

Романенко О. О.

*докторант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Romanenko O. O.

*doctoral student of the department of international business
and economic analysis
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Стаття присвячена питанню формування комунікаційного простору підприємства як складника стратегічної платформи його розвитку. Узагальнено концепції, що є методологічною базою стратегічного управління комунікаціями підприємства. Побудовано модель комунікаційного простору, виділено та описано її основні елементи, а саме: суб'єкти – внутрішні та зовнішні щодо підприємства, а також інфраструктурні елементи – бізнес-процеси, корпоративна культура, технології комунікацій, корпоративні стандарти та структура управління.

Ключові слова: стратегічне управління, комунікаційний простір, стейкхолдери, бізнес-процеси, концепції.

Постановка проблеми. У контексті бурхливого розвитку інформаційного типу суспільства комунікації стають основним інструментом спілкування, побудови відносин та впливу. Ще у кінці ХХ сторіччя корпоративні комунікації розглядалися як одна з функцій маркетингу, зокрема, спеціалістів з Public Relation. Традиційно під корпоративними комунікаціями розуміють систему управління внутрішніми та зовнішніми потоками інформації, спрямовану на створення позитивного іміджу та сприятливої думки про себе у ключових партнерів, від яких залежить доля компанії, конкурентів, співробітників компанії та кандидатів; це повідомлення, яке виходить від корпорації, її керівництва до співробітників, ЗМІ, партнерів та широкої публіки. Так, основне призначення корпоративних комунікацій полягає у тому, щоб забезпечити довіру до компанії з боку усіх зацікавлених осіб через донесення до них цілей, завдань та цінностей компанії як єдиної чіткої та послідовної концепції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми комунікацій підприємства знайшли своє відображення у роботах таких відомих світових учених, як: Р. Аккоф, Р. Бломстром, Г. Боуен, В. Бурлаков, К. Девіс, М. Дженсен, А. Керол, М. Кларксон, М. Крішнан, Р. Лінч, Дж. Пост, К. Прахалад, Л. Престон, С. Сакс, С. Тетхем, О. Тіхомірова, Р. Фрімен, К. Халахан, М. Шварц. Окремі концепції зазначених авторів присвячені питанням комунікацій у політиці, суспільстві та міжфірмовій взаємодії. Однак проблема стратегічного управління комунікаціями підприємства сьогодні залишається невирішеною.

Мета статті полягає у формуванні комунікаційного простору підприємства та визначенні його основних елементів.

Результати дослідження. Комунікації між стейкхолдерами можуть бути класифіковані за кількома класифікаційними ознаками. Зокрема, можна виділити внутрішні та зовнішні щодо підприємства комунікації, формальні та неформальні тощо. Говорячи про стратегічне управління комунікаціями підприємства з його цільовою аудиторією, важливо створити умови для таких комунікацій, які приведуть до побудови міцних партнерських відносин. А це означає, що принаймні чотири основні функції управління (планування, організація, контроль та мотивація) можуть бути застосовані і до процесу управління стратегічними комунікаціями підприємства. Функція планування передбачає постановку цілей та завдань фор-

мування стратегічних комунікацій для кожної цільової аудиторії. Організація спрямована на створення умов комунікацій, комунікаційного простору, спираючись на організаційну структуру, систему управління та техніко-технологічні інструменти. Контроль стратегічних комунікацій дасть можливість проводити моніторинг стану відносин зі стейкхолдерами. Функція мотивації передбачає роботу із заохочення усіх зацікавлених сторін долучитися до побудови міцних відносин із підприємством.

На рис. 1 зображено комунікаційний простір підприємства. Виділені на ньому суб'єкти комунікацій представляють внутрішнє та зовнішнє щодо самого підприємства середовища. Тому комунікації також доцільно розглядати як внутрішні та зовнішні.

Внутрішні комунікації, як частина внутрішнього середовища, перебувають під безпосереднім управлінням підприємства.

На зовнішнє середовище підприємство може впливати лише опосередковано, а тому і комунікації із зовнішніми стейкхолдерами потребують окремого розгляду з позиції узгодження їхніх інтересів з інтересами самого підприємства. Позначені овальними блоками такі елементи комунікаційного простору, як бізнес-процеси, корпоративна культура, технології комунікацій, корпоративні стандарти та система управління, створюють організаційні умови для налагодження, укріплення та розвитку стратегічних комунікацій підприємства.

Розглядаючи внутрішні комунікації підприємства, поперше, слід чітко розуміти, в чому саме полягає їх призначення. На наш погляд, призначення комунікацій може бути визначено таким чином:

- надання менеджменту та власникам максимально повної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень;
- забезпечення руху інформації та передачі знань «згори вниз», «знизу вгору», а також «горизонтально»;
- забезпечення оперативного реагування на зміни, що є основою організаційної гнучкості та адаптивності.

Комунікації між власниками, менеджментом та персоналом підприємства визначаються його організаційною структурою та, як наслідок, системою управління. Нині теорія організації накопичила значний досвід у проектуванні оптимальних організаційних структур, а досвід функціонування світових корпорацій дав змогу мати

практично вичерпне розуміння переваг та недоліків кожного з їх видів, а також констатувати той факт, що ідеальної структури немає, а їх еволюція триває. Аналіз загальновідомих робіт О. Віханського, Г. Латфуліна, П. Друкера, Р. Акофа, Б. Мільнера, В. Сфремова тощо дає змогу виділити основні рушійні сили розвитку усе нових і нових типів організаційних структур. Зокрема, можна виділити: прагнення до гнучкості управління через швидке реагування на зміни, прийняття оперативних рішень; децентралізацію управління та залучення до стратегічного та оперативного управління всього персоналу; скорочення витрат, зокрема, адміністративних – економія ресурсів є одним із принципів побудови бізнес-екосистем; прискорення інновацій, створення простору для пошуку та відбору ідей – зростання ролі креативності для створення конкурентних переваг [1; 6; 7; 9].

З наведених чотирьох рушійних сил три (окрім скорочення витрат) мають справу з якістю комунікацій всередині підприємства та ззовні. Негнучкість транснаціональних корпорацій 70–80 рр. ХХ століття зумовлюється складним та тривалим комунікаційним процесом у системі управління та повільним розробленням управлінських рішень [5]. Зростання ролі креативності та людського фактору ускладнює керуваність комунікаційного процесу. З одного боку, креативність має справу з вільними інформаційними потоками (як горизонтальними, так і вертикальними), які не варто стримувати. А з іншого, підвищується значення лідерської компетентності керівників. Типові організаційні структури можна начисто зобразити на площині швидкості комунікацій та рівня витрат на утримання апарату управління (адміністративних витрат) (рис. 2).

Саме мережеві структури та віртуальні організації лежать в основі формування бізнес-екосистем. І сьогодні усі без винятку підприємства, незалежно від форми власності, розміру та типу продукції, повинні розробляти стратегії у напрямі полегшення організаційних структур, руйнування організаційних бар'єрів, що стримують горизонтальні інформаційні потоки.

Організаційна структура підприємства може бути визначена галуззю, у якій воно функціонує, а також менталітетом населення країни та рівнем її розвитку загалом. Розглядаючи промисловість України, можна говорити про значний часовий горизонт переходу до мережевих структур. Зокрема, вітчизняне машинобудування представлене заводами «з історією», які залишаються лінійно-функціональними за своєю структурою. Аналізуючи машинобудування Харківського регіону, можна навести лише кілька винятків:



Рис. 1. Комунікаційний простір підприємства

Джерело: власна розробка автора

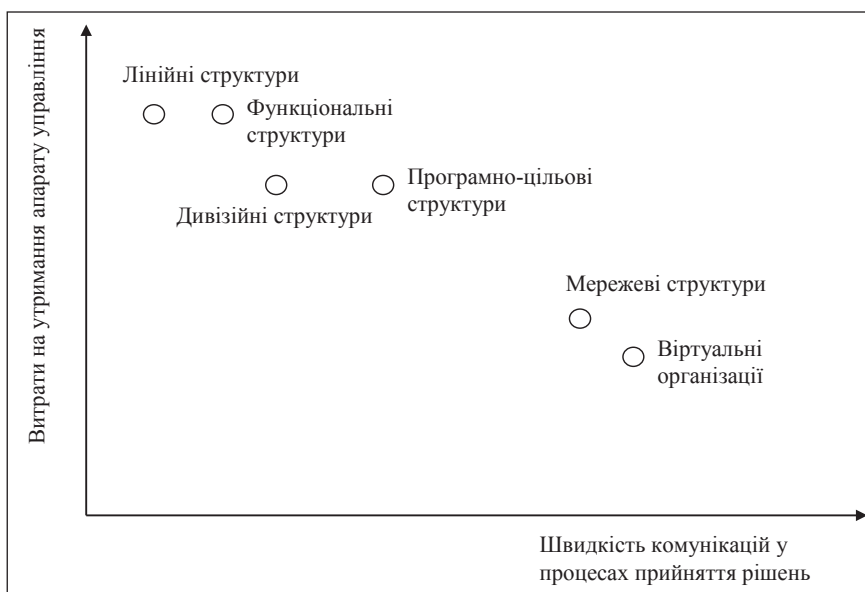


Рис. 2. Розподіл організаційних структур за швидкістю комунікацій та рівнем витрат

– Індустріальна група «У.П.Е.К.» – має дивізійну структуру (агродивізіон, автомобільний, залізничний, електротехнічний, верстатобудівний) [2];

– ТОВ НПО «Вертикаль», що входить до міжнародної корпорації «Тріол» – програмно-цільова структура (проектне управління).

Гнучкість організаційної структури залежить від здатностей системи управління до швидких ефективних комунікацій, розроблення оперативних управлінських рішень. Гнучкість системи – це її здатність швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, і така адаптація відбувається також через відповідні зміни. Таким чином, незалеж-

но від типу організаційної структури система управління повинна бути гнучкою, а отже, такою, що швидко проводить зміни для адаптації до нових умов функціонування.

Система управління підприємством має справу із трьома типами комунікацій:

- комунікації «згори вниз» – встановлення вищими органами управління головного курсу стійкого розвитку підприємства, ініціювання та концептуалізація стратегічних змін, коректування та уточнення нової стратегії, концентрація загальної уваги на проблемах підприємства та визначенні шляхів їх вирішення із зазначенням нових умов, що мають бути сформовані для досягнення поставлених цілей;

- комунікації «знизу вгору» – ініціативи персоналу підприємства, спрямовані на безперервне покращення продукту, процесів, умов праці, пошук нових підходів до вирішення проблем, що виникають у межах його компетенцій, для забезпечення стійкого розвитку підприємства (таким чином, такі ініціативи стають внеском у формування нових умов реалізації стратегічних змін, доповнюють та коректують такі зміни, ідентифікують ризики та загрози, що можуть вплинути на реалізацію змін тощо);

- комунікації «горизонтальні» (міжфункціональні) – встановлення нових комунікацій та взаємозв'язків між напрямками діяльності підприємства (фактично між департаментами та внутрішніми підрозділами, окремими посадами), що приводять до удосконалення стратегічних бізнес-процесів за такими напрямками, як скорочення витрат (усіх видів ресурсів, у тому числі часу), покращення обслуговування та сервісу (підвищення якості).

Для забезпечення гнучкості управління та швидких комунікацій система управління повинна мати так званий управлінський каскад [8], який являє собою групу (команду) керівників на всіх управлінських рівнях, що проводять роз'яснювальну роботу серед основних виконавців необхідних змін із метою забезпечення прозорості та доступності інформації щодо змін та очікуваного ефекту. Обов'язковою умовою є формування каскаду «знизу вгору». Причому відповідальних за зміни не можна просто призначити, це повинні бути перевірені співробітники, які користуються авторитетом у своїх колег та підлеглих. Саме в цьому і полягає основна складність створення управлінського каскаду. Для того що сформувати такий каскад, насамперед необхідно чітко визначитися із тими співробітниками або їх колективами, роботи яких будуть стосуватися майбутні зміни, тобто чия поведінка повинна бути змінена у найближчій перспективі. Далі, враховуючи особливості організаційної структури, необхідно визначити коло осіб, з якими співробітник (або їх група) комунікує в межах виконання своїх обов'язків. Фактично йдеться про один рівень вище (кому безпосередньо підлеглий співробітник) та рівень нижче (підлегли цього співробітника). Безпосередній керівник (супервайзер) цього співробітника (колективу) повинен увійти до управлінського каскаду для підтримки процесу реалізації змін. На наступному етапі координатор змін повинен бути визначений для такого керівника. Таким чином, поступово управлінський каскад буде набувати форми ієрархії.

Наступним важливим елементом комунікаційного простору є бізнес-процеси підприємства. Вони визначають характер комунікацій та їх напрями для реалізації функцій підприємства. Глобально компанію можна представити у вигляді логічного ланцюга відносин між численними її рушійними ланками: ідеями, інформацією, знаннями, капіталом та фізичними продуктами. Ці ланки визначають сутність компанії та її мережі, які включають усіх, із ким компанія взаємодіє: постачальників, клієнтів,

партнерів тощо. Здатність компанії формувати свої відносини є основою, завдяки якій вона може швидко реагувати на зміни. З таких позицій завдання бізнес-процесів полягає, по-перше, у мінімізації витрат підприємства через ефективний розподіл та координацію ресурсів, а по-друге, у наданні максимальної визначеності відносинам, щоб менеджери могли ними користуватися.

К. Прахалад та М. Крішнан у роботі [4] зазначають, що будь-які фірмі з певним масштабом діяльності необхідні бізнес-процеси, щоб доводити до операційного рівня свої цінності, концепції, ідеї та бізнес-моделі. Вони порівнюють бізнес-процеси із кровообігом організації та визначають їх як джерела інновацій [4, с. 62]. Інновації можуть проявлятися різноманітним чином. Однак під різними зовнішніми формами діють одні й ті самі базові фактори, що допомагають створювати будь-які інноваційні культури. Такими факторами виступають добре розроблені гнучкі бізнес-процеси. Таким чином, бізнес-процеси також повинні бути гнучкими. Концепція « $N=1$ та $R=G$ » розглядає бізнес-процес як ланку, що пов'язує стратегію бізнесу, бізнес-моделі та поточні операції. Це матеріальне втілення сутності бізнес-моделі. Бізнес-процеси визначають сутність логічних залежностей між видами діяльності, виконуваними фірмою (і у її мережі, що включає інших учасників, $R=G$), а також відносини з покупцями ($N=1$). Бізнес-процеси впливають на технічну (таку як інформаційні та комунікаційні системи) та соціальну архітектуру (зокрема, на організаційну структуру, права прийняття рішень, управління показниками функціонування) і, у свою чергу, самі залежать від них [4, с. 66].

Бізнес-процеси є посередником між соціальною та технічною архітектурами; а обидві архітектури впливають на бізнес-процеси. Усі аспекти соціальної архітектури проявляються у бізнес-процесах, у тому числі в управлінні діяльністю, компенсаціях, управлінні кар'єрою та забезпеченні безперервного обміну інформацією. Тому бізнес-процеси впливають на світогляд менеджерів і виступають як фільтри, через які люди розглядають конкуруючі можливості та погрози. Водночас можливості бізнес-процесів визначаються гнучкістю та еластичністю, що забезпечуються технічною архітектурою фірми (рис. 3). Бізнес-процеси впливають на технічні можливості, необхідні фірмі. Таким чином, з одного боку, бізнес-процеси є фактором, що сприяє швидким перетворенням, а з іншого – перешкодою, що стримує прогрес [4, с. 160].

З огляду на наведене вище, можна стверджувати, що забезпечення гнучких бізнес-процесів повинно розглядатися як ще одна управлінська компетентність, важливість якої буде зростати.

Процесний підхід до управління виділяє основні та допоміжні бізнес-процеси підприємства. Однак, на наш погляд, як і у разі з недоцільністю концентрувати увагу на технологічних інноваціях, бізнес-процеси варто розділяти за критеріями концепції « $N=1$ та $R=G$ ». Так, необхідно створювати та удосконалювати бізнес-процеси, які формують цінність для клієнтів, а також такі, що дають підприємству змогу оптимізувати витрати через побудову мережі зв'язків із партнерами.

Для прикладу можна навести два заводи-конкуренти з виробництва підшипників: ПАТ «ХАРП», що входить до складу індустріальної групи «У.П.Е.К.» (Україна), та ПрАТ «СКФ Україна», що входить до складу корпорації «SKF» (Швеція). Корпорацію «SKF» можна вважати світовим лідером у галузі виробництва підшипників, тоді як продукція підприємства «ХАРП» розповсюджується переважно у країнах СНД. Водночас обидва заводи можна вважати сучасними, інноваційними та соціально орієнтованими.

Аналіз сайтів наведених підприємств дає змогу на прикладах продемонструвати переорієнтацію бізнес-процесів у їх класичному розумінні, зокрема, на параметр $N=1$ (якість взаємодії із клієнтом, використання клієнтського досвіду). Так, компанія «SKF» окрім інноваційної та високоякісної продукції пропонує своїм клієнтам цілий набір послуг, кожна з яких є відповідним бізнес-процесом. Зокрема, серед послуг [3]:

- управління виробничими активами (коригування стратегії техобслуговування, аналіз ефективності виробничих активів, управління запасами, планування робіт та складання графіків, прикладна інженерія, технічне забезпечення надійності, управління витратами протягом життєвого циклу обладнання, підтримка автоматизованих систем управління техобслуговуванням або систем управління виробничими активами, технічне забезпечення перевірки обслуговування конструкцій);
- навчання клієнтів (курси SKF із техобслуговування, інтерактивна оцінка аналізу потреб у навчанні – заняття в аудиторіях, електронні курси, курси про продукцію);
- власна служба логістики;
- послуги з професійного відновлення, ремонту та модернізації важливих промислових компонентів в систем.

Таким чином, бізнес-процеси, які раніше класично вважали допоміжними, зараз формують конкурентну перевагу підприємства, оскільки орієнтовані на потреби клієнта та комплексне їх задоволення, тобто вихідною є позиція, що клієнту не потрібні просто підшипники, йому потрібне безперервно працююче обладнання із низькими витратами на обслуговування. І для повного задоволення такої потреби компанія «SKF» пропонує готові рішення. Переваги такого підходу полягають у такому: клієнт довіряє компанії як надійному партнеру, цінова конкуренція зникає; відбувається обмін знаннями та досвідом між клієнтами та компанією; використання клієнтського досвіду дає компанії змогу створювати та реалізовувати інноваційні рішення (причому вартість таких рішень також зменшується).

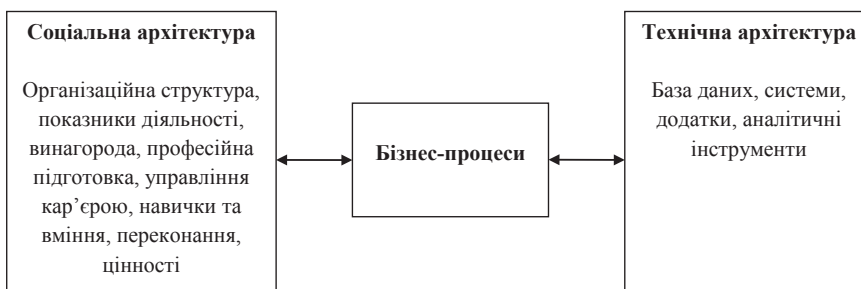


Рис. 3. Взаємозв'язок бізнес-процесів, соціальної та технічної архітектури [4, с. 161]

Приклад компанії «SKF» доводить практичну значущість концепції К. Прахалада та М. Кришнана, а отже, гнучкі та орієнтовані на потреби клієнта бізнес-процеси є важливим елементом комунікаційного простору та стратегічної платформи розвитку підприємства. Як уже було зазначено вище, гнучкість бізнес-процесу повинна розглядатися як важлива управлінська компетентність, яку більш докладно буде розглянуто у наступних розділах.

Наступні елементи комунікаційного простору підприємства доцільно розглядати у дихотомії, оскільки ефективність організаційної структури залежить від її здатності забезпечити баланс між стандартизацією та гнучкістю.

В умовах стабільності середовища та ринків, масового виробництва та розгортання діяльності транснаціональних корпорацій стандартизації надавалося важливе значення. Саме завдяки системам корпоративних стандартів відбувалася побудова бізнес-процесів, а також моніторинг їх ефективності.

Висновки. Комунікаційний простір підприємства є невід'ємним складником стратегічної платформи розвитку підприємства, оскільки забезпечує його взаємодію із ключовими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Побудована для цього архітектура, що представлена бізнес-процесами, технологіями управління, структурою управління, корпоративною культурою та стандартами, дає змогу узгоджувати інтереси усіх зацікавлених осіб та дозволяє підприємству досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Бурлаков В.А. Стратегическая коммуникация как метод современной геополитики / В. А. Бурлаков // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2016. № 2(37). С. 7–15.
2. Офіційний сайт індустріальної групи «У.П.Е.К.». URL: www.upec.ua.
3. Офіційний сайт компанії «SKF Group». URL: www.skf.com.
4. Прахалад К. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем / К. Прахалад, М. Кришнан; Перс с англ. М.: Альпина Паблишерз; Издательство Юрайт, 2011. 258 с.
5. Романенко О.О. Концептуальный базис стратегического управления коммуникациями предприятия / О.О. Романенко // Бизнес-навигатор. 2018. Вып. 1–1 (44). С. 166–172.
6. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента». 2008. Том 6, № 3. С. 3–26.
7. Hallahan K. Defining Strategic Communication / K. Hallahan, D. Holtzhausen, B. Van Ruler and other // International Journal of Strategic Communication. 2007. № 1. P. 4–22.
8. Litre P. Busting three common myths of change management / P. Litre, A. Bird, G. Carey, P. Meehan. Bain & Company, 2011. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths.aspx>.
9. Post J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs 1 edition. Stanford Business Books, 2002. 376 p.

ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Статья посвящена вопросу формирования коммуникационного пространства предприятия как составляющей стратегической платформы его развития. Проведен обзор концепций, которые составляют методологическую базу стратегического управления коммуникациями предприятия. Построена модель коммуникационного пространства, выделены и описаны ее основные элементы, а именно: субъекты – внутренние и внешние по отношению к предприятию, а также инфраструктурные элементы – бизнес-процессы, корпоративная культура, технологии коммуникаций, корпоративные стандарты и структура управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, коммуникационное пространство, стейкхолдеры, бизнес-процессы, концепции.

FORMATION OF THE COMMUNICATION SPACE OF AN ENTERPRISE

Summary. The article is devoted to the question of formation of the communication space of the enterprise as a component of the strategic platform of its development. The concepts that are the methodological basis of strategic management of enterprise communications are generalized. A model of communication space is allocated and its main elements are described, namely actors – internal and external to the enterprise, and infrastructure components – business processes, corporate culture, technology, communications, corporate standards and management.

Key words: strategic management, communication space, stakeholders, business processes, concepts.

УДК 339.562:341.241.8

Романчук К. В.

доктор економічних наук,

завідувач кафедри міжнародних економічних відносин

Житомирського державного технологічного університету

Саакян А. Д.

студентка факультету обліку й фінансів

Житомирського державного технологічного університету

Romanchuk K. V.

Doctor of Economics, Head of Department of International Economic Relations

Zhytomyr State Technological University

Saakian A. D.

student Faculty of Accounting and Finance

Zhytomyr State Technological University

МОДЕЛЮВАННЯ ВАРТОСТІ ІМПОРТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ З УРАХУВАННЯМ БАЗИСНИХ УМОВ ПОСТАВКИ INCOTERMS 2010 ЯК ПЕРЕДУМОВА ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ ЗЕД-КОНТРАКТУ КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ

Анотація. У статті досліджено сутність, призначення та види базисних умов поставки Incoterms 2010. Проаналізовано зміст рішень МКАС при ТПП України для виявлення проблемних питань застосування базисів Incoterms у практиці господарювання. Досліджено особливості визначення ціни ЗЕД-контракту на основі врахування термінів Incoterms 2010 і здійснено моделювання вартості імпорتنих пропозицій з урахуванням базисних умов поставки Incoterms 2010.

Ключові слова: Incoterms 2010, ЗЕД-контракт, ціна, імпортні операції, вартість, базисні умови поставки, імпорт.

Вступ та постановка проблеми. Сьогодні представники з різних країн, які планують здійснити зовнішньоторговельну операцію та прописати умови її здійснення у контракті, часто можуть зіткнутися з проблемою відмінностей у торговельній практиці. У результаті це стає причиною непорозуміння, суперечок та позовів до суду, а також втрати ресурсів, часу та грошей. Однією з умов ефективного здійснення господарської діяльності суб'єкта господарювання, у т.ч. зовнішньоекономічної, є дотримання норм національного та міжнародного права та недопущення порушення умов укладених ЗЕД-контрактів. Така політика суб'єкта господарювання у сфері ЗЕД дасть можливість оптимізувати грошові потоки, не допускаючи

їх відволікання на сплату штрафних санкцій, а також на оплату судових витрат.

У зв'язку з цим доцільним є вивчення практики вирішення спорів у сфері ЗЕД, а також найбільш часто повторюваних порушень умов договорів в частині застосування того чи іншого базису Incoterms. Для цього проаналізуємо практику вирішення спорів Міжнародним комерційним арбітражним судом (далі – МКАС) при ТПП України. Більшість справ, розглянутих МКАС при ТПП України у 2017 році, як і у попередні роки, пов'язані із договорами поставки та міжнародної купівлі-продажу товарів та стосуються порушень контрактних зобов'язань з оплати або поставки товарів. Значна кількість спорів пов'язана з якіс-