

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE TELECOMMUNICATION COMPANY ON THE PROCESS APPROACH BASIS DEPENDING ON A LIFECYCLE STAGE

У статті досліджено основні процеси за основними напрямками діяльності телекомунікаційного підприємства для формування процесно-орієнтованої організаційної структури управління. Розглянуто особливості організаційних структур залежно від стадії життєвого циклу. Запропоновано ключову організаційну структуру управління з можливістю її вдосконалення в процесі розвитку підприємства та переходу до інших стадій життєвого циклу.

Ключові слова: життєвий цикл, організаційна структура управління, процесний підхід, телекомунікаційне підприємство.

В статье исследованы основные процессы по основным направлениям деятельности телекоммуникационного предприятия для формирования процессно-ориентированной организационной структуры управления. Рассмотрены особенности организационных структур в зависимости от стадии

жизненного цикла. Предложена ключевая организационная структура управления с возможностью ее совершенствования в процессе развития предприятия и перехода к другим стадиям жизненного цикла.

Ключевые слова: жизненный цикл, организационная структура управления, процессный подход, телекоммуникационное предприятие.

In this article, we research basic processes on the main activities of the telecommunication company for forming of the process-oriented organizational structure of management. Features of organizational structures are considered depending on a lifecycle stage. The key organizational structure of management is offered, with its opportunity to enhance in development of the company and transition to other stage of lifecycle.

Key words: lifecycle, key organizational structure of management, process approach, telecommunication company.

УДК 658.5:654.07

Борисова Л.Є.

аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

Постановка проблеми. Для стабільного функціонування та подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств України, особливо малих та середніх, необхідним є впровадження нових підходів до управління та організації виробництва. Сучасні підприємства у своїй діяльності використовують низку різноманітних видів організаційних структур, що сприяє досягненню стратегічної мети і цілей з урахуванням циклічності розвитку. Під циклічністю розвитку ми розуміємо розвиток за теорією життєвого циклу (ЖЦ) підприємства. Більшість із малих та середніх телекомунікаційних підприємств (МСТП) уже існують на ринку декілька років та більше, але досі мають просту лінійну чи лінійно-функціональну організаційну структуру. Виникає потреба у модифікації структури управління в напрямі відповідності останній поточній стадії життєвого циклу, що потребує певного наукового та методичного забезпечення. Одним із підходів до вирішення цього завдання є застосування наукових основ процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами процесного підходу в управлінні та побудови процесно-орієнтованої організаційної структури присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як: Ю.Б. Валуєв [2], В.В. Репін [6], М. Хаммер [7], Д. Чампи [7], А. Шеер. [8], В.Я. Швець [9], М. Феймант [10]. Особливостям

функціонування телекомунікаційних підприємств присвячені роботи В.М. Орлова [4], І.В. Новікова [5]. Дослідженням теорії ЖЦ підприємства займаються зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Адізес [1], Р. Дафт [11] та ін. Незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій по зазначеній тематиці, подальшого опрацювання потребують проблеми побудови на основі стадії життєвого циклу дієвої організаційної структури управління МСТП із метою забезпечення сталого подальшого розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є формування належної та дієвої організаційної структури телекомунікаційного підприємства для кожної стадії життєвого циклу підприємства з урахуванням їх особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки в ході діяльності підприємств під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників відбувається зміна стадій життєвого циклу (ЖЦ), виникає необхідність зміни стратегічної мети і, як наслідок, зміни організаційної структури. Ці зміни необхідні для досягнення нових цілей, реалізації стратегії або адекватного реагування на зміни інших чинників.

У цих умовах під впливом зміни стадій ЖЦ можна визначити основні аспекти, які є ключовими під час визначення організаційної структури, яка є чи буде відповідною стадії ЖЦ підприємства.

1. Організаційна структура визначає формальні стосунки звітності, включаючи число рівнів в ієрархії відповідно до граничного об'єму відповідальності менеджерів.

2. Організаційна структура ідентифікує групування працівників (фахівців) у відділи і потім відділи в загальну організацію.

3. Організаційна структура враховує побудову відповідно до вибраної системи управління, щоб забезпечити ефективну комунікацію, координацію та інтеграцію зусиль по відділах.

Перелічені аспекти є основою для побудови організаційних структур, забезпечуючи як горизонтальну співпрацю та інформаційну взаємодію, так і вертикальну ієрархію та ефективне управління. Крім того, організаційна структура повинна відповідати потребам МСТП, обраному підходу до управління на конкретній стадії ЖЦ та особливостям технологічних процесів підприємства. Задля задоволення перелічених вимог доцільно вдаватися до процесного підходу, який, на думку низки вчених, є оптимальним для даного типу завдань [3, с. 57–58].

Із самої назви процесного підходу стає зрозумілим, що основний акцент робиться саме на процесі виробництва телекомунікаційної послуги. Такий підхід є доцільним в умовах, коли приділяється більше уваги процесу, результатом якого є якість послуги, а не тільки кінцевого результату виробництва (самої послуги).

Для реалізації цього підходу передусім необхідно провести виокремлення процесів, які існують на МСТП, що дасть змогу виявити та кла-

сифікувати процеси, необхідні для системи управління; визначити послідовність цих процесів і їх взаємозв'язків; визначити підходи до оцінки ефективності управління виділеними процесами тощо. У підсумку це дасть змогу створити частину організаційної структури на основі процесного підходу до управління.

Для реалізації цього завдання на рис. 1 наведено основні процеси за основними напрямками діяльності, які притаманні МСТП. Виокремлення цих процесів здійснено на підставі дослідження автором особливостей МСТП, аналізу літературних джерел [2, с. 187–220; 6, с. 37–44; 9, с. 74–75; 8] та попередніх власних досліджень [3, с. 55–58].

Розглянемо докладно процеси, визначені на рис. 1.

Усі процеси розподілені за основними центрами відповідальності (виробничими функціями): технічним, виробничим, фінансово-економічним та кадровим. Ці процеси забезпечують технологічний цикл із надання послуг.

Інженерно-технічний центр відповідальності займається техніко-технологічними процесами надання послуг та обслуговує всі інші відділи у питаннях технічної підтримки процесу надання послуг, тісно працює з відділом продажу послуг. Тобто тут проходить процес виробництва за допомогою обладнання, певного набору інженерно-технічних процедур, на виході надається послуга й отримується дохід.

До завдань центру відповідальності з безпеки належать питання безпеки, забезпечення інформаційної безпеки, електронної безпеки робочого

Інженерно-технічний центр відповідальності	Центр відповідальності з безпеки	Операційний центр відповідальності	Центр відповідальності з продажу	Фінансовий центр відповідальності	Центр відповідальності за управління
Процеси інженерно-технічного відділу - виконання інженерних робіт - розвиток інженерних робіт - технічна підтримка - координація операцій з установкою зовнішнього обладнання - інженерні роботи по установці налаштуванні устаткування кабелю, зовнішніх ТК пристроїв	Процеси запобігання загроз - підтримка кібер-безпеки - підтримка безпеки публічної (клієнтської) інформації - контроль стажерів та тимчасових робітників	Процеси операційного відділу - операційні розробки - розробка нових послуг - управління по співпраці з надавач послуг - підтримка роботи зовнішніх ТК пристроїв	Процеси продажу послуг - продаж послуг - служба підтримки клієнта - розвиток нових послуг - служба розвитку та навчання кадрів	Процеси відділу фінансів - обробка замовлень на послуги ТКП - обробка закупівель ресурсів на склад - обробка кредиторської заборгованості - фінансова контракти - фінансова складова стратегічних проєктів	Процеси управління, обміну інформацією - контроль за операціями (4.2) - комунікація серед робітників - обмін інформацією - зв'язок процесів на підприємстві, через планування та організацію - юридичні послуги - оцінка, розвиток та навчання працівників - підбір та найм кадрів

Рис. 1. Основні процеси за основними напрямками діяльності МСТП

Джерело: розробка автора

простору МСТП, в якому функціонують усі програми та електронні системи, що підтримують процес надання послуг кінцевому споживачу, безпеки публічної інформації, яка потрапляє до системи МСТП у процесі надання послуг.

Операційний центр відповідальності виконує оперативні та поточні процеси організації, контролю виконання та регулювання своєчасного виконання робіт, пов'язаних із виробничою діяльністю (контрактів (договорів) з надання послуг), центром експлуатації мереж, широкосмугового інформаційного центру тощо. Мета цього центру – забезпечення високої доступності послуг із мінімальними втратами, при цьому своєчасне надання конкретної послуги у процесі виконання різних видів завдань (переміщення, додавання, змінення й обслуговування). Також центр повинен координувати й організувати мережеві зміни та логістику.

Центр відповідальності з продажу безпосередньо займається процесами продажу послуг з урахуванням специфіки роботи з інформацією. Співробітники цих центрів повинні мати певні технічні знання для більш точного визначення методів роботи, потреб споживачів щодо послуг зв'язку та методів задоволення цих потреб. Тут особливого значення набуває урахування стадії ЖЦ послуги зв'язку та можливість центру усунути з виробничого циклу послуги, які є морально застарілими (не користуються попитом) та, навпаки, шукати й упроваджувати нові перспективні послуги. Цей центр має містити у собі служби підтримки послуг із метою виявлення напрямів підвищення рівня роботи з клієнтами.

Фінансовий центр відповідальності забезпечує протікання всіх фінансових процесів на підприємстві, а також може поєднувати бухгалтерський, податковий облік та аудит згідно з чинним законодавством України. Він відповідає також за наявність ресурсів у підприємства для виконання

операційних і стратегічних цілей об'єкта господарювання.

Центр відповідальності за управління з точки зору процесного підходу пронизує всі інші процеси задля забезпечення своєчасного планування, організації та регуляції їх діяльності відповідно до їх напрямку та загальної стратегії розвитку МСТП з урахуванням законодавства. Цей центр виконує підбір та розміщення людських ресурсів, тестування та подальше навчання робітників МСТП, разом із центром фінансової відповідальності забезпечує розрахунок зарплати та інших фінансових винагород відповідно до контрактів робітників тощо.

Усі перелічені процеси та відповідні центри відповідальності мають місце на кожній стадії ЖЦ підприємства. Втім, залежно від стадії ЖЦ кожен із процесів визнає різні стадії свого розвитку, важливі для результатів діяльності підприємства, і, як наслідок, ступінь уваги до нього з боку керівництва. Тому і організаційна структура підприємства, яка взаємопов'язана із процесами, повинна змінюватися під впливом тих акцентів, які розставляє стадія ЖЦ між процесами. У загальному вигляді систематизація ознак ЖЦ та оптимальні типи оргструктури наведено в табл. 1.

Перша стадія ЖЦ, по суті, є процесом виникнення підприємства, якому передують етап підготовки до виникнення нового суб'єкту господарювання. Для цього необхідно провести аналіз ринку, визначити цільовий сегмент, на якому є певний обсяг незадоволених потреб кінцевих споживачів, провести аналіз конкурентів тощо. У результаті формується ідея стосовно потенційної можливості та спроможності нового МСТП задовольнити цей попит. Для цього на початковому етапі організаційна структура управління може бути достатньо простою, лінійно чи лінійно-функціональною.

Відповідно до такої структури, існує чітка спрощена ієрархія, де на першому рівні – засновник

Таблиця 1

Систематизація ознак ЖЦ та оптимальні типи оргструктури МСТП

Стадія життєвого циклу МСТП	Характерні ознаки	Діапазон оцінних балів	Головний орієнтир	Оптимальна організаційна структура
1. Поява	Швидкість прийняття рішень, нестача коштів, неформальні зв'язки між працівниками	0÷2	Зовнішній фокус, орієнтація на споживача	Спрощена лінійно-функціональна
2. Зростання	Удосконалення послуг з урахуванням попиту та вимог ринку	2÷4	Контроль, планування та зростання ефективності	Лінійно-функціональна з елементами процесної організаційної моделі
3. Зрілість	Підвищення ефективності надання послуг	3÷5	Стабільність та контрольованість, підтримка комунікації	Перехід до процесно-функціональної структури
4. Відродження/Спад	Скорочення обсягів виробництва / Впровадження нових послуг або модернізації наявних	2,5÷5	Внутрішні відносини, контрольованість процесів, бюрократизм	Процесно-функціональна структура, наявність центрів відповідальності

Джерело: розробка автора

та директор в одному лиці, а на другому рівні, який звітує першому, – технік (програміст, системний адміністратор), один чи декілька менеджерів із продажу послуг (офіс-менеджер), бухгалтер (кадровик) та допоміжний персонал. У дужках зазначені ті посади, які зазвичай об'єднуються в тих, що вже вказані. Водночас між працівниками другого рівня існують горизонтальні зв'язки співпраці та зацікавленість у співпраці. Як результат, підприємство отримує прибуток, який спрямовується на подальший розвиток та перехід до наступної стадії ЖЦ.

Уже на цьому етапі зрозуміло, що всі господарські процеси, які пов'язані з закінченим виробничим циклом, тобто від «входу» ресурсів, їх обробки та послуги на «виході», повинні бути формалізованими, тобто мати так званого «господаря» процесу чи центри відповідальності. Останні повинні регулюватися та контролюватися, що досить складно на першій стадії з огляду на спрощену організаційну структуру. Поступово ускладнюється більшість процесів завдяки росту обсягів надання послуг, змінам у технологічному процесі надання послуг, розширенню маркетингових досліджень тощо. Виникає необхідність не стільки в ускладненні організаційної структури, скільки у переході її до іншого принципу побудови, тобто переходу до процесної організаційної моделі у відповідь вимогам підприємства, яке якісно та кількісно збільшилося.

Із переходом до другої стадії ЖЦ виникає необхідність застосувати нові підходи в управлінні, доцільно поступово інтегрувати ці підходи до наявної організаційної структури. Інтеграція надасть можливість не витратити кошти на зайві процеси та спеціалістів, делегуючи нові обов'язки вже працюючим робітникам підприємства. Це не зруйнує вже створену систему діяльності підприємства, яка на шляху розвитку потребує розширення, а не руйнування.

На другій стадії ЖЦ організаційна структура управління повинна бути орієнтована на потреби кінцевого споживача й самотужки вирішувати та вміти долати проблеми, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища. Таким чином, ми можемо висновку, що на цьому етапі доцільним є продовження застосування лінійно-функціональної оргструктури, вводячи до неї елементи процесної організаційної моделі.

Ще одним важливим чинником на шляху розробки процесно-орієнтованої структури є її гнучкість із можливістю подальшого розвитку та інтеграції, оскільки вона стане основою для подальшого її вдосконалення та змін.

На другій стадії ЖЦ для переходу до процесно-орієнтованої структури виникає необхідність виокремлення процесів, оскільки на попередній стадії підприємства здебільшого працюють без чіткого врахування функцій процесів управління та функцій самого об'єкту управління (процесів виробництва та надання телекомунікаційних послуг). Так формується процесна частина організаційної моделі. Саме виокремлення процесів дає змогу виділити необхідні для децентралізації управління функції управління: планування, облік, контроль та аналіз, мотивацію та регулювання.

Далі відбувається виділення вищого рівня організаційної структури, де відбуваються формування стратегії діяльності підприємства, здійснюється управління функціями планування й організації, аналізу й регулюванню, контролю, мотивації діяльності. Ці функції в організаційній структурі реалізуються так (рис. 2).

Таким чином, усі ці функції на рівні процесів виконуються в оперативному та поточному режимах. Тобто поєднання вищого рівня управління, вертикальної частини організаційної структури, який здебільшого виконують контролюючу, мотивуючу та регулюючу (за допомогою аналізу) функції

Функції	Реалізація функцій
Організаційна функція	через цю функцію створюється сама організація, вертикальна та горизонтальна структура підприємства, формуються відділи, призначаються їх керівники задля забезпечення підпорядковані стратегії та кінцевої цілі підприємства
Функція планування та аналізу	через ці функції та аналіз попередніх результатів з урахуванням стратегічних цілей та ресурсів формуються довгострокові плани розвитку підприємства
Функція контролю	через цю функцію проводиться моніторинг діяльності підприємства, проактивний та превентивний контроль на рівні оперативного та поточного управління, тобто у відділах, де безпосередньо ведеться господарська діяльність і є «господарі процесів» (центр відповідальності)
Функція мотивації	через цю функцію здійснюється розробка концепції стимулювання та мотивації робітників через матеріальні та нематеріальні стимули задля досягнення кінцевої мети МСТП на всіх рівнях організаційної структури
Функція регулювання	через цю функцію здійснюється аналіз відхилень у діяльності підприємства, які можуть призвести до глобальних змін (наприклад, до зміни пакета послуг, що надаються підприємством, переорієнтації діяльності підприємства, яка потребує реорганізації, великих позичок, інвестицій) та, як наслідок, зміни стратегії та головної цілі

Рис. 2. Функції вищого рівня організаційної структури

Джерело: розробка автора

ції з урахуванням стратегічних цілей підприємства та другого рівня, на якому проводиться оперативна та поточна діяльність на основі виділених процесів, дає можливість підприємству ефективно та продуктивно функціонувати та побудувати організаційну структуру, яка поєднає ці два рівні горизонтальних та вертикальних рівнів.

Лінійно-функціональна структура дає змогу здійснити горизонтальне розподілення функцій та є підставою для формування окремих процесів, тобто підґрунтям для формування процесно-орієнтованої організаційної структури МСТП. Приклад такої структури, яка має бути впроваджена на другій стадії ЖЦ МСТП, містить у собі лінійно-функціональний базис з елементами процесного підходу, наведено на рис. 3. Як видно з наведеної структури, вона містить декілька рівнів ієрархії, на останньому з яких закладено основи для виокремлення процесів, які є підґрунтям для формування оргструктури на наступній стадії життєвого циклу МСТП.

Організаційна структура, яка має бути побудована на третій стадії життєвого циклу МСТП, є розвиненням структури, яка наведена на рис. 3 та спирається на виокремленні раніше (рис. 1) процеси. Таке поєднання буде надавати можливість її вдосконалювати в процесі розвитку підприємства та переходу до інших стадій ЖЦ. Організаційна структура, яка є оптимальною на третій стадії ЖЦ МСТП, наведена на рис. 4. Вона втілює процесно-функціональний підхід до управління розвитком підприємства і показує поєднання рівня стратегічного управління на основі функціонального підходу та поточного управління на основі процесів, що зумовлюються наданням послуг МСТП.

На нашу думку, такий вигляд організаційна структура повинна мати під час переходу від другої стадії ЖЦ на третю. На цьому етапі розвитку підприємство вже має стратегічну мету розвитку, чіткі та формалізовані процеси та механізми їх функціонування, тому така організаційна структура у повному обсязі відповідає стану та перспективам розвитку підприємства.

Розглянемо запропоновану структуру за складниками. На першому рівні знаходяться засновники МСТП, які одночасно можуть сполучати діяльність, притаманну другому рівню. На другому рівні здійснюються планування, організація, мотивація та контроль над діяльністю всього підприємства, встановлюються чіткі поточні та стратегічні цілі щодо напрямку діяльності МСТП відповідно до загальної стратегії. Дії ревізійної групи та аудит може здійснювати одна людина, яка діє конфіденційно.

Керівники бухгалтерії, кадрової служби тощо здійснюють загальний нагляд за діяльністю підприємства з позиції визначеної специфіки своєї діяльності, що мають повноваження здійснювати операційний вплив на вище керівництво, управляти відповідною конфіденційною інформацією.

На нашу думку, правління необхідно, коли підприємство містить у собі значну кількість підрозділів, чисельність працівників постійно зростає і потребує більшої організованості в роботі.

У процесі розвитку підприємства може з'явитися потреба у розробці нової послуги чи вдосконаленні наявної. На нашу думку, такий процес буде доцільним втілювати за допомогою виділення проектної групи матричного типу із залученням спеціалістів того ж підприємства (які зацікавлені у розширенні спектра послуг і в результаті підвищення доходу), яка буде працювати до моменту реалізації послуги і виявлення її життєздатності. Така проектна група є більш гнучкою, прийняття рішень проходить швидше, оскільки має відповідального за цей процес створення та втілення у діяльність підприємства послуги.

На третьому рівні знаходяться керівники (господарі) процесів, які визначаються за видами діяльності МСТП. Це здебільшого керівники відділів, цехів, ділянок тощо (відповідно до особливостей визначених процесів). Четвертий рівень – це безпосередньо виконавці процесів. На рис. 4 біля деяких позицій у дужках зазначено інтервал (1..n), це означає, що із розвитком МСТП може виникнути потреба у збільшенні цих спеціалістів від 1 до

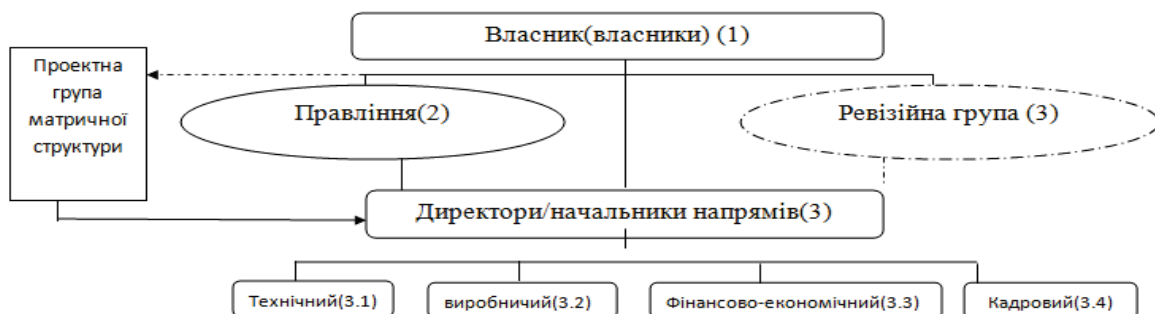


Рис. 3. Організаційна структура другої стадії ЖЦ МСТП

Джерело: розробка автора

n пропорційно кількості відповідних операцій, які становлять цей процес. Це також може викликати потребу у закупці нового обладнання.

Запропонована організаційна структура управління МСТП є ключовою для даного дослідження, оскільки, як доведено у попередніх дослідженнях, більшість вітчизняних телекомунікаційних підприємств знаходяться саме на третій стадії ЖЦ та потребують саме такої структури управління

На четвертій стадії ЖЦ постає ключове питання подальшого розвитку підприємства. Як відомо, є два варіанти: скорочення чи відродження. МСТП, розвиток якого добігає кінця третьої стадії ЖЦ, повинно відповідати динамічному й інноваційному ринку телекомунікацій, що приводить до створення нових послуг та продуктів. Інновації можуть носити підтримуючий або проривний характер. Якщо МСТП вдається до реалізації підтримуючої стратегії розвитку послуг, воно упускає момент зміни стратегії надання послуг, що досягли межі свого потенціалу. У такому разі МСТП поступово втрачає свої позиції на ринку телекомунікаційних послуг і припиняє своє існування. У цьому разі питання розвинення організаційної структури змінюється питанням раціонального скорочення чи ліквідації.

Якщо МСТП вдається до стратегії впровадження інноваційних продуктів та послуг, воно має шанс до відродження та переходу від четвертої до другої стадії ЖЦ. Підприємство у цей період повинне визначити нові процеси, притаманні новітнім технологіям, і, відповідно, сформулювати нову організаційну структуру за типом, наведеним на рис. 3, що сприятиме запобіганню процесам занепаду та забезпеченню ефективної роботи підприємства за новими технологіями та послугами.

Висновки з проведеного дослідження. МСТП у процесі свого функціонування проходять певні стадії розвитку, кожній з яких відповідає своя організаційна структура управління. Більшість вітчизняних МСТП знаходяться на третій стадії ЖЦ. Ураховуючи вищезазначене, запропоновано підхід до формування організаційної структури для кожної стадії ЖЦ, в основу якого положено наукові засади процесно-функціонального підходу з урахуванням стадії ЖЦ. Цей підхід здатен забезпечити сталий розвиток МСТП на ринку телекомунікаційних послуг.

У подальших дослідженнях планується прикладна реалізація запропонованого підходу для визначення їх дієвості та оцінки ефективності.

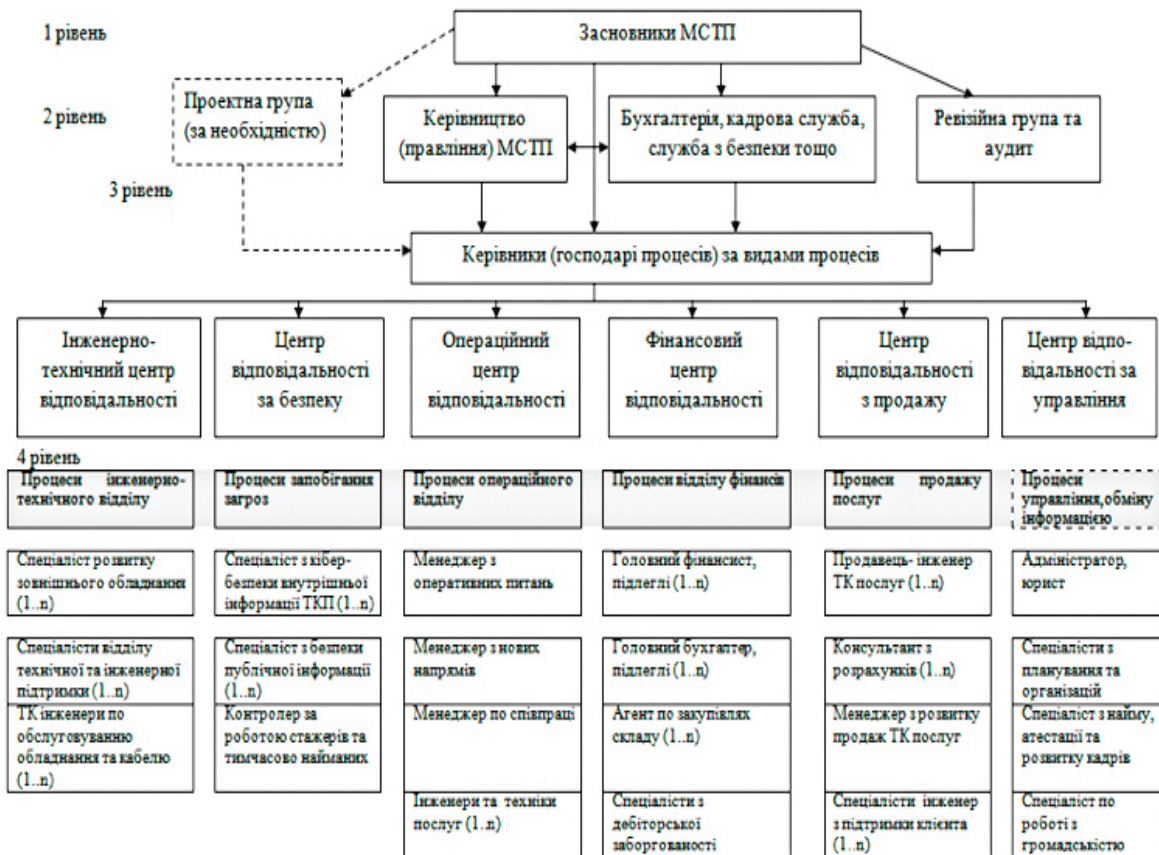


Рис. 4. Організаційна структура управління на основі процесно-функціонального підходу

Джерело: розробка автора

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Валуев Ю.Б. Процесно-функціональне управління промисловим підприємством : [монографія] / Ю.Б. Валуев. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – 298 с.
3. Борисова Л.Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства / Л.Є. Борисова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 11. – С. 55–58.
4. Економіка телекомунікацій : [навч. посіб. для студ. ВНЗ] / С.П. Воробієнко, В.М. Гранатуров, Л.А. Захарченко [та ін.] ; за заг. ред. В.М. Орлова. – Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 512 с.
5. Новикова І.В. Пріоритетні напрями розвитку та особливості вітчизняного і світового ринків телекомунікації / І.В. Новикова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2013. – № 5–6. – С. 53–58.
6. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 239 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер. – 276 с.
8. Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А. Шеер ; пер. с англ. ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Просветитель, 1999. – 154 с.
9. Швець В.Я. Процесний підхід до управління підприємством / В.Я. Швець, М.В. Дроботова, А.Р. Музичка // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 1(18). – С. 74–79.
10. Fiammante M. Dynamic SOA and BPM: From simplified integration to dynamic processes // Dynamic SOA and BPM: Best Practices for Business Process Management and SOA Agility. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.servicetechmag.com/I32/0909-2>.
11. Daft R.L. Organization Theory and Design / R.L. Daft. – Mason. : South-Western Cengage Learning. – 2010. – 649 p.

БРЕНД-МАРКЕТИНГ – ІНОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

BRENMARKETING – AN INNOVATIVE LINE OF PRODUCTS ENHANCE COMPETITIVENESS

У статті досліджено еволюцію факторів конкурентоспроможності підприємств та відображено зростання ролі брендингу. Визначено місце брендингу в системі розвитку підприємства, форми його інтеграції та зв'язок із концепціями маркетингу.

Ключові слова: фактори конкурентоспроможності, бренд, сучасні концепції маркетингу, система маркетингу підприємства, тенденції розвитку ринків.

Ключевые слова: факторы конкурентоспособности, бренд, современные концепции маркетинга, система маркетинга предприятия, тенденции развития рынков.

In the article the evolution of the competitiveness of enterprises and shows the growing role of branding. Overview market trends and added key marketing priorities of enterprises in modern conditions. The essence of the new marketing concepts, embodying various sources enhance competitiveness products. The place branding in the marketing system enterprise forms its integration communication and concepts of marketing.

Key words: factors of competitiveness, brand, modern marketing concept, the enterprise marketing system, trends in the markets.

УДК 338.58:65.014

Гуштан Т.В.

асистент кафедри товарознавства та комерційної діяльності
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

В статье исследована эволюция факторов конкурентоспособности предприятий и отражено возрастание роли брендинга. Определены место брендинга в системе развития предприятия, формы его интеграции и связь с концепциями маркетинга.

Постановка проблеми. У період глобалізаційного розвитку спостерігаються посилення конкуренції, поглиблення спеціалізації країн, зміна джерел забезпечення конкурентоспроможності. Безумовно, такі процеси відображаються на розвитку теоретико-методичних підходів до маркетингу. Крім традиційних еволюційних концепцій маркетингу, є й нові: маркетинг мережевої взаємодії, холістичний маркетинг та ін. Водночас в умовах, коли серед ключових факторів успіху підприємств виокремлюють відносини зі споживачами, персонал та нематеріальні активи,

концепція брендингу набуває більшого значення і стає відповіддю на потреби в нових формах забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі конкурентоспроможності та бренд-маркетингу присвячено праці Котлера Ф., Асплунда К., Рейна І., Хайдера Д., Мойланена Т. і Райністо С., Го Ф. та Говерса Р., токійського вченого Дінні К., учених з ізраїльського університету Аврахама Е. та Кеттера Е., Андерсена М. і Шваба М., Ешворта Г. та ін.