

доходу суму єдиного соціального внеску не менше як 12468,72грн. на рік (1039,06 грн. x 12 міс.);

Фізичні особи, що працюють на загальній системі оподаткування, сплачуватимуть величину єдиного соціального внеску з суми отриманого чистого доходу. В разі, якщо очікувана сума чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг не буде отримана, то такі фізичні особи, що працюють на загальній системі оподаткування, самостійно для себе визначатимуть базу для нарахування та сплати єдиного соціального внеску, але розмір єдиного соціального внеску не може бути нижче за мінімальний страховий внесок.

Від сплати єдиного соціального внеску у 2020 році звільняються фізичні особи-підприємці (незалежно від обраної системи оподаткування) і члени фермерських господарств, які є пенсіонерами за віком чи особами з інвалідністю, та отримують пенсію або соціальну допомогу.

Отже, пропозиція, щодо встановлення регресивної шкали розміру сплати єдиного соціального внеску у 2020 році не набрала чинності, як це передбачалося проектом Закону України № 8322 [3].

Щодо розміру максимальної величини бази нарахування єдиного соціального внеску у 2020 році, то його величина складає 70845,0 грн., або 15 мінімальних заробітних плат.

#### **Список використаних джерел:**

- [1] Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. (Закон України). № 2464-VI. (2010). //Вилучено: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>
- [2] Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році. (Закон України). № 909 – VIII. (2015). Вилучено з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1628-13#№15>
- [3] Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення оздоровчими заходами та встановлення ставки єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування залежно від розміру бази нарахування. (Проект Закону України). № 8322.(2018).
- [4] Про оплату праці.(Закон України). № 108/95-ВР. (1995).Київ: відомості ВРУ.

**DOI 10.36074/15.05.2020.v1.31**

## **ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**ORCID ID: 0000-0002-0235-3446**

**Лозовський Олександр Миколайович**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

**Колісник Діана Анатоліївна**

здобувач вищої освіти факультету торгівлі, маркетингу та сфери обслуговування  
*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

**УКРАЇНА**

Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться український бізнес, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління комунікаціями, оскільки ефективні комунікації є необхідною умовою досягнення

цілей, що стоять перед підприємством. У процесі організації комунікаційних мереж підприємства необхідно враховувати специфіку різних типів і каналів комунікацій на кожному з обраних етапів комунікаційного процесу. Формування комунікаційних процесів здійснюються після проектування організаційної структури відповідно до обраної сфери діяльності, визначеної виробничої програми і структури системи менеджменту. Управлінські рішення, що містять регламент комунікаційних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту і доводитись до конкретної посадової особи. Водночас, для забезпечення ефективного сучасного виробництва, комунікація між людьми і організаціями сьогодні перетворюється на стратегічний ресурс управління.

У світовій і вітчизняній літературі широкого висвітлення отримали проблеми теорії, історії, психології та соціології комунікацій і комунікаційного процесу. Даним питанням, зокрема, присвячені праці Бебика В.М., Зверинцева А.Б., Науменка Т.В., Іванова О.В., Сорокіна П.О.; сутність та класифікацію комунікаційного менеджменту вивчають Орлова Т.М., Прус Л.Р., Шавкун І.Г., Почепцов Г.Г., Рева В.Є. Розробкою проектування механізму комунікаційного менеджменту займаються такі відомі фахівці, як: Шпак Н.О., Романишин М.І., Венгер О.І., Свірідова О.В., Воронкова О.К. та ін. Разом з тим, враховуючи важливість і значущість даної проблеми в менеджменті підприємства, дані питання потребують подальшого аналізу та дослідження.

Мета дослідження полягає в розробці методичних та практичних аспектів формування сучасних комунікацій в менеджменті підприємства, як запоруки ефективного функціонування на ринку. Предметом дослідження виступає комунікаційний процес, модель його функціонування.

Комунікації сьогодні виступають процесом обміну інформацією на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів між учасниками господарської операції. Для менеджера, який спілкується та отримує інформацію з метою прийняття відповідних управлінських рішень вона виступає необхідним елементом процесу управління. За відсутності ефективного обміну інформацією організація перестає бути керованою, її діяльність набуває хаотичного некоординованого характеру.

Сьогодні більшість фахівців окреслює три основних аспекти комунікаційного процесу:

- технічний, що являє собою передачу інформації від однієї особи іншій по відповідних каналах;
- семантичний, який враховує розуміння одержувачем інформації, її прийом та передачу;
- прагматичний, який визначає ефективність використання інформації та її вплив на поведінку адресата.

Кожен аспект повинен розглядатися з нормативно-організаційної та індивідуально-психологічної позицій. У першому випадку комунікація характеризується об'єктивними організаційними формами, а також вимогами до рівня ефективності та раціональності комунікаційного процесу. Другий аспект комунікації заснований на обліку психологічних особливостей партнерів, у тому числі у процесі спілкування і дозволяє пояснити ряд важливих особливостей взаємодії, які перешкоджають ефективному перебігу комунікацій [1].

Взаємодіючи один з одним, включаючись в процес спілкування, люди переслідують конкретні цілі, до яких зазвичай відносять:

- забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління;
- вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією;
- створення інформаційних каналів з метою обміну інформацією між окремими працівниками та групами;
- регулювання і раціоналізацію інформаційних потоків в рамках організації та за її межами;
- формування умінь і навичок успішної соціокультурної діяльності;
- формування ставлення до себе, до інших людей, до суспільства в цілому;
- обмін діяльністю, інноваційними прийомами, засобами, технологіями;
- обмін емоціями.

У зв'язку з цим виділяють наступні функції, в межах котрих, саме і реалізується комунікація (табл. 1).

Відповідною, у визначеній ситуації, виступає та управлінська функція, в рамках якої реалізуються переконання, навіювання, наказ, прохання.

Отже, комунікація - це специфічна функція управління, що представляє собою вміння особливого роду і вимагає певних управлінських знань і навичок [1].

Комунікації виступають у ролі зв'язуючого процесу в рамках якого здійснюється будь-яка управлінська дія. Раціонально налагоджений комунікаційний процес сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, досягненню індивідуального і групового задоволення в процесі виконання поставлених завдань. Керівники, які досягли успіхів у налагодженні сучасних комунікаційних систем, як правило, успішно працюють.

Таблиця 1

### Функції комунікації

Функції комунікації	Зміст функції
Управлінська	Спонування адресата до дії
Інформативна	Обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями
Емотивна	Вираз суб'єктом свого ставлення до теми або ситуації; формування емоційних переживань партнера; обопільна готовність до прийому й передачі повідомлень
Фактична	Виникнення, підтримання і закінчення спілкування, фокусування на контактному елементі ситуації
Контрольна	Відстеження поведінки співробітників різними способами на основі ієрархії і формальної підпорядкованості

Джерело: складено за [1]

Комунікація представляє собою засіб управління суспільством. Сам процес обміну інформацією між двома і більшою кількістю осіб, між організацією і зовнішнім оточенням (постачальниками, клієнтами, маркетинговими посередниками і т.д.) називають комунікаційним процесом. Кожен елемент, що входить до складу комунікаційного процесу відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння інформації іншою особою. Головною причиною низького рівня

ефективності комунікацій виступає ігнорування факту активної ролі кожного учасника комунікаційного процесу.

Так, донедавна рахувалось, що комунікаційний процес буде дієвим, тобто таким, який донесе інформацію від відправника до адресата, якщо налічуватиме наступні елементи «відправника-повідомлення-отримувача». Пізніше до складу основних елементів комунікаційного процесу було приєднано ще один важливий елемент – канал передачі повідомлення, який поєднує між собою джерело і приймача. У сучасній теорії менеджменту, щодо цього існують дещо різні підходи, але більшість фахівців, точку зору котрих ми поділяємо, висловлюють думку про необхідність існування наступних елементів процесу обміну інформацією:

- відправника – особи, яка генерує ідею, опрацьовує інформацію та передає її;
- кодера – спеціаліста по кодуванню у вузькій галузі;
- передавача - каналу передачі інформації;
- середовища розповсюдження інформації, яке безпосередньо впливає на якість, строки просування, можливість виникнення і рівень шумів;
- декодера – перетворює символи відправника у думки отримувача;
- отримувача - особи, якій призначена інформація;
- зворотного зв'язка – реакції отримувача на зміст повідомлення.

Варто також пам'ятати, що повідомлення в чистій формі не сприймаються, і по-іншому інтерпретується отримувачем. У свій час відомий теоретик з проблем комунікацій Реймонд Росс запропонував модель, яка включала в себе зрозумілий набір термінів і охоплювала основні елементи комунікаційного процесу. Згідно з цією моделлю при обміні інформацією між відправником і адресатом можуть виникати і, як правило виникають, шуми. Рівень шумів досить різноманітний. В одному випадку сутність повідомлення залишається незмінною в іншому повністю деформується, змінюється. В результаті отримувач виконує роботу, але не ту, яку від нього очікує відправник повідомлення і т. і.

Отже, досить важливим елементом комунікаційного процесу виступають етапи за допомогою котрих здійснюється комунікаційний процес. Їхнє завдання - створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Зробити це на практиці досить складно, оскільки кожний етап є тією точкою, у якій зміст повідомлення може бути спотвореним або повністю втраченим. До таких взаємопов'язаних етапів, як правило, відносять: зародження ідеї, кодування і вибір каналу передачі інформації, передавання, декодування відповідного повідомлення [3].

Наступною, не менш важливою, проблемою формування ефективного комунікаційного процесу виступає наявність багатьох джерела деформації інформаційних потоків. Мова, голос, жести, використані слова, статус відправника і отримувача інформації, не конкретика у формулюванні ідей це все те, що спотворює суть повідомлення, що заважає вільному протіканню інформації та її декодуванню. Шуми присутні завжди, головне забезпечити надійний зворотній зв'язок, адже при його відсутності вести мову про ефективну комунікаційну систему не варто.

У свій час, засновник класичної (адміністративної) школи в менеджменті Анрі Файоль наголошував на тому, що ефективно управляти організацією - це передбачати, організовувати, керувати, координувати і контролювати всі види операційної діяльності організації. Враховуючи те, що основою реалізації будь-якої діяльності є комунікації, вона і визначає основу бізнесу організації [2].

З метою забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності в сучасних, досить непростих умовах господарювання, менеджменту підприємств, на наш погляд, варто дотримуватись наступних досить простих правил формування ефективного комунікаційного процесу:

- система менеджменту організації (керівники всіх рівнів управління) повинна розглядати комунікацію як важливу частину своїх посадових обов'язків: у своїй щоденній роботі вони повинні комунікувати зі своїми співробітниками, надавати їм необхідну інформацію, а також активно слухати те, про що повідомляє їм команда;

- прозора комунікація повинна бути частиною корпоративної культури компанії. Відкриті комунікації позитивно впливають на ставлення працівників до підприємства, в якому вони працюють;

- дії та поведінка усіх працівників повинні узгоджуватися з місією та цілями організації, її цінностями та ключовими повідомленнями.

Таким чином, комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства і окремо взятого господарюючого суб'єкта. Добре спланована та ефективно реалізована система комунікацій надає підприємствам можливості результативного обміну інформацією між менеджерами й працівниками з метою досягнення головних цілей організації. Ефективно налагоджений комунікаційний процес із споживачами, постачальниками, власним персоналом виступає таким же бізнесовим ресурсом, як і фінанси або час.

Враховуючи сучасний стан розвитку економіки країни, рівень конкуренції, можливості реалізації бізнес-ідей, комунікаційна система вітчизняних підприємств повинна забезпечувати достатній інформаційний обмін між його внутрішніми функціональними складовими та із зовнішнім середовищем, враховувати належні вхідні ресурси, технології та управлінські взаємодії. Від цього істотно залежатиме ефективність менеджменту підприємств та результати їхньої діяльності на ринку.

#### Список використаних джерел:

- [1] Жигалевич, Ж. М. & Обловацька, Н. П. (2018). Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, № 3, 199-207.
- [2] Ільєнко, О. В., Мостенська Т. Л., Новак В. О. (2013). Організаційна поведінка: підручник. К.:Кондор-видавництво.
- [3] Кагляк, О. О., Міронова, Ю. В. & Пітик, О. В. (2016). Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві: вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький: Редакція журналу «Вісник Хмельницького національного університету», 1, 207-214.
- [4] Сівашенко, Т. В., Скібіцька, Л. І., Чічкан-Хліповка, Ю. М. & Щелкунов, В. І. (2014). Офісний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ.
- [5] Туріянська, М. М. (2014). Комунікація в системі управління знаннями. Бюлетень екон. наук України, 2, 194-196.