після стабілізації	Подяка команді, інформування про підсумки, плани щодо запобігання подібним ситуаціям у майбутньому	Керівник кризового штабу, генеральний директор



Приклад: Під час кібератаки на IT-системи підприємства, внутрішня комунікація була організована наступним чином: перше сповіщення в корпоративному Slack («Увага! Наші сервери зазнають атаки. Доступ до CRM обмежено. Не відкривайте підозрілі посилання. Ми працюємо над відновленням»); інструктаж для менеджерів з продажу (шаблон відповіді для клієнтів: «Тимчасові технічні неполадки виникли внаслідок кібератаки, наші фахівці працюють. Ваше замовлення буде виконано, статус повідомимо додатково»); регулярні оновлення кожні 2 години («Статус: сервери відновлено на 50%, зовнішню пошту тимчасово відключено» — навіть коли прогресу не було: «Проблема виявилася складнішою, ніж очікувалося; працюємо далі»). Жоден співробітник не панікував; клієнти отримували узгоджені відповіді; компанія змогла зберегти репутацію, незважаючи на тривалий (8 годин) збій.

9.6 КРІ антикризових цифрових комунікацій та оцінювання ефективності кризового реагування



КРІ антикризових цифрових комунікацій — це система

кількісних і якісних показників, які дозволяють оцінити, наскільки швидко, узгоджено, точно й результативно організація виявила кризу, відреагувала на неї, зменшила шкоду та відновила довіру стейкхолдерів.

Важливо розуміти, що КРІ в кризі не повинні стимулювати формальну швидкість за рахунок правдивості. Надто швидка, але неточна або юридично небезпечна відповідь може посилити кризу. Тому ефективність оцінюється через баланс швидкості, точності, емпатії, прозорості, узгодженості та реального впливу на поведінку аудиторії.

Основні групи KPI антикризових цифрових комунікацій

Група KPI	Що вимірює	Приклади показників
Швидкість реагування	Наскільки швидко організація виявила сигнал і дала першу відповідь	Час до виявлення інциденту; час до першої публічної відповіді; час погодження повідомлення
Охоплення каналів	Чи були задіяні всі релевантні цифрові канали та групи аудиторії	Кількість оновлених каналів; частка стейкхолдерів, які отримали повідомлення; повнота FAQ
Якість повідомлень	Наскільки повідомлення були точними, зрозумілими, емпатичними й послідовними	Кількість виправлень; наявність єдиної позиції; відсутність суперечностей між каналами
Взаємодія з аудиторією	Як організація відповідала на запити, скарги й коментарі	Середній час відповіді; частка оброблених звернень; кількість нерозв'язаних публічних питань
Репутаційна динаміка	Як змінювалася тональність і довіра після реакції організації	Частка негативних згадок; зміна тональності; кількість поширень офіційного пояснення
Внутрішня координація	Наскільки команда діяла узгоджено й за планом	Час активації кризової команди; кількість неузгоджених заяв; охоплення працівників інструкціями
Посткризове навчання	Чи перетворила організація кризу на зміни в процесах	Кількість виконаних коригувальних дій; оновлення плану; проведені тренінги; відсутність повторення інциденту

Показники оцінювання ефективності кризового реагування

Показник	Формула або спосіб оцінки	Інтерпретація
Time to detect	Час від першої публічної згадки до виявлення командою моніторингу	Чим менше значення, тим ефективніша система раннього попередження
Time to first response	Час від виявлення кризи до першого офіційного повідомлення	Показує здатність швидко заповнювати інформаційний вакуум
Response coverage	Частка ключових каналів, у яких опубліковано узгоджену позицію	Показує, чи не залишилися важливі аудиторії без інформації
Message consistency	Кількість суперечностей між повідомленнями різних речників і каналів	Чим менше суперечностей, тим вища керованість комунікації
Sentiment recovery	Зміна частки негативних, нейтральних і позитивних згадок після реакції	Показує, чи змінюється емоційний фон після дій організації
Resolution rate	Частка звернень або скарг, які отримали відповідь і рішення	Показує, чи комунікація супроводжується реальним вирішенням проблем

9.7 Посткризовий аналіз, відновлення довіри та посткризове навчання організації



Посткризовий аналіз — це систематичне дослідження причин, перебігу та наслідків кризи з метою виявлення помилок, формулювання висновків та коригування кризового плану для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Відновлення довіри — це довгостроковий процес реабілітації репутації організації в очах стейкхолдерів, який включає як комунікаційні (публічні вибачення, прозорі звіти), так і практичні (компенсації, зміна процесів, посилення контролю) заходи.

Посткризове навчання організації — це перетворення досвіду кризи на нові правила, навички, процеси та технічні налаштування. Якщо після кризи організація лише публікує вибачення, але не змінює внутрішні практики, ризик повторення інциденту залишається високим.

Ідея посткризового етапу полягає в тому, що криза — це не вирок, а можливість для навчання та вдосконалення. Організації, які правильно аналізують свої помилки та публічно демонструють готовність змінюватися, часто виходять з кризи навіть сильнішими, ніж до неї.

Етапи посткризового аналізу

Етап	Завдання	Дії
Збір даних	Зібрати всю інформацію про перебіг кризи: хронологію, комунікації, рішення, реакції стейкхолдерів	Проаналізувати архіви чатів, листів, публікацій, дзвінків; зібрати звіти систем моніторингу; опитати учасників кризової команди
Аналіз причин	Визначити справжні причини кризи, а не лише її прояви	Провести «аварійну нараду» (post-mortem meeting); використати метод «5 чому?» («5 Whys») для пошуку кореневих причин
Оцінка дій	Проаналізувати, що було зроблено правильно, а що — ні; що спрацювало, а що — ні	Оцінити швидкість першої реакції, точність повідомлень, узгодженість дій, ефективність каналів
Формулювання висновків	Задokumentувати уроки кризи: що робити, чого уникати, що змінити	Скласти звіт з рекомендаціями; оновити кризовий комунікаційний план; провести навчання співробітників
Коригування плану	Внести зміни до кризового плану на основі отриманих уроків	Оновити шаблони повідомлень, додати нові сценарії, змінити склад кризової команди, удосконалити систему моніторингу



Приклад: Після витоку персональних даних клієнтів, компанія провела посткризовий аналіз, в результаті якого було виявлено, що причиною стала відсутність двофакторної автентифікації для доступу до CRM-системи. Компанія публічно визнала помилку, принесла вибачення, компенсувала збитки постраждалим клієнтам, впровадила двофакторну автентифікацію для всіх співробітників та провела додаткове навчання з кібербезпеки. Через пів року компанія опублікувала звіт про виконану роботу та запросила незалежний аудит безпеки. В результаті рівень довіри клієнтів не тільки відновився, але й зріс, оскільки клієнти побачили, що компанія серйозно ставиться до безпеки їхніх даних.

Заходи з відновлення довіри після кризи

Захід	Опис	Приклад
Публічні вибачення	Чесне, щире, без застережень визнання відповідальності за заподіяну шкоду	«Приносимо щирі вибачення всім, хто постраждав через наш технічний збій. Ми визнаємо свою відповідальність»
Компенсації	Матеріальна компенсація завданих збитків або моральної шкоди	Повернення коштів, бонуси, знижки, додаткові послуги безкоштовно
Прозорі звіти	Детальне інформування стейкхолдерів про причини кризи та заходи з її подолання	Публікація звіту про розслідування інциденту, створення сторінки «Статус безпеки» на сайті, регулярні оновлення
Зміна процесів	Впровадження змін в організаційних процесах, що унеможливають повторення подібної кризи	Оновлення програмного забезпечення, посилення контролю, зміна регламентів, додаткове навчання персоналу
Довгострокова комунікація	Постійне інформування про прогрес у виконанні обіцянок, пов'язаних з кризою	Щомісячні оновлення про стан безпеки, публікації про впроваджені зміни, відкритість до діалогу
Публічне визнання помилок	Відкрите обговорення уроків кризи, готовність ділитися досвідом з іншими	Публікація кейсу на галузевих конференціях, статті в професійних виданнях, інтерв'ю топ-менеджерів

Напрями посткризового навчання

Напрямок навчання	Що змінюється	Очікуваний результат
Люди	Навчання речників, SMM-команди, менеджерів підтримки, HR і керівників	Працівники знають, як діяти в кризі й не створюють хаотичних повідомлень
Процеси	Оновлення кризового плану, маршруту погодження, правил ескалації та чергування	Скорочується час реагування й зменшується ризик неузгоджених рішень
Шаблони	Перегляд FAQ, пресрелізів, відповідей для клієнтів, внутрішніх інструкцій	Команда має готові формулювання для типових сценаріїв
Технології	Налаштування моніторингу, сповіщень, резервних каналів, системи збереження доказів	Сигнали кризи виявляються раніше, а інформація не губиться
Культура	Формування готовності визнавати помилки, діяти прозоро й навчатися на інцидентах	Криза стає джерелом організаційної зрілості, а не лише репутаційною травмою

9.8 Правові аспекти антикризової комунікації



Правові аспекти антикризової комунікації — це сукупність юридичних вимог, обмежень та ризиків, які необхідно враховувати при підготовці та публікації комунікаційних матеріалів під час кризи. Ігнорування правових аспектів може перетворити репутаційну кризу на юридичну, з судовими позовами, штрафами та кримінальною відповідальністю.

Ідея полягає в тому, що в умовах кризи комунікаційні матеріали стають доказами в суді. Кожне слово, опубліковане в соціальних мережах, кожен email, кожен коментар може бути використаний проти компанії. Тому юридичний радник має бути залучений до підготовки всіх комунікаційних матеріалів, особливо перших заяв та офіційних повідомлень.



Приклад: Під час кризи, пов'язаної з неякісною партією продукції, компанія підготувала офіційну заяву. Юридичний радник викреслив фразу «ми визнаємо, що помилка сталася через недбалість співробітника складу», замінивши на «попередній внутрішній аналіз вказує на те, що причиною

стала технічна помилка на етапі пакування. Ми проводимо детальне розслідування та вживаємо заходів для недопущення повторення». Це дозволило уникнути звільнення конкретного співробітника під тиском громадськості та можливого позову з його боку. Також компанія не публікувала персональні дані клієнтів, які отримали браковану продукцію — всі повідомлення були надіслані персонально через CRM-систему.

Правові ризики антикризової комунікації

Ризик	Опис	Приклад	Як уникнути
Надання неправдивої інформації	Публікація свідомо неправдивих відомостей може кваліфікуватися як шахрайство або навмисне введення в оману (ст. 190, 358 КК України)	«Витоку даних не було» (хоча сліди витоку очевидні). Клієнти довели факт витоку в суді, компанія отримала штраф та компенсацію	Говорити правду, навіть якщо вона неприємна. Якщо точна інформація відсутня — говорити «Ми розслідуємо, повідомимо додатково»
Визнання провини без належного аналізу	Необережне визнання провини (навіть у соцмережах) може бути використане як доказ в судових процесах	Керівник написав у Facebook: «Вибачаємось за збій — це помилка нашого адміністратора». Суд визнав це визнанням без доведення вини	Не визнавати провини до завершення внутрішнього розслідування; використовувати формулювання без зазначення винуватих (особливо до з'ясування причин)
Розголошення комерційної таємниці	В поясненні причин кризи можна ненавмисно розкрити конфіденційну інформацію	PR-менеджер опублікував технічний звіт з деталями архітектури ІТ-системи — це стало відомо конкурентам	Перед публікацією будь-якого технічного документа погоджувати з ІТ-відділом та юридичним відділом
Порушення законодавства про захист персональних даних	Публікація інформації про постраждалих клієнтів або співробітників без їхньої згоди	Компанія опублікувала список клієнтів, чиї дані могли бути скомпрометовані, але без їхньої згоди — порушення ЗУ «Про захист персональних даних» та GDPR	Інформувати клієнтів персонально (email, SMS, дзвінок), а не публічно; не розкривати повні персональні дані публічно

Наклеп та дискредитація	Звинувачення конкретних осіб (співробітників, партнерів, конкурентів) у провокації кризи без достатніх доказів	Прес-секретар сказав: «Кризю спровокував наш колишній працівник, який мав образу». Той подав до суду заклеп	Не називати імен, не звинувачувати конкретних осіб публічно до рішення суду. Використовувати формулювання: «Попередній аналіз вказує на...», без зазначення осіб
Конфіденційність листування	Публікація скріншотів листування без згоди іншої сторони (порушення ст. 31 Конституції України)	Компанія оприлюднила скріншот листування з клієнтом, щоб «довести» свою правоту. Клієнт подав до суду за порушення приватності	Не публікувати приватне листування; для публічних доказів використовувати інші підстави

Контрольні запитання



1. Дайте визначення поняттю «моніторинг цифрового середовища». Яка його мета?
2. Назвіть основні об'єкти моніторингу в цифровому середовищі та частоту їх відстеження.
3. Які інструменти моніторингу цифрового середовища ви знаєте? Охарактеризуйте їхні переваги та обмеження.
4. Що таке «слабкі сигнали» кризи? Чому важливо їх виявляти на ранніх стадіях?
5. Назвіть основні завдання превентивного етапу управління кризами.
6. Що таке аудит цифрових комунікаційних активів? Які категорії активів він охоплює?
7. Які три ключові компоненти стратегії запобігання кризам ви знаєте?
8. Перелічіть основні інструменти превентивного моніторингу (Social Listening, Fact-check, Internal Monitoring, Sentiment Analysis, Web Scraping). Поясніть призначення кожного.
9. Що таке система раннього попередження (early warning system)? З яких трьох етапів вона складається?
10. Які елементи включає аудит цифрових комунікаційних активів (офіційний сайт, соціальні медіа, інтранет, контактна база, IT-інфраструктура)?
11. Що таке кризовий комунікаційний план? Які розділи він має містити?
12. Назвіть п'ять етапів розроблення кризового комунікаційного плану (аналіз загроз, визначення стейкхолдерів, створення меседжів, протоколи реагування, засоби комунікації).

13. Що таке кризова команда (кризовий штаб)? Які ролі входять до її складу?
14. Поясніть порядок дій кризової команди під час активації (шість етапів).
15. Які основні принципи комунікації під час кризи (швидкість, прозорість, єдиний голос, емпатія, консистентність, орієнтація на дії)?
16. Перелічіть етапи управління комунікаціями під час кризи (перша реакція, збір інформації, підготовка матеріалів, масове інформування, підтримка діалогу, завершення).
17. Як диференціюється комунікація з різними групами стейкхолдерів під час кризи?
18. Назвіть основні завдання внутрішньої комунікації під час кризи.
19. Які групи KPI антикризових цифрових комунікацій ви знаєте?
20. Що таке посткризовий аналіз? З яких етапів він складається?
21. Які заходи з відновлення довіри після кризи можна застосувати?
22. Назвіть напрями посткризового навчання організації (люди, процеси, шаблони, технології, культура).
23. Які правові ризики антикризової комунікації ви знаєте?
24. Сформулюйте юридичний чек-лист для антикризових комунікацій.
25. Що таке кризовий координаційний центр? Які його основні функції?
26. Поясніть, що таке меседж-мапа (message map) та для чого вона використовується.
27. Що таке Crisis Assets Inventory? Навіщо він потрібен?
28. Які показники використовуються для оцінювання ефективності кризового реагування (Time to detect, Time to first

response, Response coverage, Message consistency, Sentiment recovery, Resolution rate)?

29. Поясніть практичний алгоритм оцінювання ефективності кризового реагування.
30. Які результати кризових навчань дозволяють оцінити готовність організації до криз?

Питання для самостійного опрацювання



1. Проаналізуйте, чому більшість криз мають попередників (слабкі сигнали) і як їх правильно виявляти.
2. Розробіть систему ключових слів (keywords) для моніторингу цифрового середовища вашої компанії (або обраної організації).
3. Порівняйте професійні системи моніторингу (YouScan, Brand24, Talkwalker) за критеріями: вартість, функціонал, точність, зручність.
4. Проведіть аналіз трьох реальних криз (за вибором) та визначте, які слабкі сигнали можна було виявити заздалегідь.
5. Складіть план аудиту цифрових комунікаційних активів для середнього підприємства (50-100 співробітників).
6. Розробіть шаблон політики кризових комунікацій (Crisis Communication Policy) для B2B-компанії.
7. Порівняйте поняття «кризовий комітет» (постійно діючий) та «кризова команда» (активується під час кризи). У чому їхні відмінності?
8. Проаналізуйте, як результати аудиту комунікаційних активів впливають на оцінку готовності за напрямками Media, IT, Internal, Legal.

9. Розробіть меседж-мапу (message map) для одного з типових кризових сценаріїв (наприклад, «витік персональних даних клієнтів»).
10. Складіть шаблон першого офіційного повідомлення для клієнтів у разі технічного збою сервісу (відповідно до принципів швидкості, прозорості, емпатії).
11. Порівняйте стратегії комунікації з різними групами стейкхолдерів (клієнти, співробітники, партнери, медіа, регулятори). Наведіть приклади різних повідомлень для однієї кризи.
12. Розробіть інструкцію для внутрішньої комунікації під час кризи: що казати співробітникам, які канали використовувати, як часто оновлювати інформацію.
13. Проаналізуйте реальний кейс кризової комунікації (української або міжнародної компанії) та оцініть її за принципами швидкості, прозорості, єдиного голосу, емпатії.
14. Складіть план посткризового аналізу з використанням методу «5 чому?» (5 Whys) для пошуку кореневих причин кризи.
15. Розробіть програму посткризового навчання організації за напрямками: люди, процеси, шаблони, технології, культура.
16. Порівняйте різні типи правових ризиків антикризової комунікації (неправдива інформація, визнання провини, розголошення таємниці, порушення захисту даних, наклеп, конфіденційність листування).
17. Розробіть юридичний чек-лист для перевірки антикризового повідомлення перед публікацією.
18. Складіть план тренування (кризової симуляції) для кризової команди вашого підприємства: сценарій, ролі, етапи, критерії оцінки.

19. Проаналізуйте, як результати кризових навчань впливають на оновлення кризового комунікаційного плану.
20. Створіть Crisis Assets Inventory для обраної організації (перелік ресурсів, контактів, доступів, шаблонів з термінами оновлення).

Список рекомендованої літератури



Базова література

1. Капустіна Н., Токар Л. К. Цифрова етика: навч.-метод. реком. (для здобувачів вищої освіти магістер. рівня за профілем освіт. програми «Філософія медійних практик»). Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2023. 50 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd9ba9f1-4272-43d8-bfac-0f6ed5192938/content>
2. Химиця Н. О., Морушко О. О. Моделювання ділової комунікації: навч. посіб. Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Новий Світ-2000, 2023. 180 с. URL: <https://discovery.kpi.ua/Record/000646013>
3. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Д. О., Олтаржевський. Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Dmytro-Oltarzhevskyi/publication/369745009_Cifrovi_komunikacii_navcalnij_posibnik_iz_disciplini_Mediavirobnictvo_promocia/links/642aa8d266f8522c38f2f9b1/Cifrovi-komunikacii-navcalnij-posibnik-iz-disciplini-Mediavirobnictvo-promocia.pdf
4. Когут І. В., Лучко Г. Й. Управління комунікаціями проекту: навчальний посібник. Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво «Новий Світ-2000», 2023. 180 с. URL: <https://discovery.kpi.ua/Record/000642659>

Додаткова література

1. Ilyash O., Shevchuk O., Semenchenko N., Roshchyna N., Mbuyi Kankolongo R.. The impact of socio-cultural factors on transnational business activities (examples from China, India, Pakistan). *Інвестиції*:

практика та досвід. № 21 (2022). DOI: [10.32702/2306-6814.2022.21.36](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.21.36)

2. Калита А. А., Клименюк О. В., Тараненко Л. І. Маніпуляція в мовленнєвій комунікації : монографія. Київ: Тропеа, 2024. 232 с. URL: <https://discovery.kpi.ua/Record/000646660>
3. Осокін, М., Осокіна, А. . Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>
4. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.pdf>

Інформаційні ресурси

1. Етика штучного інтелекту: чи є Engage AI етичним? URL: <https://engage-ai.co/uk/%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%8F-%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BC/>
2. Глобальний стандарт етики штучного інтелекту: чи це можливо? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/yunesko-hlobalnyy-standart-etyky-shtuchnoho-intelektu/31612648.html> –
3. Кодекс етики та професійної відповідальності поведінкових аналітиків URL: <https://cbaua.org/etyka-pap>
4. Комп'ютерна етика. Кодекси етики в сфері інформаційних технологій URL: <https://vseosvita.ua/library/kompiuterna-etyka-kodeksy-etyky-v-sferi-informatsiinykh-tekhnologii-608229.html> –

5. Комунікації в бізнесі. URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=NPtMs0eCc9M>
6. Комунікації в бізнесі. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/moment-prozreniya-kak-naladit-kommunikaciyu-v-biznese-50072511.html>
7. Правила ефективної комунікації. URL:
https://www.youtube.com/watch?v=Lx3wFdgY_Ds