

УДК 658.5

*Л.С. ЛАВРЕНТЬЄВА*, к.е.н., доц., НТУ „ХПІ”, Харків

*А.В. ЛАРКА*, к.е.н., доц., ХЕПУ, Харків

*Г.В. ПАНФІЛОВА*, магістрант НТУ „ХПІ”, Харків

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ПРОЦЕСІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Наведено основні принципи управління кадровим потенціалом промислового підприємства. Запропоновано розподіл обов’язків співробітників відділу маркетингу, який сприяє підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу.

The main principles of the personnel potential management of industrial enterprises are shown. The distribution of the marketing department employee’s duties, which assistance to increase the personnel potential efficiency, is given.

**Ключеві слова:** потенціал, кадри, матриця обов’язків, комплекс маркетингу.

**Вступ** Ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від можливості керівництва раціонально використовувати наявний кадровий потенціал. Проблеми управління кадровим потенціалом набули особливої актуальності в сучасних умовах, оскільки наслідки світової фінансової кризи деякою мірою знизили рекрутингові можливості підприємств. Тому необхідно розробити такий комплексний підхід до управління кадровим потенціалом промислового підприємства, який дозволить охопити всі етапи процесу управління: від планування до контролю.

Дослідження наукових публікацій з тематики організації маркетингової діяльності на промисловому підприємстві [1, 2] та аналіз теоретико-методичних підходів до розробки кадрової політики [3, 4] показали, що питання розподілу обов’язків співробітників маркетингових підрозділів залишаються недостатньо обґрунтованими. Найчастіше розглядаються обов’язки окремого функціонального підрозділу відділу маркетингу, залишаючи без достатньої уваги аспект їх взаємодії. Разом з тим потребують систематизації принципи управління кадровим потенціалом підприємства.

**Постановка задачі** Мета статті – на основі систематизованих принципів управління кадровим потенціалом запропонувати та обґрунтувати доцільність використання матриці обов’язків співробітників типового відділу маркетингу промислового підприємства.

**Методологія** Для систематизації принципів управління кадровим потенціалом застосовано методи аналізу, синтезу та узагальнення, при розробці матриці обов’язків співробітників відділу маркетингу – матричний метод.

Результати дослідження Основні принципи управління кадровим потенціалом промислового підприємства систематизовано за належністю до певного етапу класичного процесу управління [2] та наведено на рис. 1.



Рис. 1 – Сфера дії принципів управління кадровим потенціалом

Розглянемо детальніше зміст принципів, які наведено на рис. 1.

Принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей визначає необхідність шукати чесні компроміси між адміністрацією й працівниками, а не віддавати перевагу інтересам організації. Принцип відповідності відображає необхідність відповідності обсягу завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини. Принцип конкурсності свідчить про необхідність відбирати кандидатів на конкурсній основі. Принцип ротації ілюструє необхідність планомірної зміни посади співробітника по вертикалі й горизонталі. Принцип індивідуальної підготовки визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду по індивідуальній програмі.

Принцип професійної компетенції відображає необхідність наявності рівня знань, що відповідає вимогам посади. Принцип практичних досягнень декларує наявність певного рівня досвіду. Принцип індивідуальності визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи.

Принцип самовираження декларує необхідність наявності самостійності, впливу на формування методів виконання (для керівників). Принцип саморозвитку визначає необхідність розвитку при наявності здатності до цього. Принцип відповідності оплати праці обсягу й складності виконуваної роботи полягає в необхідності наявності ефективної оплати праці співробітників.

Принцип відбору показників оцінки свідчить про необхідність складання системи показників, що включає в себе ціль оцінок, критерії й частоту оцінок. Принцип оцінки виконання завдань відображає необхідність оцінки результатів діяльності за обраними критеріями. Принцип підвищення кваліфікації ілюструє необхідність періодичного навчання персоналу у відповідність із індивідуальною стратегією розвитку співробітника

Застосування наведених вище принципів управління кадровим потенціалом в процесі маркетингової діяльності промислових підприємств дозволить підвищити ефективність комплексу маркетингу за рахунок більш повного обґрунтування заходів на всіх етапах управління.

Як було зазначено вище, подальшого розвитку потребують аспекти узгодження дій окремих підрозділів маркетингового відділу на промисловому підприємстві. Для досягнення цієї мети в статті запропоновано орієнтовний розподіл обов'язків співробітників із зазначенням вагомості внеску кожного підрозділу в процесі реалізації маркетингових рішень промислового підприємства (матриця обов'язків), яку наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця обов’язків співробітників маркетингових підрозділів промислового підприємства

Функції маркетингу	Посади і структурні підрозділи						
	директор	заступник директора з маркетингу	відділ аналізу кон’юнктури ринку	відділ планування продукції	відділ стимулювання збуту	відділ збуту	відділ маркетингово ГО планування
Аналіз зовнішнього середовища	Уз	Уз, К	П, В, К	Уч	Уч	Уч	Р, К
Ринкові дослідження	Уз	Уз, К	П, В, К	П, В, К	П, В, К	П, В, К	Р, К
Товарна політика	Уз	Уз, Р, К	Уч	П, В, К	Уч	Уч	Р, К
Збутова політика	Уз	Уз, Р, К	Уч	Уч	Уч	П, В, К	Р, К
Комунікаційна політика	Уз	Уз, К	Уч	Уч	П, В, К	Уч	Р, К
Цінова політика	Уз	Уз, Р, К	Уч	П, В, К	Уч	Уч	Р, К
Управління маркетингом	Уз, Р, К	Уз, Р, В, К	Уч	Уч	Уч	Уч	Р, П, В, К

В табл. 1 прийняті наступні скорочення: Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; Уч – участь у підготовці рішення; Уз – обов’язкове узгодження; В – виконання рішення; К – контроль виконання.

При організації маркетингової діяльності на підприємстві необхідно слідкувати за тим, щоб повною мірою виконувалися всі функції маркетингу: аналіз зовнішнього середовища, проведення маркетингових досліджень, розробка та реалізація товарної, збутової, цінової та комунікаційної політик та управління маркетингом.

Кожний функціональний підрозділ приймає посильну участь у реалізації комплексу маркетингу. Так аналіз зовнішнього середовища пропонується виконувати співробітникам відділу кон’юнктури ринку (підготовка, виконання та контроль реалізації рішення), які мають право залучати до роботи співробітників відділів планування продукції, збуту, стимулювання збуту (участь у підготовці рішення). Конкретні завдання, а також масштаб та бюджет на виконання аналізу видає відділ маркетингового планування (прийняття та контроль виконання рішення). Завдання та отримані результати узгоджуються з заступником директора з маркетингом та директором підприємства.

Оскільки специфіка маркетингових досліджень безпосередньо залежить від мети дослідження, в запропонованій матриці функція проведення маркетингових досліджень розподілена поміж відділами аналізу кон’юнктури ринку, планування

продукції, збуту та стимулювання збуту (підготовка, виконання та контроль реалізації рішення).

Відповідальність за розробку товарної та цінової політик припадає на відділ планування продукції, за розробку збутової політики – відділ збуту, комунікаційної – відділ стимулювання збуту. Причому для підвищення ефективності роботи та забезпечення необхідного рівня координації робіт передбачається узгодження рішень з вищим керівництвом підприємства.

Узгодженість дій всіх підрозділів промислового підприємства забезпечується суттєвим збільшенням повноважень відділу маркетингового планування (прийняття та контроль за реалізацією рішень по всім функціям маркетингу), що дозволяє ефективно провадити маркетингову діяльність на всіх рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному.

Заступник директора з маркетингу постійно контролює виконання рішень за всіма функціями шляхом обов'язкового узгодження рішень, а стосовно товарної, цінової, збутової політик та управління маркетингом – остаточно приймає відповідні господарські рішення. Директор промислового підприємства приймає остаточне рішення щодо концепції, якої повинен дотримуватися відділ маркетингу, а ефективність виконання окремих функцій маркетингу відслідковує на етапі узгодження відповідних рішень.

### **Висновки**

Реалізація комплексу маркетингу в сучасних умовах повинна базуватися на раціональному використанні кадрового потенціалу підприємства. Специфіка діяльності більшості промислових підприємств національного господарства України обумовлює високі вимоги до кваліфікації персоналу. Тому підвищення ефективності використання наявного кадрового потенціалу в процесі маркетингової діяльності шляхом підвищення узгодженості дій суміжних підрозділів маркетингового відділу дозволить скоротити витрати підприємства на підбір та навчання нових кадрів.

**Список літератури:** 1. Ковалев А. И. Промышленный маркетинг: монография /А. И. Ковалев.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2008. – 128 с. 2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, А. Хедоури; пер. с англ. Е. И. Кондратенко. – М. : Дело, 2004. – 799 с. 3. Кузнецова Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия / Н. Кузнецова. // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 2. – С. 13 – 24. 4. Крушельницька І.А. Управління персоналом / І.А. Крушельницька. – К. : АСТ, 2005. – 258 с.

Подано до редакції 27.12.2010