

Михайло САГАЙДАК,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6526-1170
sahaidak@kneu.edu.ua
Віолетта БОСЕНКО,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-0666-996X
violettabosenko6@gmail.com

ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Ключові слова: формальні комунікації, неформальні комунікації, внутрішні комунікації, результативність діяльності, бізнес-організації.

Актуальність. Ефективність діяльності бізнес-організацій значною мірою визначається якістю внутрішньої комунікаційної взаємодії, оскільки саме вона забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію дій персоналу, своєчасний обмін інформацією та підтримання належного рівня організаційної керованості. Важливу роль у цьому процесі відіграють як формальні, так і неформальні комунікації, які по-різному впливають на продуктивність праці, адаптацію працівників, мотивацію, обмін знаннями та загальну результативність функціонування підприємства. Посилення вимог до гнучкості управління, швидкості реагування на зміни та внутрішньої узгодженості роботи колективу зумовлює необхідність наукового осмислення впливу різних типів комунікацій на ключові результати діяльності бізнес-організацій.

Окремі аспекти зазначеної проблематики досліджували вітчизняні науковці, однак комплексний аналіз взаємодії формальних і неформальних комунікацій у контексті впливу на результативність бізнес-організацій залишається недостатньо розробленим. Зокрема, вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств розкрили С. Назаренко та Н. Матюшенко, які обґрунтували значення комунікаційної взаємодії для підвищення результативності функціонування організацій [1]. Роль комунікаційних процесів у системі ефективного управління персоналом досліджував В. Панченко, акцентуючи увагу на їх значенні для узгодження управлінських дій і підвищення якості роботи працівників [2]. Проблеми формування організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства висвітлили В. Шляхетко та В. Фляк, зосередивши увагу на потребі вдосконалення комунікаційної складової управління [3]. Безпекові аспекти управління персоналом у нестабільному зовнішньому середовищі проаналізували А. Штангрет і О. Силкін, підкресливши важливість комунікації для забезпечення стійкості та адаптивності організації [4].

Результати. Результати діяльності бізнес-організації значною мірою залежать від того, наскільки ефективно в її межах поєднуються формальні та неформальні комунікації. Формальні канали забезпечують чіткість управлінського впливу, узгодженість дій персоналу та дотримання встановлених процедур, тоді як неформальні зв'язки посилюють швидкість обміну знаннями, підтримують адаптацію працівників і впливають на їх мотивацію та залученість. Водночас кожен із цих типів комунікацій здатний не лише підвищувати результативність роботи, а й створювати певні ризики для продуктивності, інноваційності та стабільності внутрішньої взаємодії, що обумовлює доцільність комплексного дослідження їх впливу на ключові результати діяльності бізнес-організацій у порівняльному аспекті.

Формальні та неформальні комунікації здійснюють диференційований вплив на ключові результати діяльності бізнес-організацій, однак саме їх поєднання формує цілісну систему внутрішньоорганізаційної взаємодії. Формальні комунікації забезпечують упорядкованість інформаційних потоків, чіткість передавання управлінських рішень, розподіл завдань, дотримання підпорядкованості та контроль за виконанням роботи, що особливо важливо для координації діяльності персоналу, дотримання процесів і встановлених дедлайнів. Через зазначені канали забезпечується своєчасне інформування працівників, трансляція корпоративних стандартів, зниження рівня невизначеності та підтримання організаційної дисципліни, що позитивно позначається на стабільності операційної діяльності підприємства. Водночас важливим елементом формалізованої комунікації виступає зворотний зв'язок, який дає змогу перевірити правильність сприйняття повідомлень, уточнити зміст завдань і підвищити точність управлінської взаємодії [1].

Вагомим чинником забезпечення результативності діяльності бізнес-організацій виступають неформальні комунікації, які доповнюють офіційні канали та підсилюють гнучкість щоденної взаємодії. Неформальні бесіди між колегами, горизонтальні зв'язки, відкритий двосторонній діалог і швидкий обмін практичним досвідом полегшують узгодження дій у поточній роботі, сприяють поширенню знань, поліпшують адаптацію працівників до колективу та посилюють відчуття причетності до спільної діяльності. Таким чином, активізація внутрішньоорганізаційних комунікацій сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, розвитку культури довіри та стимулюванню інноваційної активності, створюються кращі можливості для спільного вирішення проблем і генерування ідей, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та інноваційність організації. В. Шляхетко та В. Фляк підкреслюють, що сучасний організаційно-комунікаційний механізм має ґрунтуватися на взаємопроникненні формальних і неформальних потоків інформації, коли регламентовані вказівки узгоджуються з неформальними ініціативами працівників, а знання циркулюють швидко, але контролювано [3].

Водночас кожен із типів комунікацій супроводжується певними ризиками, які можуть негативно впливати на ефективність функціонування організації. Надмірна орієнтація лише на формальні канали може спричиняти повільність передавання інформації, бюрократизацію, перевантаження інформаційних потоків і втрату ініціативності з боку працівників [1]. Переважання ж неформальних комунікацій

без належної управлінської узгодженості здатне призводити до інформаційних викривлень, чуток, неофіційних центрів впливу та зниження керованості комунікаційними процесами [3]. В умовах нестабільного та гіпердинамічного зовнішнього середовища суттєво зростає роль таких факторів, як довіра, прозорість комунікацій, оперативність зворотного зв'язку та психологічна безпека персоналу, оскільки затримка відповіді, інформаційна порожнеча чи комунікаційне перевантаження можуть підвищувати напруження, сприяти вигоранню персоналу та знижувати стійкість підприємства до кризових змін.

Вплив формальних і неформальних комунікацій доцільно інтерпретувати як взаємодію комплементарних елементів єдиної комунікаційної системи організації, що спільно формують умови для ефективного функціонування підприємства. Формальні комунікації забезпечують керованість, структурованість, чіткість передавання інформації та контроль за виконанням управлінських рішень, завдяки чому підтримуються організаційна дисципліна, узгодженість дій персоналу та стабільність робочих процесів. Водночас неформальні комунікації підсилюють адаптивність організації до змін, сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків, підвищують мотивацію працівників, пришвидшують обмін знаннями та практичним досвідом, а також активізують інноваційну діяльність колективу. Саме завдяки неформальній взаємодії в організації формуються довіра, підтримка, відкритість до обговорення ідей та готовність до спільного вирішення нестандартних завдань. Збалансоване поєднання цих двох типів комунікацій створює належні передумови для підвищення продуктивності праці, поліпшення якості управлінських рішень, ефективної координації роботи персоналу, посилення внутрішньої згуртованості та забезпечення стійкого розвитку бізнес-організації в динамічному середовищі. Перспективним напрямом подальших досліджень є кількісне оцінювання впливу формальних і неформальних комунікацій на результативність діяльності бізнес-організацій із використанням інтегральних показників ефективності.

Висновки. Отже, результативність діяльності бізнес-організації значною мірою визначається не перевагою одного типу комунікацій над іншим, а здатністю підприємства забезпечити їх раціональне поєднання. Формальні комунікації створюють основу управлінського порядку, а неформальні забезпечують гнучкість, швидкість взаємодії та соціальну інтеграцію працівників у колективі. Отже, найбільш ефективною є модель внутрішньоорганізаційної комунікації, за якої забезпечується баланс між формальними та неформальними каналами взаємодії, за якої офіційні канали гарантують чіткість і контроль, а неформальні зв'язки підсилюють адаптивність, мотивацію та здатність колективу до спільного вирішення поточних і нестандартних завдань. Таким чином, збалансоване поєднання формальних і неформальних комунікацій виступає ключовою передумовою підвищення продуктивності праці, якості управлінських рішень, організаційної стійкості та довгострокової ефективності бізнес-організації. Практична імплементація запропонованих підходів передбачає розроблення політик управління комунікаціями, інтеграцію цифрових інструментів взаємодії та формування культури відкритого обміну знаннями в організації.

Список використаних джерел:

1. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. №30. С. 147-154. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/b711a0b0-130b-443c-a5e3-b15ce8292168/content> (дата звернення: 20.03.2026).
3. Шляхетко В.В., Фляк В.М. Проблеми формування організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15367717> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37). С. 227-237. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14706> (дата звернення: 20.03.2026).

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Violetta BOSENKO,

Bachelor's Student,
Educational Program «Management of Business Organizations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMAL AND INFORMAL COMMUNICATIONS AS DETERMINANTS OF BUSINESS ORGANIZATION PERFORMANCE

This study examines the impact of formal and informal communication on organizational performance. It identifies their complementary roles in ensuring coordination, adaptability, and knowledge exchange. While formal communication supports organizational structure and managerial control, informal interactions enhance flexibility, employee motivation, and innovation. The findings demonstrate that a balanced integration of both communication types is a key determinant of organizational effectiveness and sustainable performance.

Keywords: formal communications, informal communications, internal communications, performance, business organizations.

References

1. Nazarenko S., & Matiushenko N. (2023). Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diialnosti pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (accessed March 20, 2026) (in Ukrainian)
2. Panchenko V.A. (2016). Komunikatsiini protsesy v efektyvnomu upravlinni personalom. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (30), 147–154. Available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/b711a0b0-130b-443c-a5e3-b15ce8292168/content> (accessed March 20, 2026) (in Ukrainian)
3. Shliakhetko V.V., & Fliak V.M. (2025). Problemy formuvannia orhanizatsiino-komunikatsiinoho mekhanizmu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15367717> (accessed March 20, 2026) (in Ukrainian)
4. Shtanhret A., & Sylkin O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovishcha. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 9(37), 227–237. Available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14706> (accessed March 20, 2026) (in Ukrainian)