

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ
МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
АСПЕКТ**

Аннотация: В статье исследуется функциональная структура труда специалистов в области маркетинговых коммуникаций через призму управленческого воздействия. Цель работы — систематизировать типовые задачи работников данного сегмента, выявить их взаимосвязь с уровнями и типами управленческих решений и проанализировать роль организационного контекста как опосредующего фактора. Методологическую основу составили структурно-функциональный и ситуационный подходы к управлению; применялись методы теоретического анализа научной литературы, структурно-логического моделирования и сравнительного анализа. В качестве результата предложена трёхкомпонентная модель, демонстрирующая, как стратегические, тактические и оперативные управленческие решения, фильтруемые через параметры организационного контекста, детерминируют функциональный профиль и распределение задач среди работников. Выявлена четырёхтиповая классификация задач (производственно-исполнительные, коммуникационно-координирующие, креативно-стратегические, аналитико-адаптивные), обоснована необходимость гибкой и адаптивной системы управления трудовыми функциями.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, функциональная структура труда, управление персоналом, организационный контекст, управленческие решения, функциональный профиль работника.

K. R. Villard

***Postgraduate Student of the Department of Management
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia***

FUNCTIONAL STRUCTURE OF MARKETING COMMUNICATIONS EMPLOYEES' LABOR: A MANAGEMENT PERSPECTIVE

Abstract: This article examines the functional structure of marketing communications specialists' labor through the lens of managerial influence. The aim of the study is to systematize the typical tasks of employees in this segment, identify their relationships with the levels and types of management decisions, and analyze the role of organizational context as a mediating factor. The methodological framework is based on structural-functional and situational approaches to management; the methods applied include theoretical analysis of scientific literature, structural-logical modeling, and comparative analysis. As a result, a three-component model is proposed, demonstrating how strategic, tactical, and operational management decisions, filtered through organizational context parameters, determine the functional profile and distribution of tasks among employees. A four-type task classification is identified (production-executive, communication-coordinating, creative-strategic, and analytical-adaptive), and the need for a flexible and adaptive system for managing labor functions is substantiated.

Keywords: marketing communications, functional structure of labor, personnel management, organizational context, management decisions, employee functional profile.

Введение

Сфера маркетинговых коммуникаций, объединяющая рекламу, связи с общественностью, цифровой маркетинг, стимулирование сбыта и иные компоненты интегрированных коммуникаций, характеризуется высокой динамикой, проектным характером работы и зависимостью от технологических инноваций. На протяжении последних десятилетий данное направление подверглось существенной трансформации, обусловившей объективную необходимость классификации видов трудовых задач и их декомпозиции на функциональные подсистемы.

Наряду с товарным маркетингом и маркетингом услуг активное развитие получило направление маркетинга персонала, становление которого пришлось на середину 1990-х годов. Фундаментальный вклад в формирование теоретической базы маркетинга персонала внесли работы А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, Е.Л. Богдановой, Ф. Котлера, К.Л. Келлера. Вместе с тем на современном этапе развития трудовых отношений лишь немногие организации интегрируют маркетинг персонала в функциональное поле кадровых служб, что определяет актуальность уточнения ключевых позиций маркетинга персонала и механизмов его внедрения [2].

Традиционные описания должностных обязанностей зачастую не отражают реальных изменений содержания труда, что создаёт ряд проблем для эффективного управления. В этой связи анализ функциональной структуры труда — системы устойчивых, взаимосвязанных задач и функций, выполняемых работником или группой работников, — приобретает ключевое значение с управленческой точки зрения.

Настоящее исследование направлено на решение трёх взаимосвязанных задач: (1) классификацию типовых задач работников сферы маркетинговых коммуникаций; (2) выявление механизма их детерминации управленческими решениями на различных иерархических уровнях; (3) анализ опосредующей роли организационного контекста. Результаты исследования могут быть использованы при разработке систем управления персоналом,

проектировании функциональных профилей и формировании систем оценки работников в организациях, реализующих функции маркетинговых коммуникаций.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составили два взаимодополняющих подхода. Структурно-функциональный подход обеспечил концептуальную рамку для анализа трудовой деятельности как системы взаимосвязанных функциональных элементов, каждый из которых выполняет специфическую роль в достижении организационных целей. Ситуационный подход к управлению позволил учесть роль контекстуальных переменных как факторов, опосредующих взаимосвязь между управленческими решениями и конечной конфигурацией трудовых функций.

В ходе исследования применялись следующие методы. Теоретический анализ и синтез научной литературы по управлению персоналом, теории организации и маркетингу коммуникаций позволил систематизировать существующие подходы к классификации трудовых задач и выявить лакуны в изучении данной предметной области. Метод структурно-логического моделирования использовался для построения трёхкомпонентной модели, описывающей взаимосвязь управленческих решений, организационного контекста и функционального профиля работника. Сравнительный анализ применялся при сопоставлении различных конфигураций организационного контекста (тип компании, структура, культура) и их последствий для функциональной структуры труда. Метод классификации и типологизации лежит в основе предложенной четырёхтиповой системы задач.

Информационную базу исследования составили научные работы в области управления персоналом, теории организации, маркетинга и коммуникационного менеджмента, а также отраслевые стандарты профессиональной деятельности в сфере маркетинговых коммуникаций.

Теоретический характер исследования определил выбор методов работы с научной литературой как основного инструмента получения данных.

Результаты

Классификация типов задач в структуре труда работников сферы маркетинговых коммуникаций

Функциональную структуру труда работников сферы маркетинговых коммуникаций целесообразно декомпозировать на четыре взаимопересекающихся типа задач, формирующих комплексный профиль специалиста или команды. Предложенная классификация строится на основе единства содержания задач, характера их результата, требуемых компетенций и уровня управленческих решений, их детерминирующих [1] (см. таблица 1):

Таблица 1

Классификация типов задач в структуре труда работников маркетинговых коммуникаций

Тип задач	Характеристика и типичный состав	Измеримость результата	Уровень управленческих решений
Производственно-исполнительные (аддитивные)	Регламентированные, рутинные, стандартизированные задачи: составление отчётов, техническая подготовка медиапланов, мониторинг показателей	Высокая результативность, нормируемая и однозначная	Оперативный / тактический
Коммуникационно-координирующие (интерактивные)	Обеспечение информационного обмена с внутренними стейкхолдерами и внешними партнёрами: переговоры, согласование, кросс-функциональная координация	Средняя результативность, зависит от качества взаимодействия	Тактический / оперативный
Креативно-стратегические	Генерация концепций, разработка стратегического позиционирования, создание уникального контента, формирование новых подходов к продвижению	Низкая результативность, отсроченная и качественная	Стратегический / тактический

Тип задач	Характеристика и типичный состав	Измеримость результата	Уровень управленческих решений
Аналитико-адаптивные	Анализ данных (охваты, вовлечённость, конверсия), тестирование гипотез, оптимизация кампаний, прогнозирование трендов, корректировка деятельности на основе обратной связи	Средняя — результат измерим, но требует интерпретации	Тактический / стратегический

Источник: составлено автором

Производственно-исполнительные (аддитивные) задачи характеризуются высокой степенью стандартизации и детализации ожидаемого результата. Групповая продуктивность при их выполнении определяется суммой индивидуальных усилий каждого участника. Коммуникационно-координирующие (интерактивные) задачи ориентированы на обеспечение информационного обмена, при котором ключевую роль играет обеспечение адекватного понимания информации всеми участниками посредством переговоров, согласования и кросс-функциональной координации [5]. Креативно-стратегические задачи связаны с реализацией управленческих идей, определяющих новую стратегическую позицию компании и трансформацию её производительного потенциала [3]. Аналитико-адаптивные задачи нацелены на извлечение управленчески значимых выводов из данных и последующую корректировку текущей деятельности.

Соотношение четырёх типов задач в деятельности конкретного специалиста (SMM-менеджера, медиапланера, бренд-директора) формирует его функциональный профиль, который выступает объектом управленческого воздействия.

Взаимосвязь типов задач с уровнями управленческих решений

Формирование и трансформация функционального профиля работника находятся в прямой зависимости от управленческих решений, принимаемых на различных иерархических уровнях. Установление данной взаимосвязи

имеет стратегическое и операционное значение для эффективного функционирования организаций в сфере маркетинговых коммуникаций [4]. Систематизация уровней управленческих решений и их влияния на функциональный профиль представлена в таблице 2:

Таблица 2

Уровни управленческих решений и их влияние на функциональный профиль работника маркетинговых коммуникаций

Уровень	Субъект решения	Типичные решения	Влияние на функциональный профиль работника
Стратегический	Топ-менеджмент, руководители направлений	Выбор бизнес-модели, позиционирования, решение об аутсорсинге функций	Определяет доминирующий тип задач: аутсорсинг элиминирует аддитивные задачи; стратегия инноваций усиливает креативно-стратегические
Тактический	Руководители отделов, проектные менеджеры	Структура команды, RACI, методологии работы (Agile/Scrum), бюджетирование	Определяет распределение задач между сотрудниками: Scrum увеличивает долю интерактивных и адаптивных задач
Оперативный	Линейные менеджеры	Определение приоритетов, утверждение контента, оценка KPI, корректировка процессов	Обеспечивает актуализацию функциональной структуры в режиме реального времени

Источник: составлено автором на основе [4; 6].

Управленческие решения, по определению Э.А. Смирнова, представляют собой решения, принятые в социальной системе и направленные на стратегическое планирование, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании и коммуникации с внешней средой [6]. В широком смысле процесс принятия и реализации управленческого решения представляет собой управление в целом — что обуславливает прямую зависимость функциональной структуры труда от всей иерархии управленческих воздействий.

Игнорирование взаимосвязи задач с управленческими решениями ведёт к стратегическому дисбалансу, неэффективному использованию человеческого капитала и утрате конкурентного преимущества. Последовательная реализация описанного подхода, напротив, обеспечивает стратегическую релевантность, операционную эффективность и организационную устойчивость в условиях постоянных изменений.

Роль организационного контекста как опосредующего фактора

Существенным фактором, определяющим характер управленческих решений и их конечное воздействие на функциональный профиль работника, является организационный контекст. Согласно Г. Джонсу, организационный контекст — это «ситуационные возможности или ограничения, которые влияют на возникновение и смысл организационного поведения» [7]. В рамках настоящего исследования организационный контекст рассматривается как фильтр, опосредующий влияние управленческих решений на конечную конфигурацию функциональной структуры труда (см. таблица 3):

Таблица 3

Параметры организационного контекста и их влияние на функциональный профиль работника маркетинговых коммуникаций

Параметр контекста	Содержание	Влияние на функциональный профиль
Тип и размер организации	Рекламное агентство / корпоративный отдел / фриланс-команда	В крупных корпорациях доля аддитивных задач выше; в небольших агентствах доминируют интерактивные и креативно-стратегические функции
Организационная структура и централизация	Иерархическая / матричная / горизонтальная	Высокая централизация ограничивает автономию и снижает долю аналитико-адаптивных задач на нижних уровнях
Корпоративная культура и стиль лидерства	Инновационная / процессно-ориентированная; трансформационный / транзакционный лидер	Инновационная культура усиливает креативно-стратегический компонент; процессная — аддитивный
Ресурсная база	Бюджет, технологическая инфраструктура, кадровый потенциал	Ограниченные ресурсы вынуждают к совмещению типов задач одним работником; развитая инфраструктура — к специализации

Параметр контекста	Содержание	Влияние на функциональный профиль
Отраслевая специфика конкурентное давление	и Уровень динамики рынка, частота технологических изменений	Высококонкурентные динамичные рынки увеличивают долю аналитико-адаптивных задач и снижают долю аддитивных

Источник: составлено автором на основе [7].

Взаимодействие указанных параметров формирует уникальную конфигурацию условий, в которых управленческие решения трансформируются в конкретные функциональные профили работников. Тем самым организационный контекст не является нейтральной рамкой, а активно модифицирует результирующую функциональную структуру — нередко вступая в противоречие с намерениями управленческих решений и порождая разрыв между запланированными и фактическими профилями работников.

На основе интеграции трёх выявленных компонентов — управленческих решений, организационного контекста и типологии задач — предлагается трёхкомпонентная модель формирования функционального профиля работника маркетинговых коммуникаций. Модель описывает следующую логику: стратегические, тактические и оперативные управленческие решения задают исходную конфигурацию задач; организационный контекст (тип организации, структура, культура, ресурсы, отраслевая специфика) выступает опосредующим фильтром; результирующий функциональный профиль работника представляет собой соотношение четырёх типов задач, сложившееся под совместным воздействием обоих факторов.

Обсуждение

Полученные результаты согласуются с положениями ситуационного подхода к управлению, согласно которым универсальных решений в области управления персоналом не существует, а оптимальная конфигурация функций определяется совокупностью контекстуальных переменных. Вместе

с тем предложенная модель вносит уточнение в понимание механизма данного влияния: управленческие решения не воздействуют на функциональный профиль напрямую, а всегда опосредованы параметрами организационного контекста.

Четырёхтиповая классификация задач, предложенная в настоящем исследовании, соотносится с концепцией типологии умственного труда Т. Давенпорта, разграничивающей задачи по степени их структурированности и сложности. Вместе с тем данная классификация адаптирована к специфике маркетинговых коммуникаций и ориентирована на управленческое применение, тогда как концепция Давенпорта носит преимущественно организационно-психологический характер.

Практическая значимость результатов состоит в том, что предложенная модель позволяет перейти от статичного описания должностных обязанностей к динамической диагностике функционального профиля работника — как инструмента принятия управленческих решений в области найма, расстановки, мотивации и оценки персонала.

Ограничением настоящего исследования является его преимущественно теоретический характер: предложенная модель требует эмпирической верификации на репрезентативной выборке организаций, реализующих функции маркетинговых коммуникаций. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку диагностического инструментария для измерения функциональных профилей, а также на анализ динамики профилей в условиях цифровой трансформации.

Заключение

Проведённое исследование позволяет утверждать, что функциональная структура труда работников маркетинговых коммуникаций не является статичным набором обязанностей, а представляет собой динамическую систему, формируемую посредством управленческих решений различного уровня, опосредованных организационным контекстом. В качестве основных

результатов исследования следует выделить: (1) четырёхтиповую классификацию задач с характеристикой измеримости результата и соответствующего уровня управленческих решений; (2) систематизацию механизма детерминации функционального профиля на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях; (3) описание параметров организационного контекста как опосредующего фактора; (4) трёхкомпонентную модель, интегрирующую все три элемента.

На основании полученных результатов формулируются следующие практические рекомендации. Во-первых, целенаправленно конструировать функциональные профили работников на основе выделенных четырёх типов задач в соответствии с принятой стратегией организации. Во-вторых, систематически проводить оценку организационного контекста как фактора, способного породить разрыв между запланированными и фактическими функциональными профилями. В-третьих, внедрять гибкие системы оценки и мотивации, учитывающие не только результаты производственно-исполнительных задач, но и вклад работников в коммуникационные, стратегические и аналитико-адаптивные функции.

Список использованных источников

1. Ковалевич, Т. Ф. Маркетинговый подход к исследованию рынка труда / Т. Ф. Ковалевич, А. П. Немкович // Региональная экономика: проблемы и перспективы развития в современных условиях: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Невинномысск, 15 декабря 2022 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью фирма «Ставрополь-сервис-школа», 2023. – С. 86-93.
2. Макович, Г. В. Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации / Г. В. Макович // Вопросы управления. 2015. № 2(33). С. 139-142.

3. Паламарчук, В. П. Два подхода к выработке стратегии: компромиссный и креативный / В. П. Паламарчук // Креативная экономика. 2008. Т. 2, № 11. С. 125-135.
4. Потемкин, М. С. Развитие человеческого потенциала в деятельности современного предприятия / М. С. Потемкин // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 1(13). С. 55-61.
5. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. –104 с.
6. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
7. Johns, G. The essential impact of context on organizational behavior. // Academy of management review. 2006.Vol. 31. № 2. P. 386-408.