

## ВАЖЛИВІСТЬ НЕФОРМАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ THE IMPORTANCE OF INFORMAL COMMUNICATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT

У статті розглянуто сутність, види та важливість процесу комунікацій в організації. Визначено, що обмін інформацією включений в усі види діяльності та функціонування організації. Узагальнено теоретичні аспекти процесу передачі інформації між суб'єктами комунікацій у менеджменті. Встановлено, що для менеджерів комунікація розглядається як робочий інструмент, який є необхідним для ефективного управління організацією. Доведено, що будь-яке зусилля, спрямоване на розвиток організації, має перш за все враховувати людський компонент його розвитку, а налагодження ефективного спілкування є єдиним способом, у процесі якого керівники можуть координувати зусилля своїх підлеглих. Визначено роль неформальних комунікацій в управлінні організацією. Представлено аналіз переваг та недоліків неформальних комунікацій у процесі функціонування організації. Проведено оцінювання стану наявних комунікацій, зокрема неформальних, та комунікативних конфліктів в організаціях. Запропоновано заходи з удосконалення наявних каналів комунікацій на підприємстві.

**Ключові слова:** комунікація, принципи комунікацій, комунікаційна стратегія, канали комунікацій, неформальні комунікації, чутки, комунікаційні потоки, комунікативні конфлікти.

В статье рассмотрены сущность, виды и важность процесса коммуникаций в орга-

низации. Определено, что обмен информацией включен во все виды деятельности и функционирования организаций. Обобщены теоретические аспекты процесса передачи информации между субъектами коммуникаций в менеджменте. Установлено, что для менеджеров коммуникация рассматривается как рабочий инструмент, который является необходимым для эффективного управления организацией. Доказано, что любое усилие, направленное на развитие организации, должно прежде всего учитывать человеческий компонент его развития, а налаживание эффективного общения является единственным способом, в процессе которого руководители могут координировать усилия своих подчиненных. Определена роль неформальных коммуникаций в управлении организацией. Представлен анализ преимуществ и недостатков неформальных коммуникаций в процессе функционирования организаций. Проведено оценивание состояния имеющихся коммуникаций, в частности неформальных, и коммуникативных конфликтов в организациях. Предложены меры по совершенствованию имеющихся каналов коммуникаций на предприятии.

**Ключевые слова:** коммуникация, принципы коммуникаций, коммуникационная стратегия, каналы коммуникации, неформальные коммуникации, слухи, коммуникационные потоки, коммуникативные конфликты.

УДК 331.1:658.3

**Крисько Ж.Л.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
та публічного управління  
Тернопільський національний  
економічний університет  
**Скишляк О.А.**  
студент

Тернопільський національний  
економічний університет

*The article deals with the essence, types and importance of the process of communication in the organization. It is determined that the exchange of information is included in all types of activities and functioning of organizations. The theoretical aspects of the process of information transmission among the subjects of communications in management are generalized. It is established that for managers, communication is considered to be a working tool, which is essential for the effective management of an organization. It is proved that any effort directed at the development of an organization should first of all take into account the human component of its development, and the establishment of effective communication is the only way in the possess of which managers can coordinate the efforts of their subordinates. The role of informal communications in the management of an organization is determined. The analysis of the advantages and disadvantages of informal communications in the process of functioning of organizations is presented. The evaluation of the state of existing communications, including informal ones, and communicative conflicts in organizations, is carried out. It is established that informal communications in organizations are concentrated in the form of communication among their employees at the personal level. It is found out that communication in the team is necessary in order to establish a relationship between management and executives, to develop an effective interaction with colleagues, and thereby ensure an efficient and distinct exchange of data without unnecessary information losses. At the same time, it is extremely important for these interactions to work in all directions, that is, not only from the lower part to the top – from workers to managers, but vice versa as well. It is necessary both for development of a corporate policy of the organization, and for strengthening the team spirit and increasing the loyalty of employees to the top management of the organization. It is proved that the result of an inefficiently constructed communication process is the excessive time spent searching and processing the necessary information. It is revealed that informal communication amount employees occurs at a level where business managers do not foresee the development of horizontal channels of internal communication, and therefore the processes of internal relationship of the personnel are bypassed by officially fixed channels of information transmission. The proposed measures to improve the existing communication channels at the enterprise, management, should provide the staff with current, up-to-date information to prevent the spread of rumors and speculations.*

**Key words:** communication, communication principles, communication strategy, communication channels, informal communications, rumors, communication flows, communication conflicts.

**Постановка проблеми.** Обмін інформацією включений в усі види діяльності та функціонування організації. Для менеджерів комунікація розглядається як робочий інструмент, необхідний для ефективного управління організацією. Будь-яке зусилля, спрямоване на розвиток організації, має перш за все враховувати людський компонент його розвитку, а налагодження ефективного спілкування є єдиним способом, у процесі якого керівники можуть координувати зусилля своїх підлеглих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження процесу управління комунікаціями в організаціях та їх налагодження виконані в працях багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, над цим питанням працювали такі вчені, як Б.М. Андрушкін, В.М. Бебик, А.В. Дейнека, В.Г. Краля, О.Є. Кузьмін, Н.В. Мандрова, В.М. Орел, О.В. Поляруш, Л.Р. Прус, В.В. Стаднік, Н.О. Шпак, М.О. Самофалова.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінювання ролі неформальних комунікацій в управлінні організацією, виокремлення шляхів удосконалення методів та інструментів впливу на комунікаційні канали передачі інформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комунікація є інструментом гармонізації людських ресурсів, тобто головним інструментом менеджера у виконанні функцій та досягненні цілей організації. Проблема ефективних комунікацій вважається однією з ключових у діяльності керівників, оскільки комунікація є важливою функцією управління й тісно пов'язана з усіма іншими управлінськими функціями. Це об'єднує розрив між окремими особами та групами через потік інформації та взаєморозуміння між ними. Інформація є найважливішим аспектом комунікації. Як свідчить практика, згідно з переліком робіт, які виконує менеджер щодня, робота з інформацією становить 50–90%. Сюди відносять роботу з документами, як заплановані, так і незаплановані зустрічі, проведення телефонних розмов, участь у засіданнях, нарадах.

Достовірність, повнота та якість переданої в процесі комунікації інформації є життєво важливими для ефективного управління організацією та вдосконалення виробничих відносин. У сучасному світі зростання телекомунікацій, інформаційних технологій та висхідної конкуренції у виробництві посилюють важливість комунікації у великих та малих організаціях незалежно від їхнього типу та виду. Керівник організації повинен мати можливість ефективно спілкуватися зі своїми заступниками, колегами-керівниками з інших відділів та працівниками.

Налагоджений процес комунікації є необхідним для ефективного управління виробничими відносинами та їх поліпшення. Проведені опитування 250 тис. працівників 2 000 компаній показали, що 73% американських керівників, 63% англійських менеджерів та 85% керівників японських компаній вважають, що на шляху досягнення ефективності діяльності організацій головною перешкодою є недостатньо результативна система комунікацій [10].

Для менеджерів комунікація розглядається як робочий інструмент, що необхідний для ефективного управління організацією. Концепція керівника-лідера в організації виокремлює у функціях менеджера в процесі комунікації вміння спрямовувати підлеглих до усвідомлення головної стратегії організації та зацікавлення її прогресом та проблемами, щоб усі члени організації сприяли пошуку нових шляхів досягнення кращих результатів, цілей організації та вирішенню наявних комунікаційних проблем і конфліктів.

Американські експерти зі внутрішньо корпоративних комунікацій дослідили, що як лояльність працівників, так і їх задоволеність роботою більш ніж на 90% пов'язані саме з якістю кому-

нікацій всередині підприємства [4]. Як відомо, в діяльності будь-якої організації важливу роль відіграють як офіційні (формальні), так і неофіційні (неформальні) комунікації. При цьому формальні комунікації виникають як наслідок ієрархії влади на підприємстві, відповідають прямому ланцюгу команд. Вони є частиною комунікації, які необхідні для виконання певної роботи в організації. Натомість неформальні комунікації з'являються спонтанно, вони не санкціоновані менеджментом організації, їх завданням є підтримання формальних комунікацій та заповнення розривів у формальних комунікаціях. Неформальні комунікації на підприємстві переслідують певні цілі, такі як:

- задоволення потреб працівників підприємства у соціальній взаємодії;
- покращення результату діяльності підприємства через створення альтернативних, ефективніших каналів поширення інформації.

Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями наведені в табл. 1.

Зауважимо, що неформальні комунікації є неминучими й мають різноманітний характер. У кожній організації існує значна кількість інформації, що проходить через неформальні канали комунікації у формі обговорень поза контекстом формалізованих робочих відносин. Близько 70% усіх організаційних комунікацій мають неформальний характер.

Неформальні комунікації розглядають як обмін інформацією, у процесі якого передача повідомлення ґрунтується на неформальних відносинах (дружба, членство в одному клубі, одне місце народження тощо), отже, цей процес обміну є вільним від усіх організаційних формальностей.

Обмін неофіційними повідомленнями, як правило, відбувається під час громадських заходів, спільних корпоративних обідів, неформалізованих бесід тощо. У таких випадках керівники мають змогу отримати інформацію від своїх підлеглих, доступ до якої може нівелюватись під час формального спілкування. Інформація, отримана в такий спосіб, зазвичай включає коментарі, пропозиції тощо.

Неформальні комунікації характеризуються розгалуженістю потоків передачі інформації, оскільки в їх основі відсутній єдиний канал зв'язку. Під час такого спілкування інформація проходить через багатьох людей та охоплює довгі відстані, що унеможлиблює ідентифікацію відправника повідомлення.

Неформальні канали зв'язку з'являються в організації та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибіркоковими та мають великий вплив на діяльність організації загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації [12].

**Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями**

Формальні комунікації	Неформальні комунікації
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запланований характер;</li> <li>– чітко визначені учасники;</li> <li>– на склад учасників впливають посада в організації та місце в ієрархічній структурі організації;</li> <li>– односторонній потік інформації;</li> <li>– стандартизований, чітко визначений зміст;</li> <li>– формальний реєстр мови та мовлення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Незапланований характер;</li> <li>– випадкові учасники;</li> <li>– склад учасників формується на основі особистих вподобань, дружніх відносин тощо;</li> <li>– інтерактивний, розгалужений потік інформації;</li> <li>– інформація зазнає інтерпретації у порядку переходу від одного суб'єкта неформальної комунікації до іншого;</li> <li>– неформальний реєстр мови та мовлення.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено авторами*

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв'язку через комунікаційні мережі та механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень [3].

Неформальні канали комунікацій мають певні переваги, зокрема:

- швидке та ефективне спілкування;
- вільне середовище;
- кращий психологічний клімат у колективі;
- легке вирішення складних завдань;
- задоволення соціальних потреб працівників.

При цьому недоліками неформальних комунікацій є їх безсистемність, ненадійність інформації або її витік.

У процесі неформальних комунікацій можуть з'являтися труднощі щодо поширення фальшивих чуток. Позитивним аспектом неформальних комунікацій є зменшення стресу під час процесу спілкування. Керівництво організації має інформувати працівників про те, що відбувається в організації, а також враховувати їх точку зору.

Ефективне функціонування організації та управління нею неможливі без установаження комунікаційного процесу. Він створює умови розкриття ділових та професійних якостей працівників, сприяє утворенню та реалізації творчого потенціалу [1].

Неформальні комунікації в організаціях зосереджені у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні. Комунікації в колективі необхідні для того, щоби налагодити зв'язок між керівництвом та виконавцями, побудувати ефективну взаємодію з колегами, забезпечивши дієвий та чіткий обмін даними без зайвих інформаційних втрат. При цьому вкрай важливо, щоби ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки від низу до верху, тобто від працівників до керівників, але й навпаки. Це необхідно як для вибудовування корпоративної політики організації, так і для зміцнення командного духу й підвищення лояльності працівників до вищого менеджменту організації.

Універсальними формами неформальних комунікацій між працівниками в організаціях є:

- спілкування у соціальних мережах;
- так звані зустрічі без краваток;
- клубні дискусії;
- інсайдерські розмови;
- спілкування між працівниками на робочому місці;
- спілкування за допомогою онлайн-месенджерів.

Основною характеристикою неформального типу комунікацій є те, що джерелом інформації може бути хто завгодно з членів підприємств, а її поширення має хаотичний і, як правило, хвилеподібний характер, тобто інформація поширюється набагато швидше, ніж за формальними каналами.

У процесі спілкування між працівниками можуть виникати незгоди та протиріччя думок, які передують комунікативним конфліктам, що розглядаються як специфічний різновид комунікації та своєрідний поведінковий стан.

Причинами комунікативних конфліктів між працівниками на підприємствах є:

- психологічна несумісність людей, які співпрацюють;
- неправильний розподіл трудових обов'язків;
- міжособистісні відносини в колективі;
- непорозуміння між працівниками.

Підприємства не можуть здійснювати свою діяльність в умовах внутрішнього організаційного вакууму. Необхідно сприяти створенню у внутрішньому середовищі функціонування підприємств оптимальної системи комунікацій задля підвищення обізнаності та солідарності персоналу [1].

Серед неформальних комунікаційних груп на підприємствах варто виокремити психологічну структуру, яка тією чи іншою мірою впливає на розвиток внутрішніх комунікацій в компанії. Вона здійснює значущий вплив на функції та ролі, які виконують представники процесів зв'язку. Фахівці виокремлюють чотири типи «комунікаторів», котрі впливають на формування внутрішньої групової політики в організації, а також формування й розвиток комунікацій зі внутрішнім середовищем всередині організації (табл. 2).

Отже, грамотний підбір виконавців ключових ролей в групах забезпечує стійкі, контрольовані

## Типи «комунікаторів», що впливають на формування внутрішньо групової політики в організації

Тип	Характеристика
Сторож	Працівник організації, який бере під контроль канали надходження інформаційних потоків до інших працівників. Як правило, ця роль властива секретарям, референтам, операторам технічних засобів комунікацій.
Лідер думок	Працівник, який впливає на вираз думок і поведінку інших працівників. Цю роль може виконувати визнаний в групі лідер, погляди якого можуть суттєво відрізнятися від офіційно прийнятих.
Зв'язковий	Працівник, який є сполучною ланкою та служить ретранслятором між різними групами й угрупованнями всередині організації.
Прикордонник-космополіт	Працівник, який користується авторитетом на рівні вертикалі управління організацією й має значні дієві зв'язки у зовнішньому середовищі.

Джерело: оформлено на основі джерела [11]

потоки інформації та впливає на стан внутрішніх комунікацій підприємства [11].

Однією з проблем на кожному підприємстві є наявність у процесі комунікації між працівниками чуток. Вони найчастіше поширюються тоді, коли на підприємстві планують заміну керівництва, скорочення, передислокацію персоналу тощо. Будь-які можливі зміни людський мозок класифікує як потенційну загрозу. Ще більша загроза для працівника полягає у ситуації невизначеності, тому у формі захисної реакції мозок шукає потрібну йому інформацію, а якщо не знаходить її, то сам продукує, щоби швидше вийти із зони дискомфорту. Отже, поширення чуток є захисною реакцією працівників на можливі зміни на підприємстві. З усіх можливих сценаріїв розвитку людський мозок часто вибирає найбільш негативний. Ось чому породжені чулки здебільшого озвучують усі реальні страхи та побоювання працівників [2].

Щоби неформальні розмови працівників відігравали позитивну роль в інформаційному полі організації, менеджмент повинен докладати зусиль для поширення потрібної інформації неформальними каналами комунікацій. Для цього повинні застосовуватись такі методи:

- використання комунікаційних каналів неформальних лідерів;
- інсайдерське поширення інформації;
- участь у спілкуванні в соціальних мережах;
- цілеспрямоване поширення потрібної інформації у формі чуток.

У будь-якій організації важливо завжди підтримувати здоровий інформаційний клімат, а це визначає прозоре доведення до відома працівників усіх новин та планів керівництва, стеження за поширенням чуток для того, щоби тримати інформаційне поле під контролем.

Під час дослідження спроб впливу на середовище неформальних комунікацій на підприємстві необхідно враховувати особливості соціально-культурного середовища українського суспільства, ті традиційні практики ведення справ, які склалися в нашому бізнес-співтоваристві. Це цілком відповідає загальносвітовим тенденціям як теорії, так

і практики вибудовування неформальних бізнес-комунікацій [13].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підтверджено, що потужним чинником, який забезпечує залучення працівників компанії до вирішення корпоративних бізнес-завдань, є наявність в організації розвиненого інформаційного поля.

Неформальне спілкування між працівниками виникає на рівні, де керівники підприємств не передбачають розвиток горизонтальних каналів внутрішньої комунікації. Звідси випливає, що процеси внутрішнього зв'язку персоналу оминають офіційно закріплені канали передачі інформації. Менеджмент повинен сприяти забезпеченню персоналу поточною, актуальною інформацією, щоби попередити поширення чуток та домислів, що сприятиме ліквідуванню проблеми надмірних витрат часу на пошук та оброблення потрібної інформації працівниками, як наслідок, створить ефективну побудову комунікаційного процесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Skyshliak O. The importance of communication in business management. *Лінгвокультурні коди в економічно-правовому та соціальному дискурсах* : матеріали Міжнародної науково-практичної студентської конференції (м. Тернопіль, 20 квітня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 106–107.
2. Вдосконалення процесу управління комунікаціями. URL: [http://tourlib.net/statii\\_ukr/vedmid.htm](http://tourlib.net/statii_ukr/vedmid.htm) (дата звернення: 10.06.2019).
3. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.06.2019).
4. Внутрішні комунікації. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chtotakoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.06.2019).
5. 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> (дата звернення: 10.06.2019).

6. Єжижанська Т.В. Корпоративні комунікації як стратегічний напрям діяльності організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 43–49.

7. Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин. URL: [https://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/komunikativni\\_konflikti\\_mehanizm\\_tsivilizovanogo\\_rozirvannya\\_vzayemin](https://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/komunikativni_konflikti_mehanizm_tsivilizovanogo_rozirvannya_vzayemin) (дата звернення: 10.06.2019).

8. Комунікації в системі управління організаціями. URL: <https://en.ppt-online.org/426054> (дата звернення: 10.06.2019).

9. Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40–45.

10. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

11. Несмеєва А.І. Все про внутрішні комунікації. Київ : ВД «Медіалайн Паблішер», 2013. 240 с.

12. Орел В.М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.

13. Пацкун Т.О., Миронов Ю.М. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник. ІНФО*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (дата звернення: 10.06.2019).

14. Поляруш О.В., Самофалова М.О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612> (дата звернення: 10.06.2019).

15. Удосконалення організаційної структури управління супермаркетом. URL: <https://en.ppt-online.org/32798> (дата звернення: 10.06.2019).

16. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

#### REFERENCES:

1. Skyshliak O. (2018). The importance of communication in business management. *Proceedings of the Linhvokulturni kody v ekonomichno-pravovomu ta sotsialnomu dyskursakh : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. stud. konf.* (Ternopil, 20 kvit. 2018). Ternopil : TNEU. P. 106–107.

2. Vdoskonalennia protsesu upravlinnia komunikatsiiamy [Improving the communication management process]. Available at: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vedmid.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm) (accessed: 10 June 2019).

3. Vnutrishni komunikatsii v kompanii: rozviiuemo mify [Internal communications in the company: dispel myths]. Available at: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (accessed: 10 June 2019).

4. Vnutrishni komunikatsii [Internal communications]. Available at: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-cto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (accessed: 10 June 2019).

5. Holovska P.V., Kravchenko M.O. (2016) *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komunikatsiiamy pid-*

*pryiemstva [Innovative approaches to the communication management of the enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh fakultetu menedzhmentu ta marketingu Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho"*. ["Actual problems of economics and management" journal of management and marketing faculty of National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"], vol. 10. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> (accessed: 10 June 2019).

6. Yezhyzhanska T.V. (2009) *Korporatyvni komunikatsii yak stratehichniy napriam diialnosti orhanizatsii [Corporate communications as a strategic direction of the organization's activities]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Ser.: Kultura i sotsialni komunikatsii*, vol. 1, pp. 43–49.

7. Komunikatyvni konflikty ta mekhanizm tsyvilizovanoho rozirvannya vzaiemyn. [Communicative conflicts and the mechanism of civilized dissolution of relationships]. Available at: [https://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/komunikativni\\_konflikti\\_mehanizm\\_tsivilizovanogo\\_rozirvannya\\_vzayemin](https://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/komunikativni_konflikti_mehanizm_tsivilizovanogo_rozirvannya_vzayemin) (accessed: 10 June 2019).

8. Komunikatsii v systemi upravlinnia orhanizatsiiamy [Communications in the management system of organizations]. Available at: <https://en.ppt-online.org/426054> (accessed: 10 June 2019).

9. Liubchenko N.L. (2013) *Systema komunikatsiinoho menedzhmentu pidpryiemstva [The system of communication management of the enterprise]. Innovatsiina ekonomika [Innovative economy]*, no. 10. pp. 40–45.

10. Shkilniak M.M., Ovsianiuk-Berdadina O.F., Krysko Zh.L., Demkiv I.O. (2017). *Menedzhment [Management]*. Ternopil : Krok (in Ukrainian).

11. Nesmeieva A.I. *Vse pro vnutrishni komunikatsii*. Kyiv : VD "Medialain Pablisher", 2013. 240 s.

12. Orel V.M. (2016) *Rol komunikatsii v upravlinnia pidpryiemstvom [The role of communication in enterprise management]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 174, pp. 60–66.

13. Patskun T.O., Myronov Yu.M. *Informatsiini tekhnolohii v upravlinni komunikatsiiamy na pidpryiemstvi [Information technologies in the management of communications at the enterprise]. Kerivnyk. INFO [Head. INFO]*. Available at: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (accessed: 10 June 2019).

14. Poliarush O.V., Samofalova M.O. *Rol komunikatsii v upravlinni personalom [The role of communication in personnel management]*. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612> (accessed: 10 June 2019).

15. *Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia supermarketom. [Improvement of the organizational structure of supermarket management]*. Available at: <https://en.ppt-online.org/32798> (accessed: 10 June 2019).

16. Shpak N.O. (2011). *Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpryiemstv [Basics of communication management of industrial enterprises]*. Lviv : vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki (in Ukrainian).

**Krys'ko Zhanna**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management and Public Administration  
Ternopil National Economic University**Skyshliak Ostap**Student  
Ternopil National Economic University

## THE IMPORTANCE OF INFORMAL COMMUNICATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT

**The purpose of the article.** Currently, one of the key problems at the present stage of the development of organizations is the process of transmission of information among subjects in the form of communication. This problem is characterized by a lack of understanding that communication should not be seen as an exchange of information, but rather as a dynamic interpersonal process of behavioral exchange among subjects that directly affects the reliability and quality of the information transmitted. Undeniable is the fact that from all organizational processes, communications occupy a central, fundamental place because they form the basis of the vital activities and functioning of each organization.

**Results.** In the today's world, the growth of telecommunications, information technologies and rising competition in production increase the importance of communication.

For managers, communication is considered to be a work tool needed to manage an organization effectively.

In the activities of any organization, an important role is played by both formal and informal communications. In this case, formal communications are a part of communication which is necessary to perform a specific job in an organization. Instead, informal communications appear spontaneously, they are not sanctioned by the management of the organization and pursue certain goals: to meet the needs of employees in social interaction; to improve the performance of the organization through the creation of alternative, more efficient channels of spreading information.

Informal communications are inevitable and of a diverse nature. Each organization has a large amount of information that passes through informal communication channels in the form of discussions outside the context of formalized working relations. About 70% of all organizational communications are informal in nature.

Informal communications are characterized by branching out information flows, since they do not have a single communication channel. During such communication, the information covers many people and long distances, which makes it impossible to identify the sender of the message.

Informal channels of communication appear in the organization and exist uncontrollably, constantly changing in all directions. They have an advantage because they are fast, selective and have a great influence on the organization as a whole.

Coordination in the process of informal communication is carried out through the emergence of feedback through communication networks and mechanisms that are alternative ways to determine the effectiveness of the management decisions taken.

Informal communications in organizations are concentrated in the form of communication among employees at the personal level. Communications in the team are necessary in order to establish a relationship between management and executives, develop an effective interaction among colleagues, and thus to ensure an efficient and distinct exchange of data without unnecessary information losses. At the same time, it is extremely important for these interactions to work in all directions, that is, not only from the bottom to the top – from workers to managers, but vice versa as well. It is necessary both for development of a corporate policy of the organization, and for strengthening the team spirit and increasing the loyalty of employees to the top management of the organization.

The main characteristic of the informal type of communication is that the source of information can be anyone of the members of the enterprise, and its spreading is chaotic and, as a rule, wavy, that is, information is spread much faster than by formal channels.

**Practical implications.** The results of the research exposed in the work are aimed at solving the problem of maintaining a healthy informal climate of informal communications, which involves providing employees with high-quality information on all news and management plans to prevent the spread of false rumors through informal channels of communication.