

Головною перевагою об'єднання систем контролінгу і управління персоналом є вияв негативних факторів та відхилення від встановлених норм ще на ранніх етапах. Особливі методики контролінгу дають змогу аналізувати у динаміці кількість витрат на персонал, індивідуальну продуктивність праці тощо.

Впровадження подібних управлінських інструментів, незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні і всьому світі, буде затребуваним, оскільки вони спрямовані на підвищення віддачі від коштів, інвестованих в об'єкти управління за рахунок комплексного моніторингу і виключення прийняття помилкових рішень, що коштують дуже дорого.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк [ДонНУЕТ], 2010. – 238 с.
2. Ковалев, С. В. Система контролінга персоналу промислової організації [Текст] / С. В. Ковалев. – М. : КНОРУС, 2010. – 264 с.
3. Офіційний сайт Національного союзу кадровиків [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://kadrovik.ru>.

Ковшова І. О.

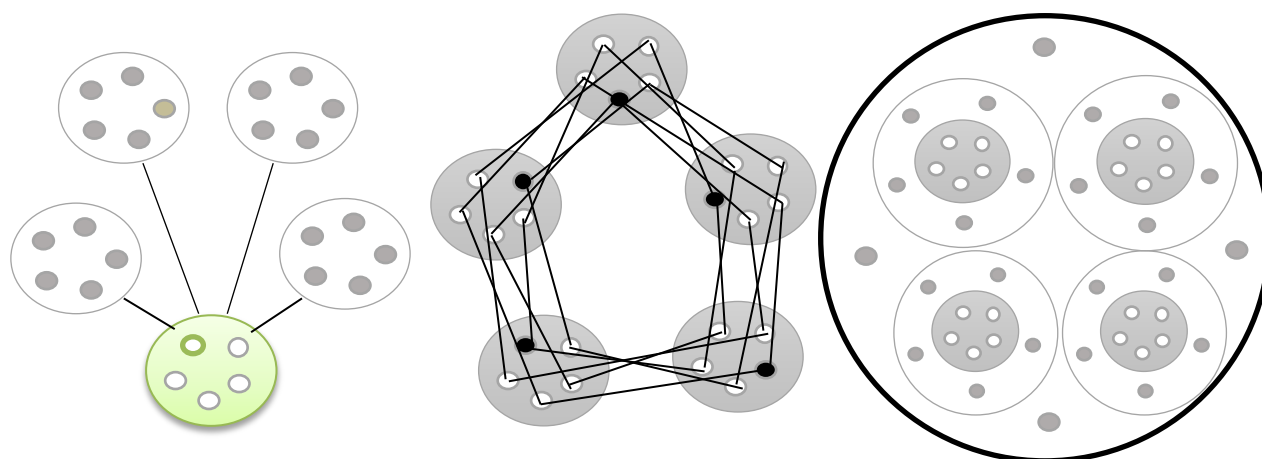
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
м. Київ, Україна

ДЕМОКРАТИЧНИЙ НАПРЯМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Перспективи розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств пов'язані із загальносвітовим науково-технічним прогресом у цій сфері і залежать від впливу економіко-соціальних та політико-правових чинників на рівні держави. Сьогодні основним напрямом організаційного розвитку маркетингового менеджменту є демократичні підходи, які майже не досліджені науковою спільнотою і згадуються в основному управлінцями-практиками. Ця група інноваційних підходів потребує створення концептуальних засад для організації маркетингового менеджменту на підприємстві, схематично зображених на рис. 1.

За демократичної чи самокерованої системи управління ієрархічна модель замінюється на однорівневі відносини. Відсутність вертикального розподілу повноважень перетворює форму представлення класичної оргструктури з пірамідальної на мережну, що змінюється залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовищ ТК-підприємства. На основі ідей Д. Беккера, Г. Хамела, Ф. Лалу, В. Робінсон, О. Мейсон, Ф. Бреді [2; 4; 5; 6; 7] сформовано три напрями

організаційного розвитку маркетингового менеджменту з використанням демократичних оргструктур для ТК-підприємств.



Синхронний підхід

Мережний підхід

Центричний підхід

Рис. 1. Схематичні зображення оргструктур підприємства відповідно до демократичного напрямку організаційного розвитку маркетингового менеджменту (сформовано автором на основі [1; 2; 4; 5; 6; 7])

Перший підхід до організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств, що віднесений до демократичних або самокерованих, є синхронний. Він характеризується тим, що всі співробітники підприємства закріплені за командами, групами, відділами чи підрозділами з кількістю учасників до 15 осіб у кожній. Кожен такий підрозділ чи відділ може працювати на певній території, з певним пакетом ТК-послуг або з конкретним сегментом споживачів. В середині підрозділу відсутня ієрархія, а керівник здійснює управлінську, координаційну, мотиваційну, організаторську і контрольну функції як наставник і медіатор. Члени такої самокерованої групи визначають і встановлюють функціональні зони відповідальності між собою (один перед одним), самостійно планують роботу, розподіляють бюджет, наймають нових співробітників, відстежують результативність господарської діяльності. Синхронний самокерований підхід доречний для ТК-підприємств, які можуть розподілити співробітників на автономні підрозділи і не потребують постійної координації їхньої діяльності між собою. Тобто, такі відділи повинні функціонувати паралельно і синхронно без зайвого втручання.

Другим підходом організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств є мережний підхід. Цей підхід характеризується тим, що фінансові показники і результати визначаються на рівні груп чи підрозділів, а функціональні обов'язки співробітників формалізовані і закріплені у контракті чи внутрішньому документі (функціональні обов'язки). Тому дискусійні моменти вирішуються напряму з колегою чи колегами під час серії особистих зустрічей чи завдяки налаштованим комунікаційним зв'язкам всередині підприємства. Мережний самокерований підхід доречний для тих операторів і провайдерів телекомунікацій, які надають певний асортимент послуг на значній території і

мають багато філій. Тобто, у кожній філії є щонайменше один співробітник, який займається наданням конкретної ТК-послуги чи пакету послуг, повністю відповідає за цей напрям на певній території і наділений значними повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень у своїй сфері. За потреби такий функціональний фахівець може проконсультуватись з колегами з інших філій чи звернутись до фахівця-експерта. У Європі подібні філії називають «business units», а фахівців-експертів «business unit's directors» [2]. Організаційні структури таких підрозділів схожі на графи і формують певну мережу, де кожен співробітник входить до двох різних підсистем: з одного боку, є фахівцем, що відповідає за певну ТК-послугу чи роботу, а з другого боку, є співробітником конкретної філії за територіальною ознакою.

Третім підходом організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств є центричний або холакратичний підхід (від англ. слова «holacrasy», що означає систему організації без ієрархічних зв'язків [3]). Останній підхід є дещо схожим на перший (синхронний), так як всі підрозділи є повністю автономними, проте він має певні відмінності. Якщо синхронний підхід передбачає паралельну діяльність, де центральна підтримка та управління з головного офісу є мінімальними, то за центричного підходу формуються функціональні відділи за певною спеціалізацією, які потрібно постійно координувати ззовні. Наприклад, групи, що спеціалізуються на тестуванні технології 4G чи розробки нового пакету ТК-послуг, чи створення маркетингової кампанії для покращення репутації підприємства. Якщо підрозділи є завеликими, то їх поділяють ще на під підрозділи з вузькою спеціалізацією, що є складовою більшого підрозділу. Так, окремі відділи щодо тестування технології 4G каналами фіксованого і мобільного зв'язку чи розробки нового пакету послуг телефонії і окремо для доступу до Інтернету. Відповідно, група співробітників найвужчої спеціалізації розробляє новий продукт, метод, упаковку, тестує обладнання тощо і приймає самостійно всі рішення у межах їхньої компетенції та закріплених функціональних обов'язків. Потім це напрацювання (продукт, операція, дія, явище чи процес) передається відділу з більш широким колом спеціалізації і так далі. На відміну від ієрархічних структур, співробітники інших підрозділів не можуть безпосередньо впливати на прийняття рішень всередині конкретного відділу і відповідно не можуть їх відкликати чи відмінити. По суті, у центрі опиняються рядові співробітники-фахівці. Менеджери нижчого рівня формують наступне більш широке коло відповідно до їхніх функціональних обов'язків і створюють умови для ефективної праці вузьких фахівців. Менеджери середнього рівня формують ще більш широке коло і скеровують, координують, перерозподіляють ресурси і забезпечують усім необхідним нижні рівні. А до функціональних обов'язків менеджерів вищого рівня належать розробка стратегії та створення умов для забезпечення сталого розвитку ТК-підприємства.

Описаний напрям організаційного розвитку маркетингового менеджменту із використанням демократичних самокерованих оргструктур зорієнтований на новачі та пошук нових методів для підвищення ефективності персоналу за рахунок: створення вузькофахової спеціалізації, надання широких прав і повноважень щодо прийняття управлінських рішень у межах компетенції груп, заохочення ініціативності та залучення у будь-які процеси підприємства тощо.

Серед виявлених недоліків демократичних підходів можна відмітити такі: по-перше, складність підбору кадрів, що зможуть працювати у нових умовах; по-друге, труднощі підчас формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; по-третє, відсутність ефекту досвіду, що може призвести на перших етапах практичної реалізації демократичного підходу до неузгодженості дій у різних відділах чи підрозділах. Зазначимо, що на досліджених великих і середніх ТК-підприємствах наявні певні елементи демократичних підходів до організації процесу управління. Водночас, маленькі оператори та провайдери телекомунікацій методом проб і помилок самостійно створюють демократичні основи без розуміння суті та особливостей інноваційних самокерованих структур.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковшова І. О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / І. О. Ковшова // Економіка та суспільство. – Мукачеве, 2017. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua>.
2. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
3. Сучасний словник іншомовних слів / уклад. Л. Нечволод. К. : Торсінг плюс, 2008. – 768 с.
4. Brian Roberson, Dialog: The History of Holacracy, Holacracy Community of Practice, October 2011, www.holacracy.org/resources, accessed February 24, 2012.
5. Dennis Bakke, Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job (Seattle: PVG, 2005), P. 47-48.
6. Gary Hamel, First, Let's Fire All the Managers, Harvard Business Review, December 2011, <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>, accessed April 11, 2012.
7. Mason O. J. and Brady F., The Psychotomimetic Effects of Short-Term Sensory Deprivation, Journal of Nervous and Mental Disease, October 2009, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>, accessed March 13, 2013.

Кордзя Н. Р.

доцент кафедри маркетингу, підприємництва та торгівлі

*Одеська національна академія харчових технологій
м. Одеса, Україна*

МЕСЕНДЖЕРИ, ЯК НОВИЙ МЕТОД ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Ще не так давно користувачі мобільних пристроїв були стурбовані пошуком wi-fi поза домом, але з появою і розвитком мобільного Інтернету доступ до Мережі перестав бути проблемою: масштаб покриття зростає, смартфони стають доступнішими, а користувачі, які прагнуть отримувати інформацію «тут і зараз», активно використовують мобільні гаджети для спілкування, отримання інформації та покупок [1].

Ефективне функціонування підприємства на даному етапі розвитку економіки неможливо уявити без використання механізмів організації маркетингової діяльності. Виділяють багато різноманітних видів маркетингу, серед них є такі як конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, підтримуючий тощо. Стрімкий