

УДК 005.95/.96+007:304:08

РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Н. М. Антоник

*Національний університет «Львівська політехніка»,
вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна*

Досліджено роль неформальних комунікацій, які вважаються своєрідним доповненням та інструментом посилення формальних структур, у досягненні стратегічних цілей будь-якого сучасного підприємства. На прикладі транснаціональної компанії «Goodvalley Ukraine» доведено, що в умовах дистанційованості української філії від центрального офісу (розташований у Данії) та провадження виробництва у місцевості з традиційними уявленнями і цінностями (компанія працює переважно на теренах Прикарпаття), саме неформальні комунікації дають змогу оперативно вирішувати актуальні проблеми. Прямий контакт менеджменту середньої ланки, зокрема, відділу розвитку та комунікацій, з працівниками у неформальних умовах дає керівництву точніше розуміння потреб, настроїв, що в результаті сприяє виробленню стратегічних рішень. Показано, як неформальні комунікації впливають на корпоративну культуру, продуктивність праці, мотивацію персоналу та внутрішню згуртованість колективу.

Ключові слова: транснаціональна компанія, неформальні комунікації, корпоративна культура, канали комунікації, психологічний клімат, тимбілдинг

Постановка проблеми. Динамічний розвиток сучасного бізнес-середовища та зростання внутрішньогалузевої конкуренції змушують звертати пильну увагу не лише на формальні структури управління та комунікації, а й на різні прояви неформальної взаємодії між працівниками конкретної фірми чи корпорації. В умовах транснаціональної компанії, що займається сільськогосподарською діяльністю, масово залучаючи мешканців сільської місцевості – людей з достатньо традиційними устоями та цінностями, неформальні комунікації набувають особливого значення і ваги, а отже, стають перспективним об'єктом дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Неформальні комунікації в останні роки, і навіть десятиліття, привертають дослідницьку увагу представників різних напрямів і галузей – від психологів до маркетологів. Ще у 2008 р. про них як про важливий елемент організаційної діяльності підприємства, зокрема, писали Г. В. Осовська та О. А. Осовський [7]: «На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків,

приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів» [7].

Про «неминучий» і «різноманітний» характер неформальних комунікацій пишуть Ж. К. Крисько і О. А. Скішляк, вважаючи, що «через неформальні канали комунікації у формі обговорень поза контекстом формалізованих робочих відносин» проходить значний обсяг важливої інформації, і навіть більше – за даними цих авторів, «близько 70% усіх організаційних комунікацій мають неформальний характер» [3]. На цих же дуже вагомих 70% акцентує і О. Фандеєв, вказуючи що саме неформальні комунікації можуть «поліпшувати діяльність організації через створення альтернативних, зазвичай більш ефективних каналів обміну інформацією», відтак «нехтувати ними не можна» [11].

Цікавий погляд на роль комунікації, у тому числі неформальної, в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією розглядають З. М. Пушкар і Б. Т. Пушкар [8]: на думку цих авторів, неформальні комунікації впливають «на моральний дух команди, рівень довіри і загальну атмосферу в колективі» [8, с. 96].

Згадки про роль і значення неформальних комунікацій можна побачити і в працях зарубіжних авторів (див., зокрема: K. Miller [13], M. Radovic Markovic, A. Salamzadeh [14], N. A. Halim, A. A. Zawawi та ін. [12], та ін.), що теж свідчить про непересічний інтерес до цієї проблематики.

Мета статті – на прикладі конкретної транснаціональної компанії проаналізувати види неформальної комунікації та продемонструвати ефективність їх використання у контексті загального підвищення продуктивності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновизнано, що неформальні комунікації – це позаофіційні, несанкціоновані керівництвом канали спілкування, які виникають спонтанно на основі особистих контактів, спільних інтересів, соціальної взаємодії. Саме ці комунікації, що слугують своєрідним доповненням та інструментом посилення формальних структур, відіграють дуже важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, і особливо у випадках, коли фінальна ефективність його виробництва напряму залежить від людського чинника.

Досліджуючи досвід та удосконалюючи практику комунікаційної діяльності окремого підприємства («Goodvalley Ukraine») у складі транснаціональної компанії («Goodvalley»), що виробляє тваринницьку продукцію та провадить ефективну діяльність як безпосередньо у сфері своєї спеціалізації (вирощуванням свиней), так і дотичних до неї сфер (рослинництво, будівництво, виробництво біогазу), маємо змогу розглядати цей окремий кейс як можливу модель «комунікаційної поведінки», типову для подібних підприємств.

Уточнення характеру діяльності компанії у цьому випадку не є простою констатацією – він, певною мірою визначаючи характер організаційної, тобто *формальної*, комунікації (коли йдеться про *безпосередньо виробничі* зв'язки всередині окремих національних філій, між ними та між ними і центральним офісом), водночас має вирішальний вплив і на перебіг *неформальної* комунікації (особливо, коли розглядається позавиробнича сфера та її вплив на ефективність виробництва). Крім того, з огляду на мультинаціональний склад компанії (Данія,

Польща, Україна) та, відповідно, дистанційованість центру (Данія) від філій, саме неформальні комунікації дають змогу оперативно і безперешкодно вирішувати гостро актуальні, а часом і просто нагальні проблеми, які виникають на місцях.

При дослідженні неформальних комунікацій необхідно «враховувати особливості соціально-культурного середовища українського суспільства, ті традиційні практики ведення справ, які склалися в нашому бізнес-співтоваристві» [3, с. 134], а це – у випадку підприємства сільськогосподарського профілю, діяльність якого забезпечується переважно мешканцями сільської місцевості з давніми і стабільними традиціями (у нашому випадку – переважно Прикарпаття), є проблемою не тільки складною, а й делікатною. Якщо «повідомлення персоналу про популярні та непопулярні управлінські рішення, створення системи результативної взаємодії між співробітниками, підрозділами, керівниками установи» [10, с. 19] – це прерогатива менеджменту на рівні формальної комунікації, то неформальні комунікації керівництвом не санкціонуються, натомість вони стають потужним інструментом в арсеналі відділу розвитку і комунікацій, який є сполучною ланкою між усіма структурними елементами компанії, а також акумулює інформацію, необхідну для правильного налагоджування міжособистісних зв'язків.

Як свідчать власні спостереження та досвід залученості у діяльність відділу, неформальні комунікації – якщо 1) усвідомлювати їхню об'єктивну наявність і не намагатися їх ігнорувати, 2) враховувати потенційну силу впливу неформального спілкування на працівників, 3) розумно використовувати можливості неформальних комунікацій, виходячи з інтересів компанії, – можуть бути дуже корисними для діяльності компанії.

Насамперед, емпірично доведено, що неформальні комунікації *сприяють підвищенню продуктивності праці*, відтак компанія «Goodvalley Ukraine» ставиться до них з величезною увагою: оперативний обмін інформацією, обговорення професійних питань проводиться у невимушеній атмосфері (зустрічі керівників відповідальних відділів та громади на місцях; систематичне відвідування сіл та старостинських округів для збирання інформації; комунікація стосовно реалізованих проєктів та обдумування нових спільних заходів, які підпадають під стратегію компанії; демонстрація відеоматеріалів або презентацій тощо), коли працівники можуть швидше знайти потрібне рішення, обмінятися досвідом, надати підтримку одне одному.

Прямий контакт менеджменту середньої ланки з працівниками у неформальних умовах (відвідування знакових подій, свят, участь у народних акціях) дає керівництву точніше розуміння потреб, настроїв, що в результаті впливає на вироблення стратегічних рішень. Завдяки ж швидкості та масовості поширення неформальної інформації потрібними відомостями без бюрократичних «сигналів згори» охоплюється значна частина персоналу.

Неформальна комунікація сприяє посиленню *мотивації та задоволеності працею*. Задовольняючи природну потребу в соціальній взаємодії, у змозі вільно обмінюватися думками, емоціями, «Goodvalley Ukraine» всіляко сприяє тимбилдингу – створенню неформальних груп працівників поза виробництвом

(організація команд для спільного відпочинку, оформлення силами працівників відпочинкових зон на території їхніх громад, залучення до різноманітних програм, курсів, тренінгів, організація груп допомоги сім'ям воїнів, пораненим бійцям, що мешкають в громадах, тощо). Виробнича діяльність в умовах тривалої війни стала великим випробуванням для всіх працівників, як і для їхніх рідних і близьких, а тому всі види неформальної підтримки, фінансово та матеріально підкріплені керівництвом компанії, якнайкраще сприяють розумінню взаємозалежності між ефективною роботою кожного і можливістю компанії у цілому допомагати громаді та окремим її членам.

Все це формує у працівників «Goodvalley Ukraine» відчуття залученості до спільної справи, надійної підтримки з боку керівництва та емоційної безпеки, що своєю чергою безпосередньо впливає на їхню лояльність до компанії, бажання брати активну участь у реалізації її стратегічних завдань.

Нарешті, неформальні комунікації, як засвідчив досвід, сприяють формуванню *корпоративної культури*, яка є невід'ємним елементом стратегії підприємства. У процесі неформального спілкування не лише передається інформація, а й артикулюються певні цінності, ненав'язливо впроваджуються норми поведінки, виробляються традиції колективу. Менеджмент компанії враховує звички і традиції, які в сільській місцевості мають особливе значення як чинник духовного зближення громади, реалізації її колективних прагнень.

Не секрет, що серед різновидів неформальних комунікацій суттєве місце посідають чутки, так зване «сарафанне радіо», «народна творчість», а компактне проживання в сільській місцевості, значна частина населення якої працює в компанії, – найкращий ґрунт для їхнього створення та поширення. Тому для менеджменту вкрай важливо, аби інформація, що стає матеріалом для передавання такими каналами, не спотворювала дійсність, а виходила від надійних, авторитетних членів громади, що мають вплив на людей і водночас добре орієнтуються у проблематиці та завданнях виробництва. Це, власне, і є тим «мистецтвом комунікації в управлінні персоналом», про яке пишуть З. М. Пушкар і Б. Т. Пушкар [8].

Формування корпоративної культури, впровадження перспективної моделі тимбилдингу було в пріоритетах компанії від самого початку її створення. За час діяльності «Goodvalley Ukraine» традиційним стало спільне відзначення великих релігійних і храмових свят, які відбуваються майже в кожному селі, організація свят і подарунків для першокласників, що прийдуть до шкіл у тих селах, де працює компанія («Перший раз у перший клас»), а також подарунків для дітей 1–4 класів на день Святого Миколая («Солодкий Миколай»), спонсорство футбольної команди, – кожна з цих акцій передбачає залучення переважної більшості працівників і стає осередком неформальної комунікації з далекосяжними наслідками. В такий спосіб підтримується внутрішня згуртованість команди, що є важливою передумовою для реалізації довгострокових цілей підприємства.

Висновки. Конкретний досвід врахування та використання неформальних комунікацій у діяльності транснаціональної компанії «Goodvalley Ukraine», природно, не може охопити всіх можливих ситуацій та вичерпати проблемне поле

комунікаційної політики підприємства загалом: воно значно ширше і багатогранніше. Не можна також, позитивно оцінюючи роль неформальних комунікацій, не враховувати й пов'язані з ними потенційні ризики, такі як «порушення офіційних правил і процедур» або «поширення чуток, що призводять до конфліктів» [8]. Та все ж при раціональному підході до того «неформального контексту», в якому об'єктивно більшу частину свого життя перебувають всі учасники виробничого процесу, можна добитися значно більших успіхів, ніж використовуючи лише, і виключно, формальні комунікації. Концепції «людиноцентричного», або «людиноорієнтованого» бізнесу, втілювані у виробничу діяльність, ефективність якої напряму залежить від людського чинника, вирізняються дуже серйозним ставленням до неформальних позавиробничих стосунків, адже «комунікація всередині організації – це не лише формальні політики, стратегії, офіційні розсилки чи наради. Це всі взаємодії людей – розмови за кавою, спільне дозвілля, гумор, підтримка» [11]. Саме орієнтація на такі концепції, як свідчить досвід «Goodvalley Ukraine» і, зокрема, діяльність комунікаційників компанії, навіть у непростих умовах сьогодення здатна приносити хороші результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769>.
2. Дробот К. Вплив неформальної комунікації в організації на ефективність діяльності працівників : кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 053 Психологія / наук. кер. Любов Співак. БДПУ, 2024. 108 с.
3. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом // Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 32. С. 131–135.
4. Єжижанська Т. С. Корпоративні комунікації як стратегічний напрям діяльності організації // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 43–49.
5. Несмєєва А. І. Все про внутрішні комунікації. Київ: ВД «Медіалайн Паблішер», 2013. 240 с.
6. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навч. посібн. Київ : Кондор, 2008. 664 с.
8. Пушкар З. М. Пушкар Б. Т. Мистецтво в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 93–99.
9. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Роль комунікативного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Матеріали Всеукр. наук.- практ. конф., 20.05.2021. Харків: ХНАУ, 2021.
10. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М. 2013. 216 с.

11. Фандєєв О. Мистецтво комунікації // Охорона праці. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/rubriki/mistectvo-komunikacii> (Дата публікації: 10.02.2025).
12. Halim, N. A., Zawawi, A. A., Zawawi, A. A., & Kamarunzaman, Z. (2021, December). The role of team communication, team leadership, and team time management on SAR team performance in Malaysia. *Journal of Administrative Science*, 18(2), 90–110. https://jas.uitm.edu.my/images/2021_DEC/JAS5.pdf.
13. Miller, K. (2003). *Organizational communication: Approaches and processes* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
14. Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018, October). The importance of communication in business management. In *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship* (pp. 11–28). Belgrade.
15. Vivas Ponte, I. N., Sperandio Milan, G., Da Silva Freitas Junior, J. C., & De Vasconcellos, S. L. (2023). Optimization of the communication processes and knowledge management in retail teams. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 11(1), e24620. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.24620>.

REFERENCES

1. Holovs'ka, P. V., & Kravchenko, M. O. (2016). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komunikatsiinykh pidpriemstva. Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: Zbirnyk naukovykh prats' molodykh vchenykh fakultetu menedzhmentu ta marketynhu Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikors'koho», (10). <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769>.
2. Drobot, K. (2024). Vplyv neformal'noi komunikatsii v orhanizatsii na efektyvnist' diial'nosti pratsivnykiv (Qualifikatsiina robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia mahistra, spets. 053 Psykholohiia, Berdians'kyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet, Nauk. ker. Liubov Spivak).
3. Kryško, Zh. L., & Skyshliak, O. A. (2019). Vazhlyvist' neformal'nykh komunikatsii v upravlinni biznesom. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, (32), 131–135.
4. Yezhyzhanska, T. S. (2009). Korporatyvni komunikatsii yak stratehichnyi napriam diial'nosti orhanizatsii. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia»*. Seriia: Kultura i sotsial'ni komunikatsii, (1), 43–49.
5. Nesmeeva, A. I. (2013). *Vse pro vnutrishni komunikatsii*. Kyiv: VD «Medialain Pabli-she».
6. Orel, V. M., & Krialia, V. H. (2016). Rol' komunikatsii v upravlinni pidpriemstvom. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, (174), 60–66.
7. Osovs'ka, H. V., & Osovs'kyi, O. A. (2008). *Osnovy menedzhmentu: Navchal'nyi posibnyk*. Kyiv: Kondor.
8. Pushkar, Z. M., & Pushkar, B. T. (2024). Mystetstvo v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandnoi vzaiemodiiei. Aktual'ni problemy ekonomiky, (6[276]), 93–99.
9. Pushkar, Z. M., & Pushkar, B. T. (2021, May 20). Rol' komunikativnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia ahrarynymi pidpriemstvamy. In *Materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kharkiv: KhNAU).

10. Tykhomyrova, Ye. (2013). Korporatyvni komunikatsii: Posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchal'nykh zakladiv. Luts'k: FOP Zakharchuk V. M.
11. Fandiev, O. (2025, February 10). Mystetstvo komunikatsii. Okhorona pratsi. <https://ohorona-praci.kiev.ua/article/rubriki/mistectvo-komunikacii>.
12. Halim, N. A., Zawawi, A. A., Zawawi, A. A., & Kamarunzaman, Z. (2021, December). The role of team communication, team leadership, and team time management on SAR team performance in Malaysia. *Journal of Administrative Science*, 18(2), 90–110. https://jas.uitm.edu.my/images/2021_DEC/JAS5.pdf.
13. Miller, K. (2003). *Organizational communication: Approaches and processes* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
14. Radovic Markovic, M., & Salameh, A. (2018, October). The importance of communication in business management. In *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship* (pp. 11–28). Belgrade.
15. Vivas Ponte, I. N., Sperandio Milan, G., Da Silva Freitas Junior, J. C., & De Vasconcellos, S. L. (2023). Optimization of the communication processes and knowledge management in retail teams. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 11(1), e24620. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.24620>.

doi: 10.32403/0554-4866-2025-1-89-190-197

THE ROLE OF INFORMAL COMMUNICATIONS IN ACHIEVING THE STRATEGIC GOALS OF AN ENTERPRISE

N. M. Antonyk

*Lviv Polytechnic National University
Stepan Bandera Str., 12, Lviv, 79013, Ukraine
antonyknazar@gmail.com*

The study explores the role of informal communication, which is regarded as a valuable complement and a means of reinforcing formal organizational structures, in achieving the strategic objectives of contemporary enterprises. Particular attention is paid to the way informal communication fosters adaptability, mutual understanding, and problem-solving capacity within corporate settings. Drawing on the example of the transnational company Goodvalley Ukraine, engaged in livestock farming and related industries, the research illustrates how informal communication becomes especially significant when the Ukrainian branch operates at a physical and cultural distance from the company's head office in Denmark. The company's main activities are located in the Prykarpattia region of Ukraine, an area characterized by strong local traditions and established social norms. These specific conditions pose additional challenges to organizational integration and coordination.

In this context, informal communication – such as face-to-face conversations outside the workplace, unstructured exchanges during breaks, or community-oriented events –

facilitates quicker responses to emerging issues and strengthens mutual trust. The direct involvement of middle management, especially the Development and Communications Department, in informal interactions with employees enables more accurate assessments of team sentiment, expectations, and concerns. This, in turn, contributes to more effective strategic decision-making. The findings demonstrate that informal communication has a notable impact on corporate culture, employee motivation, internal cohesion, and overall organizational performance.

Keywords: *transnational company informal communication, corporate culture, communication channels, psychological climate, team building.*

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025.

Received 07.05.2025.