

обмеження, які перешкоджають їхньому практичному використанню, як сфера наукового пошуку, залишаються популярними й сьогодні. Крім того, наявність досить значної кількості варіацій моделі життєвого циклу є ще одним свідченням неповної дослідженості цього питання.

Незважаючи на наявність значної кількості моделей, низка питань залишається невирешеною й досі. До таких питань слід віднести критерії та методи визначення, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, критерії підтвердження валідності моделі до особливостей діяльності підприємства, дослідження системної цілісності та відповідності (наскільки вибір різних інструментів і методів управління, а також реалізація функцій в діяльності підприємства відповідають етапу його життєвого циклу) тощо. Вирішення таких питань дозволить доповнити теоретичну й методичну базу розвитку підприємства.

**Література:** 1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 308 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с. 3. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 328 с. 4. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с. 5. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с. 6. Потрашкова Л. В. Моделирование управления развитием предприятия: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Харьков: Харьковский государственный экономический университет, 2002. – 20 с. 7. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 376 с. 8. Яковенко Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е. Г. Яковенко, М. И. Басс, Н. В. Махрова. – М.: Наука, 1991. – 192 с. 9. Кушелевич Е. И. Модели жизненных циклов организаций / Е. И. Кушелевич, С. Р. Филонович // В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономист, 2004. – 432 с. 10. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 53 – 64. 11. Anderson C. R., Zeithami C. P. Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance // Academy of Management Journal. – 1984. – vol. 27. – P. 5 – 24. 12. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Дведеннидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 3 – 11. 13. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Business Review. – 1972. – Vol.50, №4. – P. 37 – 46. 14. Никулин В. Сущность концепции / В. Никулин, Ицхак Адизес // <http://www.management.com.ua/consulting/cons027.html>. 15. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: ПРИОР, 1998. – 176 с. 16. Сливозкий А. Миграция капитала: как у заимствования на кілька кроків випередити своїх конкурентів: Пер. з англ. – К.: Пульсари, 2001. – 296 с. 17. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 524 с. 18. Burke W. W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2<sup>nd</sup> ed. – MA: Addison-Wesley, 1992. – 348 p. 19. Бледных М. Жизненный цикл предприятия и его эффективность / М. Бледных, Г. Смирнова // <http://www.textile-press.ru/print.php?id=2720>. 20. Penrose E. T. The Theory of Growth of the Firm. – White Plains, NY: M. E. Sharp, 1959. – 425 p. 21. Анипченко М. А. Совершенствование системы оценки эффективности управления на разных фазах жизненного цикла строительного предприятия: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный строительный университет, 2004. – 19 с. 22. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. – К.: ИТЕМ Лтд, 1995. – 448 с. 23. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 "Менеджмент". – 2002. – №4. – С. 76 – 92. 24. Соболев М. Закономерности организационных изменений / М. Соболев, М. Гордеев // Антикризисный менеджмент. – 2004. – №4. – С. 2 – 9. 25. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2004. – 712 с. 26. Громък С. И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Львов: Львов. нац. ун-т им. И. Франко, 2001. – 20 с.

УДК 658.8

Шумська Г. М.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*In the article the methodical approaches to usege and introduction of model of personnel maintenance of organizational structure of marketing at the enterprise are offered. The given model assumes a choice of the rational form of personnel maintenance for performance of dynamical marketing functions on the basis of usege of modern personnel technologies on the basis of a changing environment of the enterprise.*

Нестабільність внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища вимагає від керівництва виробничих підприємств приділяти особливу увагу процесу пристосування організаційної структури маркетингу та її функцій до його змін. Ця обставина визначила те виключне значення, що набуло сьогодні раціонального забезпечення компетентними виконавцями процесу якісного і своєчасного виконання динамічних маркетингових функцій, яке, у свою чергу, пов'язано з обґрунтованим вибором доцільної його форми відповідно до мінливого бізнес-середовища виробничого підприємства.

Метою статті є розробка методичних підходів щодо впровадження комплексної моделі кадрового забезпечення розвитку організаційної структури маркетингу на виробничому підприємстві.

Проблеми розвитку маркетингового забезпечення діяльності виробничих підприємств досліджувались такими ученими, як А. І. Кредисов, Дж. Р. Еванс, Б. Берман, Ф. Котлер [1 – 3] та ін. До рекомендацій, якими можна скористатися в даному дослідженні, можна віднести такі: виконання функцій маркетингової діяльності визначається постійними змінами нестабільного бізнес-середовища підприємства. Це зумовлює складність процесу підбору компетентних фахівців з маркетингу, що спроможні якісно виконувати ці функції відповідно до динамічних вимог бізнес-середовища підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розгляду проблеми раціонального кадрового забезпечення процесу виконання маркетингових функцій на підприємстві. Методичні рекомендації щодо забезпечення кадрами маркетингової діяльності на виробничих підприємствах знайшли своє відображення в роботах В. Г. Лиходій, М. М. Єрмошенко, Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролової [4 – 5] та ін.

На основі аналізу та узагальнення публікацій вказаних вище вчених була виявлена складність визначення доцільної форми кадрового забезпечення маркетингової діяльності на виробничому підприємстві, яка б ситуативно враховувала динамічний характер її функцій. Тому виникає об'єктивна необхідність у дослідженні цієї проблеми і розробці відповідних пропозицій щодо її вирішення.

Маркетинг як спеціалізована функція управління підприємством покликаний забезпечувати ефективну взаємодію підприємства із нестабільним зовнішнім бізнес-середовищем через знаходження кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення потреб споживача. Це здійснюється за рахунок раціонально підібраних компетентних кадрів для раціонального ви-

конання маркетингових функцій відповідно до змін мінливого бізнес-середовища підприємства.

Для здійснення зазначеного процесу на виробничому підприємстві необхідно розробити таку схему, яка дозволить забезпечувати компетентними кадрами виконання динамічних функцій організаційної структури маркетингу, що узгоджені з вимогами бізнес-середовища. Однак це викликає суперечність, яка полягає в наступному: з одного боку, необхідно забезпечити процес виконання складних і ситуативно мінливих маркетингових функцій компетентними кадрами, з іншого — ці кадри повинні бути безперервно задіяні, згідно зі своєю кваліфікацією, у виконанні цих функцій, а це є складним процесом.

Складність ситуації полягає в тому, що для виконання мінливого складу маркетингових функцій організаційної структури маркетингу персоналу необхідна досить широка кваліфікація. Тому в багатьох випадках штатний персонал організаційної структури маркетингу на виробничому підприємстві стає неспроможним якісно і своєчасно виконувати їх в повному обсязі.

З метою зниження зазначеної вище суперечності необхідно на виробничому підприємстві ефективно організовувати процес підбору компетентних виконавців для результативного виконання маркетингових функцій за допомогою використання сучасних кадрових технологій таких, як: аутсорсинг, лізинг персоналу, надання послуг консалтинговими компаніями [6].

У такому випадку керівництву виробничого підприємства необхідно врахувати такі два аспекти цієї проблеми: по-перше, розташування кадрів та розподіл між ними повноважень і відповідальності в маркетинговому підрозділі для виконання маркетингових функцій, і, по-друге, узгодження цього процесу з витратами, що виділяються на виконання даних функцій. Для виявлення оптимального співвідношення очікуваних результатів і витрат на виконання маркетингових функцій доцільно використати методику функціонально-вартісного аналізу (ФВА) організаційної структури маркетингу на виробничому підприємстві на кожному етапі її життєвого циклу [7].

На основі зазначеного ФВА виявляється склад маркетингових функцій, які відповідають чи не відповідають зазначеному вище співвідношенню, а також визначаються напрями оптимізації останніх. Маркетингові функції відносяться до неоптимальних, якщо: їх виконання є типовим і необхідним для маркетингового підрозділу, вони мають високий рівень значущості і вимагають значних витрат на виконання. Завдання оптимізації полягає в тому, щоб досягти зниження витрат на виконання маркетингових функцій зі збереженням чи підвищенням рівня якості їх виконання. Це надасть можливість компетентно виконувати маркетингові функції в організаційній структурі маркетингу при досягненні раціональних витрат на їх виконання [7].

Процес визначення складу маркетингових функцій, що потребують оптимізації за допомогою сучасних кадрових технологій, здійснюється на основі використання відповідного алгоритму. Згідно з цим алгоритмом етапи здійснення вибору способу виконання маркетингових функцій відбувається на основі проведення ФВА організаційної структури маркетингу та визначення їх тактичної чи стратегічної спрямованості.

Для забезпечення ситуативного безперервного процесу виконання динамічних маркетингових функцій компетентними кадрами автором пропонуються методичні підходи щодо використання і впровадження комплексної моделі кадрового забезпечення організаційної структури маркетингу на виробничому підприємстві.

Основна мета використання цієї моделі на підприємстві полягає в оптимальному виборі способів виконання маркетингових функцій, які постійно змінюються, згідно з їх стратегічною чи тактичною спрямованістю. Вона дозволить обґрунтувати процес прийняття рішень щодо оптимального кадрового забезпечення для виконання функцій організаційної структури маркетингу на підприємстві (рис. 1).

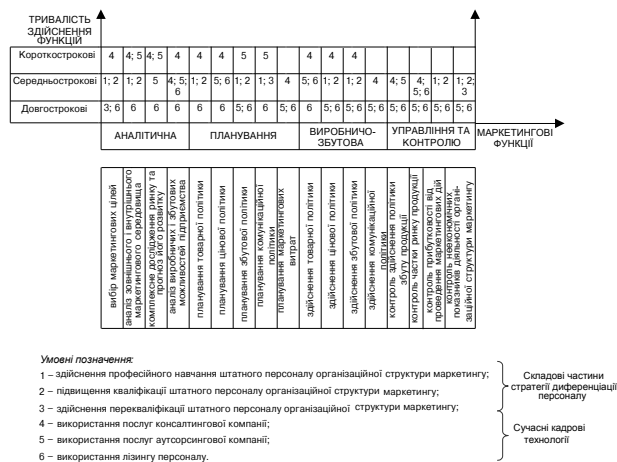


Рис. 1. Комплексна модель кадрового забезпечення організаційної структури маркетингу на підприємстві

Як видно з рис. 1, залежно від тривалості здійснення тієї чи іншої функції організаційної структури маркетингу використовуються різні форми її виконання.

В основу комплексної моделі кадрового забезпечення організаційної структури маркетингу покладені класичні для маркетингових підрозділів виробничих підприємств маркетингові функції, що були структуровані за ієрархічним принципом як "дерево" функцій. Тому залежно від специфіки та основних цілей маркетингової діяльності пропонується використовувати зазначену вище модель на виробничих підприємствах, які прагнуть досягти найбільшої адаптації їх маркетингових функцій до динамічного зовнішнього бізнес-середовища.

Поряд із застосуванням методу "дерева" функцій, базою для комплексної моделі кадрового забезпечення організаційної структури маркетингу виступають результати проведеного ФВА, який дозволить виявити ті функції, що потребують оптимізаційних рішень щодо способів їх виконання.

Отже, запропонована комплексна модель кадрового забезпечення організаційної структури маркетингу на підприємстві ґрунтується на:

1) дії механізму функціонування організаційної структури маркетингу, використання якого дозволить виявити неузгодженість процесу виконання маркетингових функцій із внутрішніми можливостями підприємства та змінами у його зовнішньому середовищі;

2) методи "дерева" функцій чи результатах проведення ФВА організаційної структури маркетингу, що дасть змогу визначити склад маркетингових функцій, виконання яких є неоптимальним, за допомогою виявлення дисбалансу співвідношення рівня значущості і рівня витрат на їх використання;

3) тривалості здійснення маркетингових функцій організаційної структури маркетингу (короткостроковий, середньостроковий чи довгостроковий періоди);

4) ситуативному застосуванні переваг певної із сучасних кадрових технологій для виконання маркетингових функцій організаційної структури маркетингу [8];

5) використанні стратегії диференціації персоналу та її складових елементів як одного з можливих способів забезпечення процесу компетентного виконання маркетингових функцій організаційної структури маркетингу [9].

З метою визначення доцільної форми кадрового забезпечення для виконання динамічних функцій організаційної структури маркетингу автором пропонується створити на підприємстві тимчасовий підрозділ — "групу швидкого реагування" ("ГШР"). Створення цієї групи надасть змогу спрямовувати виконання функцій організаційної структури маркетингу до потреб зовнішнього бізнес-середовища, що, у свою чергу, сприятиме повному задоволенню підприємством потреб споживачів.

