

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

А. В. Федорченко, О. В. Окунєва

Внутрішній МАРКЕТИНГ підприємства: теорія, методика, практика

Монографія

*За науковою редакцією доктора економічних наук,
професора **А. В. Федорченка***

УДК 658.8+005.93
ББК 65.291.3
Ф 33

Рецензенти

Д. О. Баюра, д.е.н., проф.
(Київський національний університет ім. Тараса Шевченка)

О. О. Єранкін, д.е.н., проф.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

О. С. Телстов, д.е.н., проф.
(Сумський державний університет)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 8 від 26.03.2015*

Федорченко А. В.

Ф 33 Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / А. В. Федорченко, О. В. Окунєва ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Федорченка. — К. : КНЕУ, 2015. — 230, [2] с.
ISBN 978–966–926–037–6

У монографії викладено теоретичні засади, науково-методичні положення і практичні рекомендації щодо формування й впровадження концепції внутрішнього маркетингу підприємства. Досліджено передумови її становлення у взаємозв'язку і взаємозалежності з розвитком концепцій маркетингового управління підприємствами. Висвітлено еволюцію і специфіку застосування інструментарію внутрішнього маркетингу підприємства в напрямку підвищення рівня клієнт-орієнтованості бізнесу і досягнення стратегічних цілей його функціонування. Зосереджено увагу на дослідній та аналітичній функціях внутрішнього маркетингу підприємства.

Для широкого кола науковців, викладачів, аспірантів, що досліджують питання розвитку маркетингового управління підприємствами. Для студентів вищих навчальних закладів за фаховим спрямуванням підготовки з маркетингу, а також для керівників і фахівців, які розв'язують питання побудови ефективних систем управління підприємствами, базованих на маркетинговій філософії ведення бізнесу, де ключова роль належить підвищенню рівня його клієнт-орієнтації за умов насиченого конкурентного середовища.

**УДК 658.8+005.93
ББК 65.291.3**

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-926-037-6

© А. В. Федорченко, О. В. Окунєва, 2015
© КНЕУ, 2015



ПЕРЕДМОВА

Практика здійснення підприємницької діяльності за умов ринкової невизначеності, глобального посилення конкуренції на ринках товарів і послуг, постійних змін у системі потреб і переваг споживачів обумовлює посилення ролі споживача як центральної фігури усіх ринкових процесів. Тому сучасний маркетинг справедливо вважається феноменом у розвитку світової економічної науки у XX ст. Адже завдяки провадженню системної діяльності у сфері маркетингового управління вперше в економічному житті суспільства людина-споживач була поставлена у центр здійснення всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Дальша еволюція маркетингових концепцій згодом засвідчила необхідність системної діяльності у цій сфері управління підприємством. Постала потреба системного впровадження маркетингової філософії ведення бізнесу в межах управління всього підприємства починаючи з рівня його вищого керівництва. На межі XX—XXI ст. маркетинг перестав відповідати лише мікрорівню ведення бізнесу окремим суб'єктом господарювання. У теперішній час повною мірою почав виявлятися його соціальний аспект, спрямований на балансування між задоволенням поточних потреб споживачів і досягненням цілей стійкого розвитку суспільства.

Тож сьогодні маркетинг розглядається не тільки як провідна підсистема в загальній системі управління будь-яким підприємством чи організацією незалежно від форм власності, розмірів чи галузевої їх належності. На стратегічному рівні управління суб'єктом господарюючим він перетворився на філософію ведення бізнесу за сучасних ринкових умов на тлі глобалізаційних процесів у світовій економіці та зміни традиційних ролей продавця і покупця в напрямку посилення вагомості й активності останнього.

Відтак у сучасному менеджменті відбувся поступовий перехід від його внутрішньої орієнтації до зовнішньої. Зауважимо, що питання управління внутрішніми бізнес-процесами у цілком зро-

зумілих цілях зменшення виробничої собівартості, досягнення ефекту масштабу чи підвищення операційної ефективності ведення бізнесу за умов різноманітних бюджетних обмежень традиційно були і залишаються актуальними. Однак у результаті еволюції маркетингових теорій дедалі більшою мірою посилювалась орієнтація бізнесу на питання задоволення поточних і перспективних потреб споживачів, тобто його зовнішня орієнтація, що визначається мірою розвитку маркетингового менеджменту підприємства. Йдеться передусім про необхідність вивчення зовнішніх умов та можливостей, створення потенціалу підприємства, здатного адаптуватися до їх змін ефективніше за конкурентів.

Свого часу Пітер Друкер зауважив, що менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Тому рівень клієнтоорієнтованості підприємства сьогодні є ключовою умовою набуття ним додаткових конкурентних переваг. Дана обставина посилюється об'єктивним зменшенням ефективності традиційних маркетингових інструментів у освоєнні цільових ринків. Унаслідок цього необхідність посилення конкурентних переваг підприємства у стратегічній перспективі корелює із завданням маркетингового управління діяльністю всіх працівників різних структурних підрозділів підприємства. Результати подібних дій можуть варіювати від формування прибуткових зовнішніх відносин для нього до реалізації корпоративної стратегії для керівників чи поліпшення рівня обслуговування для клієнтів. Тому за сучасних умов досягти й утримати конкурентні переваги, базовані на глибокому знанні потреб споживачів, можливо лише коли функціонування всіх без винятку структурних підрозділів підприємства спрямоване на їх задоволення з урахуванням відповідних обмежень, що диктуються його внутрішнім середовищем.

З цього приводу Ф. Котлер писав, що в гіперконкурентній економіці, коли покупці поводяться дедалі раціональніше і мають чимраз ширший вибір, компанія може досягти справжнього успіху тільки завдяки вибору, забезпеченню і просуванню вищої цінності для покупців, а також завдяки процесу її надання. Сьогодні в теорії і практиці маркетингу існує багато підходів, що є результатом наукових пошуків представників різних його шкіл. Одним із сучасних підходів щодо посилення рівня клієнтоорієнтованості підприємств за умов постійного загострення конкуренції та необхідності задоволення актуальних потреб споживачів справедливо

вважається внутрішній маркетинг. Реалізація даної концепції та її інструментарію на практиці забезпечують першочергову орієнтацію персоналу на зміни в ринковому середовищі і, як наслідок, сприяють посиленню ролі маркетингу в системі управління підприємствами.

Усе це обумовило той вагомий інтерес, який у сучасній маркетинговій науці приділяється концепції внутрішнього маркетингу підприємства, розробленій у надрах західноєвропейської і скандинавської шкіл маркетингу. Її важливість підтверджується також тим, що в останніх розробках американської школи маркетинг-менеджменту її вважають складовою концепції холістичного маркетингу. Тому її розгляд є вкрай актуальним і становить один з нових напрямів досліджень у світовій теорії і практиці маркетингу.

Внутрішній маркетинг є відносно молодого концепцією у маркетинговій науці, але вже має певні теоретичні переваги перед зрілими науковими поглядами. Оскільки дана концепція з'явилась у момент досягнення зрілості класичною маркетинговою доктриною, учені мали змогу взяти до уваги всі особливості та недоліки різних маркетингових течій і запропонувати актуальні способи вирішення внутрішніх проблем на підприємстві. Тому теорія внутрішнього маркетингу протягом останніх років набула вельми динамічного розвитку, який віддзеркалено в досліджених і систематизованих авторами даної монографії працях передусім іноземних учених.

Отже, сьогодні внутрішній маркетинг доцільно розглядати не тільки як інструмент менеджменту чи маркетинг-менеджменту підприємства, а як діяльність, що забезпечує ефективність реалізації управлінських дій і сприяє підвищенню рівня задоволеності потреб клієнта. Як свідчить міжнародна практика, особливої актуальності згадані питання набувають на тих ринках, де найбільшою мірою застосовуються маркетингові інструменти індивідуального контакту, — на торговельно-посередницьких підприємствах і підприємствах сфери послуг. Практика її ефективного застосування ґрунтується на ключовій тезі щодо необхідності забезпечення високої міри залучення всіх працівників до ланцюгів створення споживчої цінності товару, підвищення їхнього інтересу до відповідних бізнес-процесів, виконання яких традиційно належало до сфери компетенцій представників маркетингових підрозділів або співробітників відділів продажу. Це

передусім стосується представників немаркетингових структурних підрозділів підприємства, рівень і характер виконання функцій яких

також безпосередньо впливає на формування належного рівня задоволення споживачів і лояльності до даної торгової пропозиції виробника. А це, у свою чергу, приводить до ефективної реалізації загальної корпоративної маркетингової стратегії на всіх її рівнях.

Водночас дане питання й дотепер часто розглядається переважно поверхнево чи фрагментарно. За умов вітчизняного економічного сьогодення багато підприємств ще тільки починають усвідомлювати необхідність системного застосування підходів традиційного маркетингу, зорієнтованого на задоволення потреб зовнішніх споживачів, запровадження його концепції як філософії ведення бізнесу за умов ринкової невизначеності. Натомість внутрішній маркетинг орієнтований на застосування відповідного інструментарію всередині організації, коли її співробітники розглядаються як внутрішні споживачі, а представники немаркетингових підрозділів, що залучені у маркетинговий процес, — як внутрішні маркетологи за сумісництвом.

Іншими словами, сьогодні значно менше уваги дослідники приділяють теоретичному опрацюванню та змістовному наповненню самої категорії внутрішнього маркетингу, яка часто отожднюється з управлінням персоналом підприємства. Утім таке завдання вважаємо актуальним, оскільки маркетингові бізнес-процеси об'єктивно пронизують усю організаційну структуру підприємства, формуючи базис для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів і забезпечуючи належний рівень його конкурентоспроможності на ринку в результаті досягнення визначених маркетингових і загальноуправлінських цілей. Практика свідчить, що досягнення таких цілей перебуває в безпосередньому взаємозв'язку і взаємозалежності з послідовним і систематичним впровадженням інструментів внутрішнього маркетингу в межах його системи маркетингового менеджменту.

Тож сьогодні постає завдання переосмислення сутності та значення багатьох питань, пов'язаних із побудовою та функціонуванням внутрішнього маркетингу підприємства, котрі неможливо як належить вирішити без відповідного поглиблення теоретичного базису маркетингової науки.

Дана монографія є результатом багаторічних досліджень представників наукової школи маркетингу КНЕУ, у межах якої фактично було створено фундамент вітчизняного маркетингу в його сучасному вигляді. У своїх працях вони досліджували багато фундаментальних і прикладних питань з теорії і практики маркетингу, а їхні розробки тривалий час залишалися піонерними на етапі становлення маркетингу в Україні. Першим, хто приділив увагу і започаткував дослідження у сфері внутрішнього маркетингу, був знаний в Україні і поза її межами доктор економічних наук, професор А. В. Войчак — засновник нового на той час наукового напрямку з питань маркетингового менеджменту. Він був видатною особистістю, яка надихала молодих учених і скеровувала їхні наукові пошуки на розв'язання актуальних проблем. Коло його наукових інтересів насправді охоплювало безліч різноманітних напрямків розвитку теорії і практики вітчизняного маркетингу, що також були важливими й у світовому масштабі. Так, у 2007 р. за його науковою редакцією вийшов друком підручник «Маркетингові дослідження», в якому внутрішній маркетинг розглядається крізь призму здійснення маркетингових досліджень якості у сфері послуг на основі вивчення її парадигми й континууму надання послуг. У 2009 р. у світ вийшов інший його підручник — «Маркетинговий менеджмент», в якому цілий розділ

було присвячено дослідженню сутності і різновидів внутрішнього маркетингу, а також питанням управління внутрішнім маркетингом на підприємстві. Це були одні з перших праць у вітчизняній економічній літературі, в яких висвітлювалися питання встановлення даної концепції стосовно до перспектив розвитку маркетингового менеджменту. Саме завдяки згаданім підручником було актуалізовано інтерес авторів даної монографії до цієї тематики.

Ще однією представницею наукової школи маркетингу КНЕУ, у працях якої були відображені окремі аспекти побудови і функціонування концепції внутрішнього маркетингу підприємства, була доктор економічних наук, професор Н. В. Куденко. У підручнику «Стратегічний маркетинг» (2012 р.) вона досліджувала питання реалізації маркетингової стратегії, з-поміж яких автор акцентувала увагу на персоналі як об'єкті внутрішнього маркетингу підприємства, а також на інструментальній структурі засобів внутрішнього маркетингу підприємства.

У кінцевому підсумку доборок названих науковців сприяв активізації наукових пошуків у сфері теорії і практики вітчизняного маркетингу загалом і внутрішнього маркетингу зокрема.

Дана монографія складається з чотирьох логічно взаємозв'язаних розділів. У першому розділі досліджено питання еволюції маркетингового управління як передумови становлення і розвитку концепції внутрішнього маркетингу. Головний вектор наукових пошуків ґрунтувався на відомій тезі представників скандинавської школи маркетингу стосовно до того, що сучасний маркетинг надто обширний, аби ним займалися суто маркетингологи. Виходячи із цього окреслені питання розглядалися крізь призму маркетингового процесу, базованого на ланцюгах створення споживчої цінності у системах маркетингового управління сучасними підприємствами, ще недостатньою мірою досліджених у спеціальній літературі. Автори обґрунтовують місце маркетингових процесів у системах маркетингового менеджменту та стратегічного маркетингового планування підприємства, чим ілюструють наявний розрив між теорією і практикою внутрішнього маркетингу. Доведено, що належне вивчення передумов становлення та розвитку концепції внутрішнього маркетингу підприємства, як і її понятійного апарату, має здійснюватись у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності з дослідженнями у сфері розвитку теорії і практики маркетингового управління підприємствами. Показано, що на сучасному етапі розвитку маркетингової думки потрібно конкретизувати розуміння внутрішнього маркетингу в рамках здобутків української школи маркетингу, у тому числі щодо її понятійного апарату в діалектиці теорій.

Другий розділ монографії присвячено питанням вивчення інструментального забезпечення концепції внутрішнього маркетингу підприємства на стратегічному і тактичному рівнях його реалізації. З цією метою в роботі подано авторське бачення і розуміння внутрішнього ринку підприємства, обумовленого головними напрямками інформаційного та матеріального обміну всередині підприємства, а також особливостями ролей працівників за умов відкритого зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем. Адже, як відомо, будь-яке підприємство незалежно від його розмірів, галузевої належності, сфери діяльності чи форми власності може розглядатись як складна економічна система відкритого типу, що вільно обмінюється з зовнішнім ринковим середовищем інформаційними, ресурсними, товарними та

іншими потоками, постійно відчуючи на собі домінуючий вплив останнього. У даному контексті поглиблено досліджується сегментування працівників як внутрішніх клієнтів. Дане питання зазвичай трактується в дещо звуженому контексті, тому в роботі воно розглянуто через перспективу необхідності визначення ролі внутрішнього маркетингу і забезпечення його ефективного функціонування в системі стратегічного управління маркетингом на підприємстві. Визначено, що реалізувати повною мірою дане завдання на практиці можна, лише розробивши відповідний комплекс ефективних засобів системи маркетинг-мікс, модифікованого з урахуванням особливостей внутрішнього маркетингу підприємства. Тож розширюється і поглиблюється традиційне їх значення, коли внутрішній маркетинг одержує власний інструментарій на додаток до елементів комплексу внутрішнього маркетингу за аналогією з «4Ps».

Третій розділ роботи присвячено концептуальним аспектам упровадження внутрішнього маркетингу в традиційну систему маркетингового управління підприємством. Практика свідчить, що менеджмент може вважатися сучасним, лише якщо він достатньою мірою клієнт-орієнтований. У даному контексті внутрішній маркетинг є тим головним засобом, завдяки якому забезпечується належний рівень його клієнтоорієнтованості. Отже, йдеться про дальший розвиток наукових досліджень у сфері не тільки внутрішнього маркетингу, але й маркетингу партнерських взаємин. У свою чергу, складність перехресних зв'язків цих концепцій призводить до об'єктивної необхідності використання у процесах їх аналізу моделювання як загальнонаукового методу пізнання. Це, зокрема, дозволило авторам репрезентувати модель внутрішнього маркетингу і подати авторське бачення щодо особливостей організації внутрішнього маркетингу на підприємстві. Також авторами було досліджене питання внутрішнього брендингу як складника даної концепції.

Четвертий розділ монографії присвячено питанням практичної реалізації концепції внутрішнього маркетингу підприємства. Тут головна увага авторів була акцентована на питаннях ролі і значення дослідної та аналітичної складових реалізації даної концепції в практиці маркетингового управління підприємствами. Як відомо, більшість маркетингових показників надто складно формалізувати чи інтерпретувати в такий спосіб. Тому в роботі була відображена ідея розвитку аналітичного інструментарію концеп-

ції внутрішнього маркетингу підприємства в напрямку побудови збалансованих систем його показників і розробки гнучкої системи індексів KPI. Оскільки клієнтоорієнтованість бізнесу за сучасних умов є запорукою здобуття додаткових конкурентних переваг підприємства в насиченому ринковому середовищі його функціонування, то саме прогнозування та управління рівнем задоволеності клієнта має здійснюватися на основі стратегічних показників роботи персоналу та оцінки ключових бізнес-процесів підприємства. Це особливо важливо за умов посилення ролі клієнта на ринку на тлі постійних ресурсних та інших обмежень, притаманних вітчизняному економічному сьогоденню. Зазначені питання також проілюстровано практикою впровадження даної концепції на прикладі торговельно-посередницького підприємства, яка засвідчує цінність клієнт-орієнтації у рамках сучасного маркетинг-менеджменту. Адже загалом торговельно-посередницькі підприємства, як і підприємства сфери послуг — це такі, для яких особливо важливою є роль контактного персоналу в побудові ефективних взаємозв'язків із клієнтами.

Безумовно, коло питань, які порушено й досліджено авторами даної монографії, ще далеко не вичерпане. До того ж багато з них не мають єдиного бездоганного рішення. Тож потребують дальшого вивчення теоретико-прикладні аспекти взаємодії систем традиційного і внутрішнього маркетингу підприємства в загальній системі управління останнім. Сподіваємося, що дана робота сприятиме органічному розвитку даного перспективного напрямку досліджень і плідним науковим дискусіям у царині теорії і практики сучасного маркетингу.

ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФЕНОМЕН МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

Відомо, що менеджмент традиційно розглядається як складна система і як цілий комплекс різноманітних і взаємозв'язаних процесів управління підприємством, що охоплюють усі без винятку функціональні сфери його діяльності за умов ринку. Однак практика свідчить, що будь-яке підприємство незалежно від його розмірів, галузевої належності чи форми власності неодмінно стикається з проблемою невідповідності наявних ресурсів тим можливостям, що відкриваються у його зовнішньому ринковому середовищі. Як наслідок, досить тривалий час основне завдання менеджменту вбачалося в ефективному використанні обмежених ресурсів підприємства (матеріальних, грошових, людських та ін.) з метою досягнення поточних і перспективних цілей його діяльності на ринку. Критеріями ефективності при цьому часто були показники, що характеризують передусім його операційну ефективність через вирішення традиційних завдань зменшення відповідних витрат, досягнення ефекту масштабу, цільової норми прибутковості бізнесу тощо.

Зважаючи на те що головною метою менеджменту має бути забезпечення довгострокової економічної ефективності діяльності підприємства, увага менеджерів була зосереджена в основному на питаннях управління відповідними бізнес-процесами в його внутрішньому середовищі. Відомий вітчизняний учений-маркетолог професор А. В. Войчак зазначав, що подібний конструкт *внутрішньої орієнтації* має передбачати формування такої системи управління, що становить за мету координацію внутрішніх функцій підприємства (виробничої, фінансової, кадрової, збутової та ін.), а також оптимізацію їх використання для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства, тобто задоволення його власних потреб [77, с. 4]. У спеціальній маркетин-

говій літературі цей підхід також відомий як принцип «виробляти те, що найліпше може підприємство».

З цього приводу вважаємо, що питання дослідження еволюції маркетингової теорії потребують окремого глибокого розгляду. Тому ми лише окреслимо ключові моменти її розвитку, що мають для нас принципове значення у контексті вивчення особливостей становлення саме концепції внутрішнього маркетингу.

Так, у своїх попередніх роботах ми неодноразово наголошували на тому, що тактика відкритої цінової конкуренції, що досить довго активно застосовувалася на практиці, через свою недостатню результативність уже в другій половині ХХ ст. у більшості розвинених країн світу поступово почала втрачати свої позиції. Адже, по-перше, зниження собівартості — це не нескінченний процес, і зменшення на цій підставі ціни товару також має свою межу. По-друге, в маркетингу вважається, що диференціація товарного пропонування лише за його ціновою ознакою не є достатньо сильним аргументом у конкурентній боротьбі і може призвести до локальних цінових війн. Найяскравіше така позиція описується у працях Дж. Траута. По-третє, зменшення ціни не завжди стимулює попит і збільшує обсяги продажу товарів. У теорії і практиці маркетингу цей феномен пояснюється виявом лояльності споживачів, на відміну від класичної економічної науки, де основна увага приділялася категоріям вартості, собівартості, продуктивності праці та ін.

Натомість особливості прийняття рішень про купівлю, як, власне, і сама роль споживача в ринковій економіці, тривалий час залишалися поза увагою представників різних шкіл і течій класичної економічної науки. Тож у класиці й неокласиці превальювали теорії і підходи, що здебільшого не могли бути адекватно застосовані на практиці реальними суб'єктами господарювання, оскільки вони були надто відірваними від неї. Унаслідок цього вони могли бути застосованими переважно за умов наявності ситуації певного «ідеального ринку». Не вдаючись у полеміку з цього питання, лише зауважимо, що вони не могли адекватно описати реальних ринкових явищ і процесів, а тим більше передбачити траєкторію їх розвитку на перспективу, оскільки в них поза увагою залишалася людина-споживач як центральна фігура всіх без винятку реальних ринкових процесів. Тому в основу більшості відповідних теорій було покладено припущення щодо раціональності поведінки споживачів, абсолютної повноти інформації та ін.

З цього приводу варто пригадати про феномен, описаний у праці лауреата Нобелівської премії з економіки Джона Акерлофа «*Spiritus Animalis*» (лат. — тваринний дух). Він переконливо доводить, «що фундаментальна нестабільність капіталістичної економіки викликана постійними змінами впливу людського фактора, тобто ірраціональної основи» [68, с. 13]. Він також наводить думку Дж. Кейнса щодо того, що люди не завжди раціональні, навіть коли мають на меті свої економічні інтереси. І ця ірраціональна основа є головною причиною як економічних коливань, так і вимушеного безробіття [68, с. 17]. На думку автора, неврахування особливостей поведінки споживачів у контексті її впливу не тільки на мікро-, але й на макроекономічні процеси, призводить до виникнення глобальних фінансово-економічних криз. Однак однією з головних першопричин такої ситуації слід вважати асиметрію інформаційних потоків між сторонами ринкового обміну — покупцями і продавцями.

Аналогічних поглядів додержується інший нобелівський лауреат — Джозеф Стігліц, який цілком справедливо критикує багато припущень і моделей, притаманних неокласиці. Йдеться передусім про модель досконалого ринку. На прикладі моделі загальної рівноваги Л. Вальраса і базового для розуміння ефективності ринку припущення щодо абсолютної повноти інформації він стверджує, що здобуті: «Отримані нові результати показали, що під припущенням стосовно до того, що ринки є ефективними, немає ніякого твердого підґрунтя» [151, с. 293]. Він також зазначає, що економічна наука має бути такою, що передбачає, однак багато з ключових прогнозів неокласичної економічної теорії можуть бути легко відкинуті. У неокласичній моделі будь-які відхилення від рівноваги є короткостроковими [151, с. 295].

Нині ми бачимо, що економічне сьогодення також багате прикладами обмеженості практичного застосування ще одного важливого припущення, на якому базуються багато економічних моделей. Йдеться про *Homo economicus* (лат. — людина економічна), в основі поведінки якої лежать лише раціональні егоїстичні мотиви, що рухають нею виключно у напрямку досягнення особистих інтересів. Тому на прикладі фінансових ринків Дж. Стігліц доводить, що системні ірраціональності можуть, зокрема, призводити до макроекономічних коливань; надмір ірраціональності породжує так звані мильні бульки і стає основою для економічного буму (ситуація, що була показовою для 2008 р.), натомість

іраціональний песимізм призводить до виникнення періодів економічного спаду чи ринкової рецесії.

Не менш критичним у своїх поглядах є і відомий учений-економіст Пітер Друкер, який переконаний, що причини для перегляду економічних поглядів ХІХ ст. сьогодні не менш вагомі, ніж були у перші десятиліття ХХ ст., коли нова економічна теорія тільки входила у моду. В основі сучасної економічної науки лежать кілька припущень, які, на його думку, більше не відповідають дійсності [93, с. 127]. До таких припущень учений передусім відносить положення про економічну рівновагу, згідно з яким економіка вважається «зразком абсолютного спокою». Натомість він пише про економічне зростання на основі науково-технічних досягнень і про перехід до інформаційної економіки. Саме це він вважає головною метою сучасної економіки. Природно, що будь-яке зростання неодмінно призводить до певного рівня ризику, оскільки обмежені ресурси підприємства слід вкладати у невизначене майбутнє у конкретному ринковому середовищі. Саме ця обставина, вважає він, ще й досі залишається недостатньо висвітленою в економічній науці.

Зрозуміло, що на сьогоднішній день подібні думки видатних учених-економістів залишаються вельми актуальними і становлять перспективний напрямок розвитку світової економічної науки. Однак у контексті тематики нашої роботи зауважимо, що багато з описаних раніше невирішених проблем і питань свого часу потребували створення нової теорії, покликаної адекватно пояснити сутність ринкової невизначеності і особливостей перебігу реальних ринкових процесів з урахуванням провідної ролі споживача. Вона також покликана була обмежити рівень монополізації бізнесу завдяки провадженню виробничо-господарської діяльності підприємств за умов вільної конкуренції за споживача. Ідеться про фундамент для виникнення теорії маркетингу.

Однак за описаних раніше умов говорити про повноцінне функціонування маркетингу в його сучасному розумінні не доводиться, як не можна говорити про маркетингове управління підприємствами. Адже за умов внутрішньої орієнтації його окремі інструменти використовувалися лише як допоміжна і часто лише епізодична функція менеджменту підприємства. До того ж багато товарних ринків розвивалися у такий спосіб, що попит часто значно перевищував пропонування, сприяючи виникненню ринків продавця. Темпи змін на таких ринках, наприклад у вигляді змін

потреб споживачів, не мали визначального характеру чи принаймні свого високого динамізму. Даний етап розвитку маркетингу на підприємстві також ототожнюється з поняттям «неінтегрований маркетинг».

Як цілісна система маркетинг створювався під впливом розвитку потужних корпорацій, які, зокрема, потребували масштабних і глибоких досліджень ринку. Саме тут нагромаджувався перший вантаж маркетингової практики, яка згодом почала узагальнюватися в його теорію. Визначальним при цьому також був факт активного використання доробку інших наук, завдяки яким учені і підприємці дізнавалися більше не тільки про чинники зовнішнього бізнес-середовища за умов загострення конкуренції, але і про можливості найрезультативнішого управління ними у своїх інтересах. А вже із середини 50-х рр. XX ст. в Європі і США, за умов істотного посилення конкурентної боротьби, маркетинг значно розширив свої позиції в теорії і практиці менеджменту [160, с. 34—35].

Як відомо, найзначущого поштовху маркетингова теорія і практика дістали у 1960-х рр., коли була опублікована стаття Т. Левітта «Маркетингова короткозорість» і коли паралельно з цим Е. Дж. Мак-Карті запропонував класичну модель «4Ps». У цих працях започатковано глибокі теоретичні дослідження у галузі маркетингу. Даний етап його еволюції у спеціальній літературі називають «етапом формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкта» або частіше — «етапом пасивного маркетингу», до якого включають виробничу, товарну та збутову концепції, які хронологічно розвивалися з початку до середини XX ст.

Зміни протягом першої половини XX ст. і посилення ролі маркетингу в управлінні підприємствами згодом суттєво вплинули на формування відповідних управлінських концепцій маркетингу. І. Ансофф у своїй книжці «Нова корпоративна стратегія» зауважував, що в менеджменті з'явилася «загальна маркетингова концепція», яка дозволила збалансувати конфліктні вимоги маркетингу і виробництва. У другій половині XX ст. засоби досягнення успіху компанії змінилися, а відтак модифікувались і загальні пріоритети менеджменту.

Ідеться про історичний етап, коли концепція маркетингу кардинально змінила свій масштаб. Вона поступово стала загальною для всього підприємства, трансформувавшись у такий спосіб з

управління маркетингом у його межах на маркетингове управління економічним суб'єктом загалом. Цей відомий практичний бік еволюції менеджменту істотно вплинув на розвиток управлінських концепцій маркетингу. Усвідомлення важливості ролі маркетингу в ринковій діяльності сприяло тому, що поступово почали розмежовуються поняття «маркетинговий менеджмент» і «маркетинг-менеджмент». В основу першого покладено управління підприємством загалом на засадах маркетингу (тобто маркетингове управління ним). Натомість друге поняття за своєю сутністю є значно вужчим і передбачає розробку маркетингових стратегій і програм, використання конкретних маркетингових інструментів, управління відповідними службами в його оргструктурі тощо (тобто управління маркетингом). Тому, на думку Ф. Котлера, *маркетингове управління* — це мистецтво й наука вибору цільових ринків, залучення, утримання й розвитку покупців за допомогою створення, надання і просування важливих для них цінностей [112, с. 25].

Отже, у теорії і практиці управління підприємством почала превалювати *зовнішня орієнтація* — конструкт, що передбачає управління виробничо-господарською діяльністю підприємства на основі вивчення умов і можливостей, що надаються навколишнім середовищем, потреб і поведінки споживачів, створення відповідного потенціалу підприємства, здатного адаптуватися до дії суб'єктів, сил та умов навколишнього бізнес-середовища краще за конкурентів, і вже на цій основі задовольняти свої власні потреби [77, с. 5]. Усе це змушує підприємства функціонувати за відомим у маркетингу принципом «виробляти і пропонувати те, що насправді задовольняє потреби ринку».

Із цього приводу П. Друкер стверджував, що менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Він писав, що менеджмент має визначати, яких результатів необхідно досягти; менеджмент має мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоб усяка організація мала можливість досягти запланованого результату в зовнішньому середовищі, поза межами організації [92, с. 64].

Тож ми цілком поділяємо думку А. В. Войчака стосовно до того, що міра зовнішньої орієнтації підприємства і, відповідно, розвитку його маркетингового менеджменту визначаються передусім впливом зовнішнього бізнес-середовища і його загальним

станом, ресурсами і можливостями підприємства, його внутрішніми потребами, а також співвідношенням сили підприємства і його споживачів. Тобто ми можемо стверджувати, що за умов функціонування сучасних ринків товарів і послуг, що характеризуються дедалі більшим посиленням рівня динамізму відповідних процесів унаслідок глобалізації бізнесу і постійного загострення конкурентної боротьби, ситуація кардинально змінилася.

Це означає, що важливість операційної ефективності чи досягнення тактичних цілей діяльності будь-якого підприємства не варто піддавати сумніву, особливо за умов різноманітних ресурсних обмежень (передусім мінімальних маркетингових бюджетів чи їх відсутності взагалі), що так характерні для вітчизняного економічного сьогодення. Натомість слід говорити про необхідність винайдення розумного балансу між ресурсними їх обмеженнями і можливостями, що періодично відкриваються в зовнішньому ринковому середовищі за провідної ролі впливу останнього. Звичайно, при цьому задекларована провідна роль маркетингу як філософії ведення бізнесу має дістати своє реальне наповнення на стратегічному рівні управління підприємством. Тому й теза про необхідність задоволення потреб споживачів ліпшими, ніж у конкурентів, засобами і здобуття завдяки цьому стійких конкурентних переваг потребує свого критичного переосмислення з урахуванням тих обмежень, що диктуються внутрішнім середовищем діяльності підприємства.

Варто зазначити, що з цього приводу висловлювали свої думки знані іноземні вчені, особливо представники американської та європейської шкіл маркетингу, а саме: Д. Аакер, П. Андерсон, І. Ансофф, М. Дж. Бейкер, Ф. Вебстер, Кр. Гронроос, П. Друкер, П. Дойль, Е. Колі, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, Дж. О'Шонессі, Б. Яворські та інші. Провідні вітчизняні вчені-маркетологи, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, Н. В. Куденко, М. А. Окландер, А. Ф. Павленко, В. П. Пилипчук, І. Л. Решетнкова, С. В. Скибінський, А. О. Старостіна та інші, також мають значний науковий доробок у сферах маркетингового менеджменту і стратегічного маркетингу. Вони, рухаючись у мейстрімі сучасної маркетингової теорії і практики, також одностайні в думці щодо провідної ролі маркетингу в управлінні сучасним підприємством. Для прикладу на рис. 1.1 у загальному вигляді подано основні етапи стратегічного планування на підприємстві, на кожному з яких важливу роль відіграє ефективна маркетингова складова.

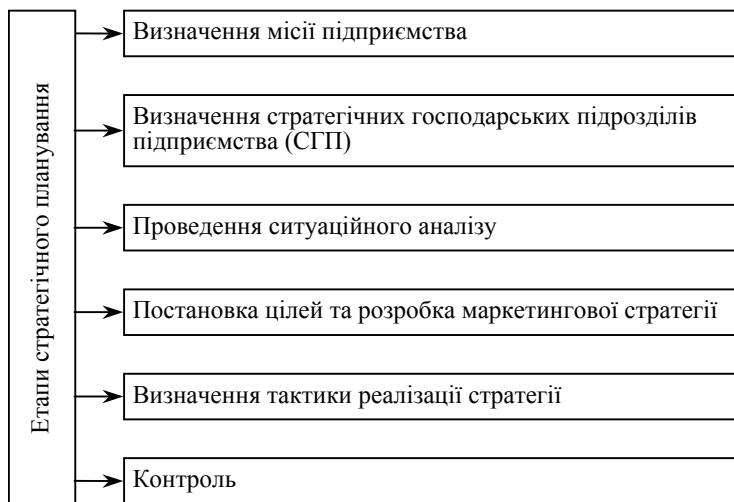


Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування [71, с. 430]

Так, Н. В. Куденко пише про виникнення у 1970-х рр. концепції стратегічного маркетингового управління, що була логічним наслідком розвитку концепцій поточного планування (бюджетування), довгострокового, а також стратегічного планування. Уже в той час стало зрозумілим, що звичний річний цикл планування не відповідає рівню непередбачуваності і турбулентності багатьох параметрів ринкового середовища. Тому стратегічне маркетингове управління орієнтує стратегічну діяльність підприємства не тільки на необхідність дослідження і врахування факторів зовнішнього ринкового середовища, але й на те, що стратегія підприємства має «завбачати» ринкові зміни, створюючи тим самим майбутнє. Це дає можливість установлювати цілі розвитку підприємства, порівнювати їх із наявними і перспективними ринковими можливостями та забезпечувати їх відповідність за допомогою розробки та реалізації системи відповідних стратегій (рис. 1.2). Завдяки цьому менеджери здійснюють активне довгострокове керівництво підприємством, визначають цілі його діяльності, розробляють і корегують стратегії їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов і обмежень, а також забезпечують виконання розроблених планів, постійно розвиваючись і змінюючись [116, с. 16].

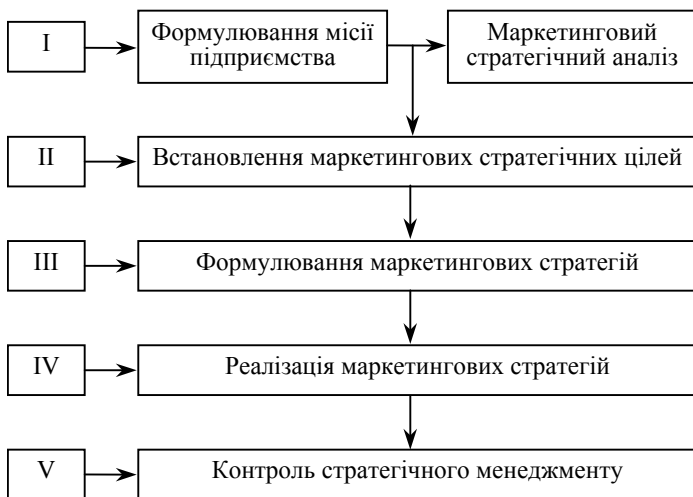


Рис. 1.2. Узагальнений процес стратегічного маркетингу [116, с. 47]

Наведені нами головні етапи стратегічного планування входять до системи стратегічного менеджменту підприємства. Своєю чергою, до стратегічного менеджменту підприємства також входить і стратегічний маркетинг, що має з ним спільний базис. Ідеться передусім про впровадження гнучких форм управління підприємством за умови виконання всіх ключових функцій менеджменту, тобто з урахуванням поточних і перспективних можливостей і обмежень зовнішнього та внутрішнього характеру. Тобто, стратегічний маркетинг є його вихідним елементом, адже у протилежному разі нехтування ринковими тенденціями і вимогами (наприклад, у вигляді появи нових потреб споживачів) може призвести до визначення хибних стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу в перспективі.

Завдання забезпечення істотних конкурентних переваг підприємства за мінливих ринкових умов сьогодні на практиці можна досягти лише за допомогою побудови ефективної системи його маркетингового менеджменту — логічної послідовності конкретних кроків для досягнення підприємством поставлених цілей, де вихідним етапом є дослідження зазначеної нами комбінації зовнішніх і внутрішніх умов (рис. 1.3).



Рис. 3. Процес маркетингового менеджменту
(за А.В. Войчаком) [77, с. 25]

Отже, стратегічний маркетинг є невід'ємним складником як стратегічного, так і маркетингового менеджменту підприємства, до якого також входить тактичний маркетинг. У деталізованішому вигляді процес стратегічного маркетингового планування подано на рис. 1.4. Він також дає можливість зазначити провідну роль маркетингу у відповідних процесах управління підприємством на різних рівнях ієрархії даної системи.

Тож деталізований процес стратегічного маркетингу має охоплювати, на думку Н. В. Куденко, усі стратегічні рівні підприємства — корпоративний, бізнес-рівень і функціональний маркетинговий рівень (рис. 1.5) [116, с. 48].

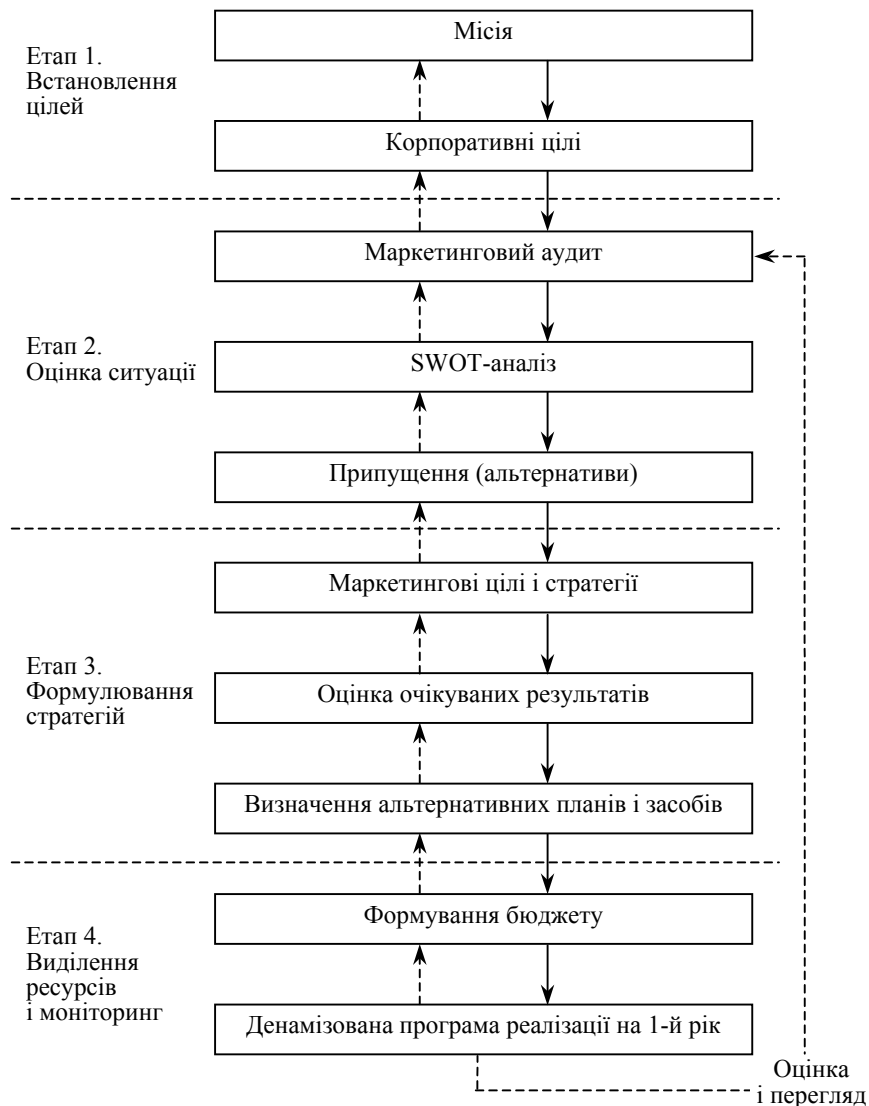


Рис. 1.4. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування (за Malcolm McDonald) [45, с. 26]



Рис. 1.5. Процес стратегічного маркетингу відповідно до стратегічних рівнів підприємства (за Н. В. Куденко) [116, с. 49]

Отже, наведені раніше тези приводять до висновку, що на рівні підприємства його *менеджмент може вважатися сучасним, лише якщо він достатньою мірою клієнтоорієнтований*, тобто якщо в ньому належна роль відводиться маркетинговій складовій виходячи з наявних і перспективних внутрішніх і зовнішніх можливостей і обмежень. Однак, на нашу думку, це не має означати бездумного освоєння малоперспективних сегментів ринку, нерозумного використання бюджетів, у т. ч. маркетингових, безсистемного використання елементів комплексу маркетингу, надмірної інтенсивності маркетингових заходів тощо. Адже практика діяльності багатьох підприємств, і не тільки вітчизняних, свідчить: те, що вважають маркетингом, насправді маркетингом не є, принаймні в його сучасному розумінні — як провідної підсистеми управління ними.

Водночас ми також вважаємо, що в наведених раніше схемах кожен елемент має розглядатися, як $f(t)$, тобто як функція часу. Ця обставина є вельми важливою, зважаючи на стратегічну перспективу реалізації бізнесових цілей підприємств, деякі з яких можна досягти протягом не одного року чи, можливо, навіть десятиліття. Динамізм ринкових процесів, глобалізація ринкового середовища та пов'язане із цим загострення конкурентної боротьби на тлі негативних змін багатьох макроекономічних показників посилюють увагу до задоволення поточних і перспективних потреб споживачів. Ідеться про формування стійких конкурентних переваг завдяки досягненню високої міри лояльності до товарних пропозицій чи торгових марок конкретного підприємства-виробника на основі побудови ланцюгів створення споживчої цінності. Набуття протягом останнього часу вагомості чинниками нецінкової конкуренції, битва за сприйняття споживача і важливість утримання клієнта за умов змін його пріоритетів чи зниження його купівельної спроможності є зайвим тому підтвердженням. Тому далі в ми розглянемо ці питання крізь призму однієї з найсучасніших концепцій — холістичного маркетингу.

Проаналізовані нами еволюція уявлень про маркетингове управління підприємством, а також сутність і особливості взаємозв'язку між стратегічним менеджментом, маркетинговим менеджментом і стратегічним маркетингом дають можливість зробити такий важливий висновок: *за сучасних умов досягти і утримати конкурентні переваги, базовані на глибокому знанні поточних і перспективних потреб споживачів, можна, лише ко-*

ли функціонування всіх без винятку відділів чи структурних підрозділів підприємства спрямоване на задоволення цих потреб з урахуванням відповідних обмежень, що диктуються його внутрішнім середовищем. Це і є головною формулою успіху підприємства маркетингової орієнтації.

Ф. Котлер даний феномен називає інтегрованим маркетингом і пропонує розглядати його у вигляді дворівневої системи. Перший її рівень має містити всі маркетингові функції, у т. ч. ті, що не виконуються безпосередньо співробітниками відділу маркетингу (наприклад, маркетингові дослідження, управління виробництвом і продажем товару, реклама і просування). У контексті тематики нашої роботи це припущення є вкрай важливим. І хоч далі Ф. Котлер не розвиває цю ідею, а лише наводить обмежене коло «немаркетингових» функцій, на другому рівні системи інтегрованого маркетингу підприємства він пропонує розглядати узгодження роботи всіх відділів компанії. Маркетинг ефективний лише тоді, коли кожен співробітник компанії робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів [109, с. 58]. З огляду на це, на його думку, компанія має приділяти однаково значну увагу як зовнішньому, так і внутрішньому маркетингу. Зовнішній маркетинг — це маркетинг, спрямований на людей, що не працюють у компанії. Завдання внутрішнього маркетингу — здійснення наймання працівників, навчання і стимулювання співробітників компанії до високого рівня обслуговування клієнтів. *Внутрішній маркетинг має передувати зовнішньому маркетингу.* Немає сенсу обіцяти відмінний рівень обслуговування, якщо співробітники компанії не готові забезпечити його [108, с. 58]. Іншими словами, внутрішній маркетинг передбачає забезпечення сприйняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації й особливо її вищим керівництвом [112, с. 38].

Далі ми детальніше зупинимося на еволюції концепції внутрішнього маркетингу підприємства і на її сучасному трактуванні. А тепер лише зауважимо, що думки видатного представника американської школи маркетинг-менеджменту слід вважати, радше, реакцією на розробки представників британської і скандинавської шкіл маркетингу. Адже саме їхній доробок налічує багато підходів, що вважаються основою виникнення і розвитку концепції внутрішнього маркетингу підприємства. Для прикладу варто пригадати тезу Кр. Гронрооса з приводу «promise-making»

(англ. — надання обіцянок) і «promise-keeping» (англ. — додержання обіцянок).

До першої категорії він відносить виконання класичних маркетингових функцій, які здійснюються співробітниками даного відділу і зорієнтовані на представників цільових ринків підприємства. Ідеться, наприклад, про розміщення рекламно-інформаційних матеріалів з використанням комплексу традиційних маркетингових комунікацій на кшталт: «*У нас ви одержите найвищий рівень сервісу за помірну ціну!*». У даному контексті класична маркетингова діяльність розглядається саме як надання обіцянок споживачам з приводу їх майбутнього задоволення даною товарною пропозицією з-поміж інших, що конкурують з нею.

Натомість друга категорія охоплює ті види діяльності, що зорієнтовані персонально на конкретного споживача чи клієнта і виконуються, як правило, співробітниками немаркетингових підрозділів (наприклад, службою інформаційної підтримки, відділом доставки, сервісним відділом та ін.). На практиці від того, наскільки якісно вони виконують свої функції, безпосередньо залежить рівень задоволеності споживача і перспектива формування партнерських взаємин з ним. Таким чином, відносини конкретного споживача з підприємством-виробником чи його представниками після купівлі товару вважаються додержанням обіцянок щодо його високої якості, належного рівня сервісу, одержання додаткових послуг тощо. Дана обставина особливо актуальна, коли йдеться про залучення до виконання наведених функцій співробітників торговельно-посередницьких підприємств, що здебільшого юридично незалежні від підприємства-виробника.

У даному контексті маємо розглянути ще одну недостатньо досліджену категорію в маркетингу, через яку розкривається сутність і значення сучасної концепції внутрішнього маркетингу підприємства. Ідеться про категорію *маркетингового процесу*.

Визначально маркетинговий процес трактувався у вузькому розумінні, тобто як сукупність процесів управління комплексом маркетингу підприємства і його окремими елементами. Такий підхід цілком відповідав етапу розвитку неінтегрованого маркетингу, коли основна увага акцентувалась на описаному раніше управлінні внутрішніми бізнес-процесами підприємства. Звичайно, при цьому йшлося про оперативний чи тактичний рівні мар-

кетингового управління, за яких основу становили показники операційної ефективності відповідних витрат на маркетинг.

Однак у широкому розумінні будь-яке підприємство, фірма, організація незалежно від своїх розмірів чи галузевої належності має визначити і задовольнити незадоволені (недостатньо задоволені) наявні і, якщо можливо, потенційні потреби споживачів ліпшими, ніж у конкурентів, засобами з метою завоювання стійких конкурентних переваг. Тому Ф. Котлер зазначає, що маркетинговий процес вміщує низку послідовних етапів: аналіз ринкових можливостей, розробку маркетингових стратегій і управління маркетинговою діяльністю [108, с. 145]. Інші автори, додержуючись логіки Ф. Котлера, деталізують маркетинговий процес уведенням таких складових, як розробка елементів комплексу маркетингу і маркетинговий контроль, концептуально не відрізняючись своїм баченням.

Також у спеціальній літературі не раз і не два зустрічається думка щодо того, що маркетинговий процес сьогодні трактується як упорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із пошуком і відбором ідей, нових потреб та втіленням їх у товар чи послугу, розробкою і збутом цих продуктів на відповідні ринки чи до торговельно-розподільчих мереж [69, с. 562]. На перший погляд зазначений підхід відповідає сучасному етапу розвитку маркетингового управління підприємством. Адже, як було показано на рис. 1.1—1.3, основні етапи стратегічного планування, узагальнений процес стратегічного маркетингу і процес маркетингового менеджменту, справді, мають спільну основу, яку можна деталізувати наведеними Ф. Котлером складовими маркетингового процесу. І хоча деякі автори, наприклад, Г. Л. Багієв і В. М. Тарасевич, пропонують назву «процес маркетингу», їхнє бачення даної категорії в цілому не відрізняється від наведених нами.

Так, згідно з даним підходом споживач є центральною фігурою маркетингової діяльності, у межах якої, власне, і відбувається маркетинговий процес. Як відомо, маркетинг починається з маркетингових досліджень, спрямованих на визначення потреб і запитів споживачів. Надані підприємство має розробити виходячи з власних обмежень, що диктуються його внутрішнім середовищем, такі товарні пропозиції, що якнайліпше можуть задовольнити виявлені потреби і запити споживача. До речі, у теорії маркетингу відома категорія «унікальна торгова пропозиція», в основу якої покладено розробку і пропозицію такого товару, що має відмітну диференціацію за комплексом важливих для споживача

вача його параметрів і характеристик. Відтак, як відомо, товар має потрапити у сферу товарного обігу і одержати маркетингову підтримку у вигляді певної комбінації інструментів комплексу маркетингу.

Однак у цьому разі відома теза «маркетинг надто великий, аби ним займалися виключно маркетологи» знову не знаходить свого втілення. Маркетингові функції, пов'язані з розробкою товару або його просуванням на ринок, знову стають прерогативою співробітників відділу маркетингу. З позицій маркетингового менеджменту така ситуація може призвести до розриву між загальними цілями управління підприємством і його маркетинговими цілями, що, своєю чергою, впливає на розподіл відповідних ресурсів для досягнення останніх. Практика багата прикладами того, що задекларована провідна роль маркетингу в управлінні підприємствами, як і конструкт його зовнішньої орієнтації, не мають реального підтвердження.

Тому вважаємо, що *маркетинговий процес слід розуміти як сполучний елемент між загальною системою управління підприємством і його маркетинговим менеджментом та стратегічним маркетингом*. Його ключова ідея сьогодні — управління діяльністю всіх без винятку підрозділів підприємства в напрямку підвищення рівня лояльності споживачів на основі створення ланцюгів споживчої цінності. Безперечно, при цьому ми не піддаємо сумніву важливість належного виконання маркетингових чи будь-яких інших функцій на операційному, тактичному чи стратегічному рівнях управління підприємством. Ми також не протиставляємо завдання досягнення операційної ефективності виконання конкретних функцій на підприємстві з розробкою ефективних маркетингових стратегій, що на практиці зазвичай пов'язане з різноманітними ресурсними обмеженнями. Адже неефективна діяльність у будь-якій з функціональних сфер неодмінно впливає на загальні показники його успішності, що, природно, спричинює зменшення його ресурсів, обмежуючи можливість досягнення стратегічних цілей підприємства, особливо маркетингових.

Ми наголошуємо на тому, що лояльний до торгової марки підприємства споживач є одним з найцінніших його ресурсів за сучасних умов. Цю позицію можна аргументувати зменшенням витрат на маркетинг (лояльний споживач не потребує агресивного впливу маркетингових засобів), а також відповідним зменшенням ефективності маркетингових витрат конкурентів (лояль-

ний споживач мало чутливий до пропозицій конкурентів, у т. ч. до цінових) і багатьма іншими тезами. Однак усе це в комплексі дає підстави маркетологам розраховувати показник пожиттєвої цінності клієнта, зважаючи на те що залучення кількох нових клієнтів завжди коштує дорожче за утримання одного старого.

Пожиттєва цінність споживача (англ. — Customer Lifetime Value, CLV; Lifetime Customer Value, LCV, User Lifetime Value, LTV) — це грошовий вираз взаємозв'язків з ним, що базується на теперішній вартості запланованих майбутніх грошових потоків, що будуть надходити в результаті їх підтримання [10]. Сьогодні у світовій теорії і практиці маркетингу вважається, що це — важлива концепція, яка заохочує менеджмент підприємства зміщувати акценти з показників поточної чи операційної ефективності його діяльності на побудову тривалих партнерських взаємозв'язків зі споживачами. За своєю суттю показник пожиттєвої цінності споживача (або клієнта) також є важливим, оскільки він вказує на межу можливих витрат підприємства щодо залучення нового споживача чи споживачів.

Тож лояльність споживача тісно взаємозв'язана в маркетингу з його пожиттєвою цінністю — продуктом побудови системи ефективних і взаємовигідних зв'язків підприємства зі своїм споживачем, а також їх належної підтримки у тривалій чи стратегічній перспективі. Цей феномен також відомий у маркетингу як ланцюг *довіра* → *відданість* → *лояльність*, запропонований Дж. О'Шонессі. Побудувати його можна лише завдяки спільній та узгодженій роботі представників різних структурних підрозділів підприємства, а передусім — його контактного персоналу. Адже конкуренти здатні швидко скопіювати будь-який бізнес-процес підприємства, проте вони не зможуть скопіювати лояльність до торгової марки, яка, у свою чергу, є першоосновою та джерелом капіталізації як її самої, так і бізнесу компанії взагалі. Тобто ми ще раз доводимо важливість маркетингової складової в управлінні підприємством через посилення рівня його *загальної клієнт-орієнтованості*, що послідовно буде нами досліджено в наступних розділах даної роботи.

Ф. Котлер цілком справедливо писав, що завдання бізнесу полягає в наданні ринку створеної цінності з метою одержання прибутку [108, с. 143]. На його думку, у гіперконкурентній економіці, коли покупці поведуться дедалі раціональніше і мають дедалі ширший вибір, компанія може досягти справжнього успі-

ху тільки завдяки вибору, забезпеченню і просуванню вищої цінності для покупців, а також завдяки процесу її надання [112, с. 52]. Оскільки маркетинг перетворився на вихідний пункт процесу стратегічного планування на підприємстві, за сучасних умов його діяльність слід розглядати як нерозривну послідовність створення споживчої цінності і її надання ринку. Ф. Котлер вважає, що така послідовність має складатись із трьох стадій:

1. Вибір конкретного виду цінності, що він відносить до сфери стратегічного маркетингу підприємства, називаючи це «домашньою роботою маркетологів», яка має передувати створенню будь-якого товару чи послуги. Основна увага при цьому приділяється застосуванню STP-маркетингу (англ. — Segmenting, Targeting, Positioning), як основи стратегічного маркетингу через ефективне ринкове сегментування, вибір цільового ринку (у т. ч. окремих його сегментів чи ніш), а також позиціонування. За своєю суттю це корелює з поняттям «товар за задумом».

2. Стадії розробки самого товару і його супутніх послуг, а також окремих елементів комплексу маркетингу, як і саме виробництво та його матеріально-технічне забезпечення, також належать до сфери тактичного маркетингу. Фактично вони відповідають категорії «товар у реальному втіленні».

3. Стадія передавання цінності споживачеві, що також належить до сфери тактичного маркетингу. Мається на увазі категорія «товар з підкріпленням», що полягає у просуванні товару на ринок і в його маркетинговій підтримці у взаємозв'язку з виконанням цілої низки інших функцій, передусім логістичних.

Отже, процес надання цінності споживачеві має розпочинатися ще до появи товару на ринку і тривати під час його виготовлення, а також, що особливо важливо, після того як він стане доступний покупцям. Тобто ланцюг споживчої цінності має охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства з метою розробки, забезпечення і підтримання на належному рівні споживчої цінності його конкретної ринкової пропозиції. У результаті всі співробітники підприємства мають залучатися до описаного нами раніше маркетингового процесу з метою забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Автором концепції ланцюжка створення споживчої цінності є М. Портер. Він запропонував розглядати бізнес кожної компанії як синтез різних видів діяльності: проектування, виробництва, просування товарів і їх післяпродажного обслуговування. Лан-

цюжок складається з дев'яти стратегічно взаємозв'язаних видів діяльності, або ланок (основних і допоміжних), в яких створюється цінність і генеруються витрати. М. Портер обґрунтовано довів, що успіх компанії залежить не тільки від виконання певних традиційних функцій кожним її структурним підрозділом, але й від *координації їхніх дій у виконанні таких важливих бізнес-процесів, як вивчення ринку, реалізація нових пропозицій, залучення покупців, управління відносинами з покупцями, а також виконання зобов'язань* [112, с. 54].

Як наслідок, кожний елемент ланцюга цінності пов'язаний з виникненням витрат і вимагає наявності відповідних ресурсів у підприємства. Тому розподіл відповідних витрат за окремими складовими даного ланцюга дозволяє провадити кількісну їх оцінку. Оскільки всі елементи ланцюга цінності взаємозв'язані, то взаємозв'язаними також будуть усі витрати.

З іншого боку, кожен з названих елементів також здатен генерувати прибутки. Отже, ланцюг цінності підприємства — це сукупність основних і допоміжних видів його діяльності щодо створення споживчої цінності [116, с. 168]. У дещо модифікованому вигляді він поданий нами на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Загальний вигляд ланцюга створення споживчої цінності за М. Портером [112, с. 54; 116, с. 169]

Тож можемо стверджувати, що перспектива успіху ринкової діяльності підприємства за сучасних умов крім традиційних підходів до ведення бізнесу безпосередньо залежить від міри залучення до маркетингової діяльності кожного його працівника. Найбільшою мірою ці ідеї почали реалізовуватись у межах концепції внутрішнього маркетингу. Її «початковою формулою» А. В. Войчак вважав задоволення потреб співробітників підприємства як головну передумову задоволення потреб його клієнтів, а також вирішення маркетингових проблем завдяки створенню системи відповідних взаємин із власним контактним персоналом, для яких обслуговування клієнтів, турбота про них є доміантною» (рис. 1.7) [77, с. 279].

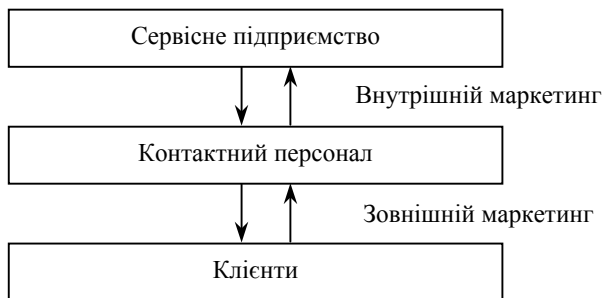


Рис. 1.7. Фундамент концепції внутрішнього маркетингу [77, с. 279]

Саме А. В. Войчак перший серед представників вітчизняної школи маркетингу узагальнив головні підходи до розуміння внутрішнього маркетингу: як системи відносин підприємства та персоналу; як частини ринкової діяльності підприємства; як системи процесів обміну; як засобу практичної реалізації стратегій і планів підприємства. Головною ідеєю останнього підходу виступало існування таких важливих для сучасного маркетингу проблем [77, с. 281]:

— неможливість повною мірою дістати вигоди від використання маркетингових ідей і стратегій у зв'язку з ізоляцією відділу маркетингу, недосконалістю його взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства;

- нерозуміння значення і ролі маркетингових стратегій і планів персоналом підприємства і його опір їх виконанню;

- виникнення міжфункціональних конфліктів між різними структурними підрозділами підприємства і його відділом маркетингу як наслідок різновекторності їхніх інтересів і цілей;

- наявність розривів між формулюванням і реалізацією корпоративних стратегій і стратегій маркетингу.

Отже, *внутрішній маркетинг* — це система, яка охоплює процеси визначення, установлення, підтримки, розширення, а за потреби — припинення взаємин зі співробітниками та іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення потреб усіх задіяних сторін, що досягається завдяки обміну зобов'язаннями та виконанням їх [76, с. 354].

Завершуючи розгляд питання еволюції маркетингового управління підприємствами та феномену маркетингового процесу, варто також пригадати низку обмежень у застосуванні традиційної концепції маркетингу як філософії бізнесу, що є суттєвим для викладу наших думок у наступних розділах даної роботи. Із цього приводу Дж. О'Шонессі писав, що орієнтація на споживача не означає його домінування. Висока міра задоволення споживача і відповідний їй великий обсяг продажу не обов'язково означатиме прибутковість. Ринкова орієнтація означає прагнення не тільки до збуту, але й до прибутковості [141, с. 28]:

- *прийнятність концепції*: різні ринкові ситуації та можливі зміни у смаках споживачів здатні обмежувати принцип орієнтації на них;

- *проблеми застосування*: люди часто не усвідомлюють своїх потреб; можуть діяти нерационально, а маркетинг може не реагувати на латентні потреби споживачів. Крім того, деякі потреби на сьогодні неможливо задовольнити технічно;

- *неможливість урахування всіх сильних і слабких сторін фірми*: баланс між здатністю фірми до задоволення потреб цільового ринку та обов'язковим досягненням нею економічної вигоди як запорука потенційної прибутковості бізнесу;

- *додержання балансу інтересів*: узгодження інтересів різних груп споживачів, співробітників, суспільства тощо;

- *недооцінка сили переконання*: засоби маркетингу лише до певної міри здатні нав'язувати товар агресивними методами просування. Споживачі в основному не мають повної інформації про товар і пропозиції інших виробників, що конкурують з ним;

— *протистояння споживачеві*: маркетингологам важко визначити реальні інтереси споживачів; фірми можуть бути незаінтересовані пропонувати споживачам що-небудь, крім того, за що останні готові платити.

Серед інших недоліків традиційної концепції маркетингу виділяють також: ізольованість виконання маркетингових функцій у межах відділу маркетингу; великі (часто необґрунтовані) витрати на маркетинг; відсутність кількісних показників оцінки ефективності маркетингової діяльності та стандартизованих форм маркетингової звітності; переважання у маркетинговій діяльності тактичного інструментарію; відсутність справді тривалих взаємин із представниками цільового ринку тощо.

Загалом же маркетинг має посилювати загальну ринкову орієнтацію фірми. Тобто, на думку Жан-Жака Ламбена, потрібно відокремлювати концепції маркетингової та ринкової орієнтації. Першу він вбачає у функціональному управлінні інструментами комплексу маркетингу, а другу — в орієнтації усіх без винятку співробітників компанії на вирішення завдання підвищення цінності для споживача (як окремої товарної пропозиції, так і діяльності компанії загалом) [120, с. 95]. Адже занадто велика увага до функціональної складової маркетингової діяльності спричиняє повернення до ери масового маркетингу, коли споживачі перетворюються на цифри для спеціалістів з маркетингу, чиї дії, як правило, базуються на поверхневій інформації, одержаній з маркетингових досліджень, а також на статистиці про частку ринку [27, с. 139]. При цьому її практичне втілення Ж.-Ж. Ламбен вбачає в розосередженні маркетингових функцій між окремими структурами організації, побудованими за принципами команд, які сформовані для управління кожною окремою торговою маркою і включають в себе спеціалістів різних функціональних напрямків. Як наслідок, головна функція маркетинг-менеджменту компанії зміщується в бік їх міжфункціональної координації та управління з метою запобігання можливим конфліктам інтересів і ліпшому використанню наявних ресурсів.

1.2. ГЕНЕЗИС КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Виклики сучасного економічного сьогодення, які виявляються у стохастичності та непередбачуваності багатьох ринкових

процесів, обумовлюють об'єктивну необхідність у дальшому розвитку концептуальних засад і течій маркетингової теорії і практики. Однією з її складників є внутрішній маркетинг, теорія і практика якого потребують окремого розгляду. Ідея внутрішнього маркетингу відбиває сучасні потреби в розвитку суспільства та перспективні зміни у відносинах на ринку. Слід також зауважити, що на сьогодні внутрішній маркетинг являє собою перспективну і ще малодосліджену галузь теорії і практики сучасного маркетингу.

Внутрішній маркетинг, як наукова думка, має власні передумови та етапи розвитку, що формувались у тісному зв'язку з теорією маркетингу. Дослідження таких історичних аспектів дозволяє глибше вивчити генезис даної концепції та визначити перспективи для її розвитку в майбутньому. На нашу думку, відповідний комплексний аналіз має не тільки містити характеристику головних історичних етапів, але й установлювати глибинні взаємозв'язки з визначальними економічними тенденціями та науковими дослідженнями.

Перспектива концепції внутрішнього маркетингу сьогодні набуває широкого практичного застосування, про що йтиметься окремо. Перехід української економіки до ринкових відносин значно вповільнився через кризові явища в глобальному ринковому середовищі. Унаслідок цього визначення головних передумов появи внутрішнього маркетингу на різних історичних етапах розвитку концепції маркетингу сприятиме полегшенню його застосування для українських підприємств, які перебувають сьогодні на різних етапах маркетингової трансформації своїх управлінських структур. Активізація внутрішніх ринкових відносин також здатна сприяти розвитку українського економічного середовища, особливо за умов різноманітних ресурсних обмежень, притаманних абсолютній більшості підприємств, установ, організацій, що функціонують у його межах.

Внутрішній маркетинг є відносно молодого науковою течією, проте він має найбільшу динаміку розвитку протягом останніх 30 років. Фактично, теорія внутрішнього маркетингу викликала інтерес з-поміж науковців і підприємців з моменту її формування. Перші згадки про внутрішній маркетинг відносять до напрацювань скандинавської школи послуг, основоположником якої вважається Крістіан Гронроос. В її положеннях внутрішній маркетинг визначається як система дій, інструментів і методів,

націлених на обслуговий персонал підприємства, який безпосередньо контактує з клієнтами (контактний персонал) [77, с. 278].

Отже, більшість учених пов'язують виникнення даної теорії з розвитком маркетингу послуг або маркетингу відносин, хоч питання, які вирішує внутрішній маркетинг, мають більш глибинний історичний характер. Підтвердженням цьому може бути теза Фредеріка Тейлора напередодні Американського конгресу 1912 року про необхідність повної ментальної революції як керівництва, так і працівників будь-якої галузі як основи для існування та розвитку наукового менеджменту [23, с. 16]. Тому ми вважаємо, що близькість тлумачення поняття ментальної революції за Тейлором із розумінням сутності внутрішнього маркетингу являє історичну передумову для виникнення останнього. На нашу думку, внутрішній маркетинг формується від початку свого зародження паралельно теорії класичного маркетингу. Відповідно, його виокремлення в самостійну течію в 70-ті роки ХХ ст. є лише логічно обумовленим результатом. Тож історичне дослідження стимулів появи і розвитку концепції внутрішнього маркетингу залишається актуальним питанням і на сьогоднішньому етапі розвитку маркетингової науки.

Сучасні західні (М. Дж. Бейкер, Г. Каут, Р.Д. Шарма, Ф. Котлер та інші) та українські вчені (А. В. Войчак, О. О. Єранкін, А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. О. Старостіна, С. В. Скибинський та інші) ґрунтовно досліджують еволюцію теорії маркетингу. І хоч концептуально науковці доходять згоди у періодизації її історичних етапів, дискусійною залишається проблема критичного перегляду його теоретичних засад. Безперервність і важливість даного процесу обумовлена розмаїттям перспектив формування нових понять і врахуванням сучасних тенденцій у маркетингу. Водночас повноцінне становлення жодної наукової думки або течії сьогодні неможливе без глибокого аналізу її генеалогії.

У класичному розумінні еволюція теорії маркетингу має п'ять етапів, а саме: виробничий, товарний, збутовий, маркетинговий і сучасний. Ознакою класифікації у цьому разі є концептуальний підхід до фокусування маркетингових зусиль. Характерною особливістю зазначених періодів є унікальність маркетингових методів боротьби компанії за частку ринку залежно від етапу розвитку економічної сфери діяльності суспільства. Водночас існують спроби щодо розкриття особливостей і детальної градації її сучасного етапу.

Сучасна концепція маркетингу була сформована відносно недавно, але має свій динамічний і насичений розвиток. Наприклад, індійські вчені розкривають її на власний погляд: концепція орієнтації на клієнта, концепція орієнтації на ринок, концепція орієнтації на партнерів і концепція орієнтації на стратегію [35, с. 575]. На нашу думку, доцільно поєднати обидва підходи до еволюції маркетингу. У результаті цього синтез двох класифікацій може забезпечити можливість детального розгляду історії сучасного маркетингу. Як результат, можливим є визначенням як історичних передумов виникнення внутрішнього маркетингу, так і прямих факторів впливу.

У контексті тематики нашого дослідження охарактеризуємо кожний з етапів еволюції маркетингу за роллю контактного персоналу для організації. Також окремо визначимо характер взаємозв'язку її контактного персоналу і системи її маркетингового управління. Усе це має вагоме значення для виникнення і розвитку теорії внутрішнього маркетингу. Своєю чергою, розгляд управлінської практики з погляду маркетингу є ключовим для дослідження історичних аспектів, його становлення і розвитку.

Почнемо з формування *виробничої концепції маркетингу* в 1920-х роках у США. Індустріальна революція та дефіцит товарів впливають на виникнення ринку виробника (попит значно перевищує пропонування), що, природно, стимулює масове виробництво. Виникає потреба у створенні великих промислових підприємств, які крім суттєвих фінансових інвестицій і технологічних інновацій потребують значних людських ресурсів. Своєю чергою, виробничий процес потребує відповідних процесів стандартизації і їх подрібнення на ділянки з метою оптимізації використання виробничих потужностей, мінімізації дефектів і посилення контролю за витратами на одиницю продукції тощо. Працівники виконують ті самі дії на одній виробничій ділянці. Контактний персонал майже відсутній як категорія. Взаємодія з ринком обмежується через канал «перших осіб», якими переважно виступають не споживачі, а посередники і дистриб'ютори. Водночас виробники відчувають лише кількісну нестачу низькокваліфікованого персоналу для виконання простих операцій, що обмежує їх інтерес до потреб таких працівників. Для комунікації з керівництвом персонал використовує переважно неформальні стихійні засоби — бойкоти, акції, протести тощо. Головним питанням для менеджменту є узгодженість виробничого процесу на основі мі-

німізації витрат, яке вирішується введенням бюрократичної системи управління.

Однак відсутність видимого контактного персоналу як основного елементу внутрішнього маркетингу не обмежує виникнення передумов даної концепції. Капіталісти ставляться до працівників як до необхідного ресурсу задля досягнення успіху на ринку. У свою чергу, працівники не руйнують відповідну позицію через брак спеціальної професійної підготовки. Керівники компанії враховують цей фактор і замість інвестицій у розвиток персоналу створюють додаткові стандартні робочі місця. Тобто тогочасні дії керівництва були підпорядковані загальноринковим тенденціям і були спрямовані на масове забезпечення суспільства працею. Яскравим прикладом стає пропонування праці від Генрі Форда для людей з обмеженими можливостями як спроба повного забезпечення власних виробничих потужностей. Варто зазначити, що це було першим пропонуванням роботи як унікального внутрішнього продукту.

З переходом маркетингу до *товарної концепції* в суспільстві розвиваються потреби до споживання якісніших товарів. Водночас вдосконалення товару відбувається ще без належного врахування потреб споживачів. Набуття конкурентної переваги на цьому етапі потребує від виробника неабиякого хисту в реалізації інновацій. У цьому розрізі в організаційних структурах підприємств з'являються перші відділи НДДКР і прообрази сучасних відділів маркетингу. Спеціалізація та професійна компетентність працівників стають вагомою перевагою як для робітника, так і для роботодавця. Виробники усвідомлюють важливість забезпечення виробництва людськими ресурсами не тільки кількісно, але і якісно. Процес виробництва характеризується функціональним розподілом праці, але роль контактного персоналу до кінця не сформована. Моменти контакту із зовнішнім середовищем поступово зростають кількісно, оскільки компанії починають оминати оптових посередників і самостійно постачати продукцію у роздрібні мережі. Так, у 1910 році, паралельно зі зростанням портфеля торгових марок у сукупному асортименті товарів Procter&Gamble, керівництво прийняло рішення щодо зміни структури дистрибуції та переходу до радикально нової інфраструктури збуту [84, с. 70]. Проте контактний персонал усе ще не набув значної вагомості, мистецтво продажу ще є невідомим, а власне маркетинговий відділ компанії не бачить функції відділу збуту у власній компетенції.

Перехід до *збутової концепції* маркетингу обумовлений Великою депресією (1929—1933), коли пропонування товарів значно перевищує попит, істотно посилюється конкуренція і виникає ринок покупців. Цей етап потребує особливої уваги, адже формується головний об'єкт концепції внутрішнього маркетингу — контактний персонал. У цей час виживання компанії на ринку вимагає активних дій від керівництва, що спричиняє тотальне використання технік агресивного продажу. Торговельний персонал у штаті компаній стрімко зростає. Головною перевагою в конкурентній боротьбі стають персональні зв'язки з дистриб'юторами і торговельними мережами. Саме менеджери зі збуту стають першим контактним персоналом, однією з головних функцій яких є надання комерційно важливої інформації. За характеристикою Б. Дональдсона, вони беруть участь у двосторонньому процесі, в якому інформація про продукцію компанії або пропонування потрібна для передавання реальним або потенційним споживачам, і навпаки, потреби споживачів мають правильно тлумачитись і розумітись керівництвом [89, с. 705].

Зазначимо, що на цьому етапі формування контактного персоналу підприємства як об'єкта концепції внутрішнього маркетингу відбувається лише теоретично. Головною метою залишається за можливості миттєве укладання договору без розвитку відносин та довгострокового задоволення потреб, що відбивається у взаєминах із менеджерами збутового відділу. Дії керівництва спрямовані на активізацію засобів прямого стимулювання збуту та розробки цінової політики. Тобто мотивація власного контактного персоналу повністю ігнорується й обмежена загальною політикою компанії.

Незважаючи на те що контактний персонал відкрито нівелюється тогочасною маркетинговою діяльністю, мотивація відповідних працівників з'являється у фокусі інших наук. Так, на початку 1950-х років відомий соціолог Д. Мак-Грегор формує теорію *X* і теорію *Y*, які набувають значного поширення. Аналіз ключових положень оптимістичної теорії *Y* виявляє її концептуальну близькість до основних положень теорії внутрішнього маркетингу. За концепцією вченого працівники дістають задоволення від виконання власних обов'язків — як фізичних, так і розумових. У майбутньому визначення роботи як можливості одержання задоволення стає ключовим завданням внутрішнього маркетингу [115, с. 132].

З початком 1960-х років з'являється *маркетингова концепція* (або традиційна), коли набуває визнання комплексний підхід до просування товарів на ринку. Нова філософія маркетингу полягає у створенні цінності для споживачів [62, с. 53]. На думку українських учених, ця теза виявляється в особливій увазі до потреб споживача і прагненні максимально повно їх задовольнити [140, с. 11]. Ф. Котлер визначає чотири базиси маркетингової концепції: цільовий ринок, потреби споживачів, інтегрований маркетинг і прибутковість [110, с. 37].

На цьому етапі структура організації зазнає змін. Центральне місце відводиться відділу маркетингу, який стає незалежною та інтегрованою організаційною одиницею. Ця тенденція здобуває наукове втілення в «концепції корпорацій» П. Друкером (англ. — Concept of Corporation). Сутність даної ідеї дозволяє визначити маркетинг як основу основ всієї підприємницької діяльності, домінуючу стратегію, яку покликані реалізовувати всі структури фірми [87, с.73]. Поширення маркетингової думки в організації та залучення до реалізації маркетингової діяльності працівників усіх інших їх функціональних підрозділів значно прискорюють появу внутрішнього маркетингу. Об'єкт внутрішнього маркетингу набуває трансформації та розширення — від персоналу, що контактує зі споживачем, до персоналу, що контактує і залучає споживача в маркетинговий процес. У майбутньому Е. Гумессон запропонує термін «маркетологи за сумісництвом», для визначення персоналу компанії, який бере участь у маркетинговому процесі або контактує зі споживачами, але безпосередньо не належить до відділу маркетингу чи продажу [29, с. 60].

При цьому, ключовий внесок у формування даної теорії відбувається з боку соціології. Американський психолог-клініцист Ф. Герцберг визначає головні фактори, які з часом трансформуються в головні економічні потреби. Шкала Герцберга налічує 15 характеристик, які відображають фактори негативного впливу (гігієнічні) та перспективи позитивного ставлення (мотиваційні) [32, с. 395]. Сучасні вчені активно використовують дану методику для дослідження лояльності персоналу в розрізі концепції внутрішнього маркетингу. Отже, дана концепція дістає свій перший апробований на практиці інструментарій.

Дальший розвиток маркетингової думки формується на основі *сучасної концепції* маркетингу, коли компанія відчуває або

прогнозує вплив на свою діяльність глобалізованого ринкового середовища, коли всебічно посилюється тиск ТНК та інформаційного середовища, а функціонування за традиційною концепцією не дає гарантій досягнення довгострокових цілей компанії [95, с. 36]. Ми, як уже зазначалось, виділяємо в сучасній концепції кілька напрямків, але зберігаємо історичну їх послідовність.

Серед визнаних концепцій на сучасному етапі розвитку маркетингу однією з провідних є *концепція орієнтації на клієнта*, коли задоволення споживача досягає рівня філософії бізнесу. Т. Левітт зазначає, що стартова точка бізнесу — покупки та їх потреби і запити, та критикує зосередженість тогочасної промисловості на фізичній доставці товару перед її спроможністю хоча б часткового задоволення реальних потреб споживачів [122, с. 22]. У певному сенсі це стає закінченням етапу панування маркетингової концепції. Основою орієнтації на клієнта стає усвідомлення, що споживач має власні очікування не тільки від якості товару чи послуги, але й від процесу його вибору, купівлі та використання, що можуть бути реалізовані як позитивним, так і негативним способом. Тому маркетингове «втручання» на кожному етапі взаємодії споживача з організацією має безпосередній вплив на комерційний успіх компанії.

Орієнтація на клієнта виникає паралельно зі зростанням рівня конкуренції, різноманітністю фізичних властивостей та атрибутів товару і нагромадженням досвіду споживачів щодо прийняття конкретного рішення тощо. З'являється концепція «доданої вартості», в основі якої — потреба надання сервісних послуг у комплексі із самим товаром. Мета даної ідеї — формування унікальної споживчої цінності через підвищення рівня задоволеності клієнта та, відповідно, досягнення переваги над конкурентами. У зв'язку з цим набуває динамічного розвитку галузь послуг, що, своєю чергою, визначає персонал ключовим фактором успіху для організації, орієнтованої на клієнта.

Тенденції розвитку ринку потребують відповідних організаційних змін і реструктуризації відповідних бізнес-процесів, що відображається у зміні управлінського мислення. Д. Карсон наголошує, що відповідаючи потребам споживачів, усе управління маркетинговою діяльністю має бути організовано в такий спосіб, щоб орієнтуватися на споживача та бути ефективним [102, с. 755]. Внутрішня динаміка, системи та структури в компанії, рі-

вно як і внутрішня комунікація, сприймаються як складники корпоративної культури компанії, орієнтованої на клієнта.

З далішим розвитком даної концепції контактний персонал стає довіреною особою організації в момент взаємодії зі споживачем. Він також перетворюється на окремий комунікаційний інструмент фірми, стає засобом реалізації турботи про споживача та показником бізнес-орієнтації компанії на ринку. Усвідомлення важливості контактного персоналу в процесі задоволення клієнта стимулює пошук факторів впливу на його діяльність. Стає зрозумілим, що менеджмент повинен урахувувати не стільки всіх працівників кількісно, скільки їхні персональні потреби. Ставлення керівництва до працівників як до клієнтів стає моментом істинного зародження концепції внутрішнього маркетингу.

Інформаційна революція стимулює фокусування компанії на *загальній ринковій орієнтації*, або *орієнтації на ринок*. Коротко дана концепція може бути охарактеризована висловом: хто володіє інформацією — той володіє світом. Е. Колі та Б. Яворські визначають ринкову орієнтацію як здійснення в масштабах організації ринкової розвідки, спрямованої на ідентифікацію поточних і майбутніх потреб споживачів, розповсюдження одержаної інформації у відділах та організаційну реакцію на одержані дані [102, с. 323]. Важливо зазначити, що сьогодні розуміння категорії «ринок» значно розширюється — це може бути ринок як місце, як простір або як метаринок. Моєн Соні вводить поняття *метаринку* для позначення групи споріднених продуктів і послуг, тісно пов'язаних між собою у свідомості споживача, але вироблених різними галузями [112, с. 31]. Багатогранність ринкових процесів змушує керівництво компанії не тільки формулювати її операційну діяльність на основі поточних потреб споживачів, але й брати до уваги майбутні тенденції їх розвитку у стратегічній перспективі. Цілі менеджменту мають включати прогнозування появи нових ринків, що є боротьбою за ліпшу (повну, вчасну, надійну) інформацію в розрізі ключових корпоративних задач. За визначенням Ж.-Ж. Ламбена, орієнтована на ринок фірма — це фірма, орієнтована на споживачів, дистриб'юторів, впливових осіб, конкурентів і макромаркетингове середовище і така, що підтримує оптимальний баланс цих чотирьох орієнтацій завдяки міжфункціональній координації [120, с. 102].

Як наслідок, ринкова орієнтація стимулює піднесення міжфункціональної координації. Українські вчені її ключовими характеристиками визначають: акцент на поведінці і потребах усіх суб'єктів ринку та чинниках макросередовища, поширення філософії маркетингу на всі рівні ієрархії управління підприємством, інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний процес, широке розповсюдження маркетингової інформації серед усіх підрозділів та правильну оцінку сутності власного бізнесу [77, с. 9]. Завдяки цьому внутрішній маркетинг перетворюється на дієвий механізм упровадження ринкової орієнтації. Інструментом мотивації стає доступ до певної інформації, яка є беззаперечною цінністю в бізнесі. Відповідно, неухильно зростає рівень відповідальності і характер повноважень працівника, а значить, зусилля компанії щодо його утримання. Серед інструментів внутрішнього маркетингу особливої ваги набуває внутрішня комунікація як базова ланка внутрішньої інформаційної системи.

Зміна ринкових відносин визначає перехід концепції маркетингу до *орієнтації на партнерів*, або *маркетингу партнерських відносин* — коли компанія встановлює тривалі відносини із цільовими ринками [95, с. 37]. Така філософія базується на сприйнятті конкретної угоди між продавцем та покупцем не як ізольованої події, а всередині певної системи взаємовідносин обміну, які характеризуються взаємозалежністю і взаємодією між двома сторонами протягом певного часу [125, с. 181]. Справді, внутрішній процес формування партнерських відносин для компанії, безумовно, залежить від зовнішніх факторів — особливостей кон'юнктури ринку, на якому працює компанія.

Серед основних умов можна виділити ринкову динаміку, циклічність, стійкість, структуру продавців і покупців, ділову активність учасників ринку, а також розвиненість ринкової інфраструктури. Нагромадження інформації про ринкові об'єкти потребує її впорядкування та аналізу. Це приводить до появи баз даних і виникнення концепції управління відносинами із клієнтом (Customer Relationship Management). Економічна вигода партнерських відносин виражена в правилі, що залучення нового клієнта вимагає значно більших зусиль, ніж утримання наявного. Тому компанії зосереджують увагу на формуванні довіри, додержанні зобов'язань і стабільності задоволення клієнтів як факторах формування їхньої лояльності.

Тривалий характер ставлення до працівників як до клієнтів обумовлює такі зміни в організації:

- працівники дістають доступ до акціонерного капіталу через пропозицію придбання акцій компанії;

- формується мотивація працівника до зміни та набуття нових повноважень;

- відносини із працівниками набувають партнерського характеру, який відбивається в появі на ринку праці управлінських посад — «партнер», «бізнес-партнер».

У розрізі концепції Джон Іган визначає внутрішній маркетинг як процес, спрямований на розвиток і вдосконалення внутрішнього співробітництва, або внутрішнього партнерства [98, с. 212].

Глобалізація світової економіки визначає актуальним виявом сучасної концепції маркетингу *орієнтацію на стратегію*. Сьогодні навіть найбільші компанії відчують власну неспроможність задовольнити весь спектр потреб споживачів і використати всі можливості ринку, що вимагає переоцінки власних їх ресурсів і бізнес-цілей. Тому стратегічне бачення майбутнього сприяє вирішенню питання зменшення міри невизначеності ринкового середовища та забезпечує можливість не тільки пристосуватися, але й справляти вплив на майбутній стан ринку. Корпоративні стратегії за умов їх чіткої розробки та послідовного впровадження забезпечують відчутні результати в задоволенні поточних перспективних потреб споживачів. З'являється стратегічний маркетинг, метою якого є створення виключної споживчої цінності через комбінацію корпоративної і маркетингової стратегії в комплексну програму ринкової орієнтації [113, с. 49].

Американські вчені запевняють, що навіть геніальна стратегія, яка не підкріплена організаційними засобами для її гідного впровадження, ні до чого не приводить, оскільки зводить нанівець будь-які цікаві можливості, не забезпечує належного рівня задоволеності клієнтів та високої продуктивності [153, с. 34]. Дана теза відкриває новий погляд на внутрішній маркетинг і формує його цінність як бізнес-концепції. Відповідно, як складова маркетингової стратегії, внутрішній маркетинг повинен мати власний механізм планування і реалізації та бути підпорядкованим загальнокорпоративній стратегії.

Як відомо, забезпечення ефекту синергії є основою для реалізації будь-якої стратегії. Практика свідчить, що ефективна організація передбачає роботу по трьох напрямках: кадрове забезпечення, вдосконалення ключових компетенцій і конкурентних можливостей, удосконалення організаційної структури та трудової діяльності. З огляду на зазначене, внутрішній маркетинг набуває нових потужних інструментів — корпоративної культури та лідерства.

Огляд історичних аспектів еволюції концепції внутрішнього маркетингу дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки з еволюцією суспільства, дослідити комплексність і багатогранність практичних поштовхів до її виникнення в межах маркетингових концепцій та обґрунтувати необхідність формування власної теорії. Хронологічно наведемо передумови виникнення та головні етапи формування концепції внутрішнього маркетингу в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ
КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ**

Етап концепцій маркетингу	Передумови виникнення внутрішнього маркетингу	Головні етапи формування внутрішнього маркетингу
Виробнича орієнтація	Капіталістичне ставлення до працівників як до ресурсу. Потреба в забезпеченні виробництва людськими ресурсами кількісно, а не якісно	Відсутність контактного персоналу як категорії, оскільки контакти з ринком обмежувались «першими особами», якими переважно виступали не споживачі, а посередники і дистриб'ютори
Товарна орієнтація	Поява відділів НДДКР і маркетингу. Кількісне збільшення контактів з ринком	Відсутність контактного персоналу як категорії
Збутова орієнтація	Активізація зовнішньої діяльності компанії на ринку через зусилля зі стимулювання збуту, персонального продажу та цінової політики	Торговельний персонал як перший контактний персонал підприємства. Поява першого інструментарію — шкали Герцберга

Маркетингова орієнтація	Поява «загальної концепції бізнесу» (П. Друкер). Об'єднання зусиль відділу маркетингу з іншими відділами та поширення маркетингової думки в організації	Фокусування уваги на спеціалістах, які, незалежно від посади, беруть участь у маркетингових зусиллях компанії, — «маркетологи за сумісництвом»
-------------------------	---	--

Закінчення табл. 1.1

Етап концепцій маркетингу		Передумови виникнення внутрішнього маркетингу	Головні етапи формування внутрішнього маркетингу
Сучасна концепція маркетингу	Орієнтація на клієнта	Гостра потреба в реструктуризації підприємств, обумовлена змінами на ринку. Концепція пропонування «доданої вартості». Контактний персонал — ключовий елемент для задоволення клієнтів	Ставлення до працівників як до клієнтів. Урахування потреб персоналу з метою підвищення рівня їх задоволення
	Орієнтація на ринок	Поняття ринку як метаринку. Міжфункціональна координація як основа для впровадження ринкової орієнтації в компанії	Внутрішній маркетинг — механізм упровадження ринкової орієнтації. Внутрішня комунікація як базова ланка внутрішньої інформаційної системи
	Орієнтація на партнерів	Поява маркетингу партнерських відносин. Створення баз даних, концепція управління відносин із клієнтами (Customer Relationship Management)	Установлення та розвитку партнерських відносин із працівниками. Розширення повноважень працівників, пропозиція участі в акціонерному капіталі
	Орієнтація на стратегію	Глобалізація ринків. Поява корпоративних стратегій	Стратегія внутрішнього маркетингу як основа для реалізації загальної корпоративної стратегії

Джерела: [77; 95; 98; 112].

Як було показано, історичні події в ході еволюції маркетингової науки стимулювали виокремлення концепції внутрішнього маркетингу в самостійний напрямок наприкінці 1970-х рр. Більшість учених поєднують момент появи концепції внутрішнього маркетингу з моментом першої згадки про неї у наукових видан-

нях, хоч передумови для її виникнення були сформовані значно раніше. Тому розглянемо головні підходи та ключові тези концепції внутрішнього маркетингу, що були сформовані в рамках окремих наукових шкіл.

Американська школа маркетингу послуг закладає наріжний камінь у фундамент даної теорії, коли Леонард Беррі в 1976 р. вперше використав термін «внутрішній маркетинг». За підтримки колеги А. Парасурамана, вчений започатковує філософію «ставлення до працівника як до внутрішнього клієнта» та спрямовує увагу на працю в організації як на певний продукт [7, с. 450]. Дана теза набуває поширення та розвитку в працях інших американських науковців, які встановлюють взаємозв'язок «задоволеність клієнта — задоволеність працівника» та обґрунтовують важливість мотивації персоналу. К. Лавлок підкреслює вагомість внутрішнього маркетингу та визначає його істотним фактором успіху для компаній галузі послуг [117, с. 372]. Загалом усі твердження даної школи можна вважати основоположними які, безумовно, потребують дальшого розвитку.

Американська школа маркетинг-менеджменту загалом підтримує філософію «працівник як клієнт» і водночас подає її крізь призму управлінського підходу. У своїй праці «Майбутнє суспільство» Пітер Друкер зауважує, що управління людьми — це «маркетингова робота» [62, с. 56]. Учений розглядає ідею внутрішнього маркетингу з позиції управління некомерційною організацією, де гостро відчувається брак праці професіоналів, а мотиваційні інструменти обмежені фінансово.

Відомий представник даної школи Ф. Котлер провадить дослідження в галузі готельного господарства. Він описує процес внутрішнього маркетингу та виокремлює чотири послідовні етапи його впровадження. Також Ф. Котлер зосереджує увагу менеджерів на моменті контакту працівника з клієнтом — «моменті істини» [111, с. 338]. Важливим внеском ученого в розвиток даної школи є концепція холістичного маркетингу, однією зі складників якого є внутрішній маркетинг (рис. 1.8). Загалом концепція холістичного маркетингу відбиває всеосяжний системний підхід до управління маркетингом на підприємстві, не обмежений традиційним застосуванням маркетингової концепції, та динамічно набуває визнання в Америці, Європі та, власне, в Україні на рубежі ХХ—ХХІ ст. [112, с. 35].

При цьому особливого значення набуває використання розширеного інтегрованого підходу. У рамках концепції холістичного маркетингу Ф. Котлер разом з ученими-колегами серед іншого переосмислює традиційну концепцію маркетингу в контексті сучасних змін ринкового середовища:

- від маркетингу у відділі маркетингу до маркетингу в усій організації;
- від пріоритету матеріальних до пріоритету нематеріальних активів компанії;
- від роботи з багатьма постачальниками до партнерства з кількома з них;
- від масового продажу товарів до перетворення на найліпшого постачальника для певних цільових груп;
- від концентрації на прибуткових транзакціях до концентрації на довгочасній прибутковості покупця;
- від фінансових до маркетингових оцінок тощо.

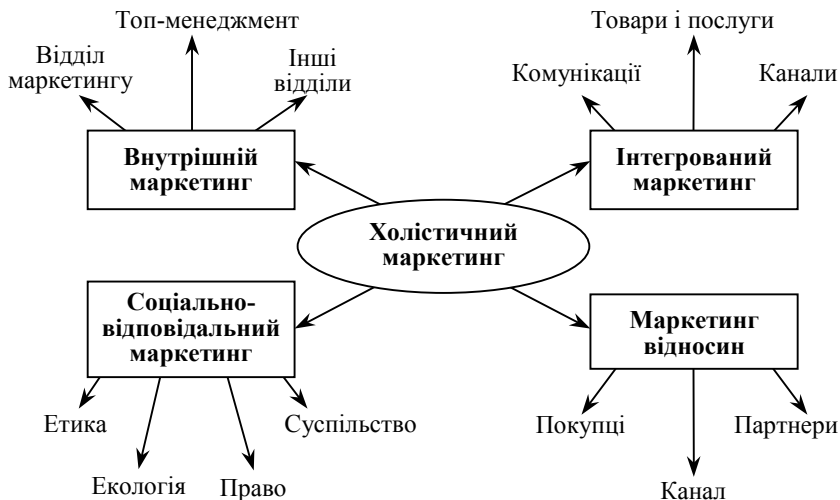


Рис. 1.8. Концепція холістичного маркетингу [112, с. 35]

На противагу цьому наприкінці ХХ ст. скандинавська школа маркетингу послуг репрезентувала на розгляд науковій спільноті власну модель внутрішнього маркетингу, яка базується на засто-

суванні загального управління якістю на сервісному підприємстві. Згідно з цією концепцією використання підходу «на зразок маркетингового» до працівників повинно мати істотний вплив, а не тільки задовольняти їхні потреби. Послуга в організації має бути продана двічі: спочатку її має «купити» внутрішній споживач, і лише відтак її рекомендують репрезентувати на зовнішньому ринку. При цьому працівники мають бути усвідомлено мотивовані на якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів [143, с. 21].

Значним внеском даної школи є концептуальний розвиток термінології як внутрішнього маркетингу зокрема, так і маркетингу послуг загалом. Відомий представник даної школи К. Гронроос уперше використовує терміни «внутрішній продукт» і «внутрішній споживач». Е. Гуммесон визначає важливість працівників, які беруть участь у процесі маркетингу, але працюють поза межами маркетингового відділу, — «маркетологів за сумісництвом» [29, с. 8].

Авангардним поглядом скандинавської школи є вивчення внутрішнього маркетингу з позиції маркетингу відносин. К. Гронроос подає перехід від маркетингу, орієнтованого на продукт (традиційний підхід), до маркетингу, орієнтованого на ресурс (підхід маркетингу відносин). У цій оновленій моделі внутрішній маркетинг становить сполучну ланку між фірмою та персоналом і є інструментом для встановлення відносин [25, с. 7]. Розвиваючи це положення, Е. Гуммесон протиставляє маркетинг відносин теорії маркетинг-міксу та репрезентує концепцію «30R» (Relationship — англ. «відносини») (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Маркетинг відносин —
модель російської матрьошки [28, с. 16]

Серед інших у загальній кількості взаємозв'язків подано п'ять так званих нано-відносин, кожні з яких можуть сприйматись як одна з частин або один з аспектів внутрішнього маркетингу [28, с. 1036]:

- ринкові механізми, які були впроваджені всередині компанії (R6);
- залежність усередині ієрархії та міжфункціональна залежність (R8);
- внутрішній маркетинг, який сягає «ринку працівників» (R10);
- якість як сполучна ланка між технологіями та маркетингом (R15);

двовимірною матрицею відносин (яка стосується насамперед відносин між управлінням продуктом і продажем) (R17).

На нашу думку, разом з нано-відносинами, вивчаючи внутрішній маркетинг у рамках концепції «30R», також слід звернути увагу на такі типи відносин, як сервісна служба зустрічі, де відбувається взаємодія між клієнтом і контактним персоналом (R7), і відносини між штатними маркетологами та маркетологами за сумісництвом (R9). Е. Гуммессон відносить ці обидва види від-

носин до «ринкових відносин», що лише підкреслює міжпредметну природу внутрішнього маркетингу. Учений укладає всі відносини «30R» у модель російської ляльки-матрьошки і зауважує, що відносини можна розглядати у формі «тіла» починаючи з нановідносин до ринкових і мега-відносин. Тож ми бачимо місце внутрішнього маркетингу в просторі мереж відносин компаній.

Британська школа маркетингу значно розширила рамки даної теорії та спрямувала зусилля на практичне застосування концепції внутрішнього маркетингу. Серед авторів, які зробили найбільший внесок у розвиток британської наукової думки, можна віднести Р. Вері [63—65], І. Лінгса [37; 39—42], В. Льюїс [65], Н. Пірсі [48; 49; 156], М. Рафіка та П. Ахмеда [1; 2; 54; 55], С. Фор-ман та А. Мані [12].

Основоположні думки цієї школи подані в працях М. Рафіка та П. Ахмеда, де внутрішній маркетинг визначається як діяльність з упровадження стратегії та управління змінами [54, с. 452]. На основі даного авторського підходу було розроблено модель внутрішнього маркетингу, що містить п'ять ключових елементів:

- 1) мотивацію співробітників і задоволення;
- 2) орієнтацію на клієнта і задоволення потреб клієнтів;
- 3) міжфункціональну координацію та інтеграцію;
- 4) підхід на зразок маркетингового до зазначених раніше елементів;
- 5) упровадження конкретних корпоративних або функціональних стратегій.

Учені провели глибокий історичний аналіз і репрезентували на основі еволюції даної теорії внутрішнього маркетингу класифікацію наукових поглядів у три етапи. Окремим внеском науковців у розвиток теорії стало формування поняття «внутрішній маркетинг-мікс» [1, с. 1223].

Неабиякий інтерес при цьому являє подання внутрішнього ринку та його сегментація: розроблені британськими науковцями фрейми подають взаємовідносини всередині організації з позиції «внутрішній постачальник — внутрішній споживач» між контактним і неконтактним персоналом [9, с. 57] і «внутрішній маркетинг — внутрішній ринок» між організацією та групами працівників [12, с. 759]. Додатково до сегментації за роллю Н. Пірсі розмежував внутрішній ринок відповідно до рівня задоволення

внутрішніх і зовнішніх клієнтів внаслідок застосування програми внутрішнього маркетингу [49, с. 666].

Практичний підхід даної школи полегшив процес практичного впровадження концепції внутрішнього маркетингу на управлінському рівні. Й. Лінгс підкреслює необхідність сприйняття керівництвом інноваційної внутрішньої маркетингової орієнтації як базису для ефективного виконання програм внутрішнього маркетингу. Водночас учений наголошує, що обидва, внутрішній і зовнішній аспекти, мають бути рівноцінні, що дозволить уникнути нової «маркетингової короткозорості» за повного фокусування на внутрішньому або зовнішньому середовищі організації [37, с. 240]. Програма внутрішнього маркетингу, що має рівноцінний взаємозв'язок із зовнішньою маркетинговою програмою та становить основу для реалізації корпоративної стратегії, надалі стає однією з головних ідей праць Н. Пірсі та сьогодні є актуальним напрямком для майбутніх досліджень у царині теорії і практики сучасного маркетингу [48, с. 672].

Російська школа маркетингу демонструє окремий погляд на теорію внутрішнього маркетингу, виникнення якого було обумовлено унікальною науково-практичною базою досліджень. Вивчення внутрішнього маркетингу тут переважно відбувається в розрізі транснаціональних корпорацій, що обумовлює підвищену увагу до трансферного ціноутворення на внутрішньокорпоративних ринках і посилює інтерес до маркетингу осіб і маркетингу ідей.

Багатогранність концепції внутрішнього маркетингу призводить до використання російськими вченими співзвучних синонімічних термінів, таких як «внутрішньокорпоративний маркетинг», «внутрішньофірмовий маркетинг», «внутрішньоорганізаційний маркетинг» та ін. На нашу думку, застосування цих термінів почасти є необґрунтованим через неоднаковість їх сприйняття науковою спільнотою та, як наслідок, виникнення невизначеності понять у предметному полі розвитку теорії маркетингу як науки. У кінцевому підсумку ми можемо стверджувати, що головні акценти уваги представників даної школи зміщувались у бік рівня задоволеності та лояльності персоналу до організації. При цьому інструментами аналізу переважно є методи, розроблені західними вченими, які, на жаль, застосовуються без адаптації до особливостей російського ринку. Унаслідок цього вчені використовують одержані результати досліджень переважно для розробки програм утримання персоналу в компанії (пере-

дусім програм лояльності), у зв'язку з чим майже повністю нівелюють питання задоволеності зовнішнього споживача.

Українська школа маркетингу формується протягом останніх десятиліть на базі провідних національних вишів, одним з яких є Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Його вчені-маркетологи визначають сучасний етап розвитку маркетингу в Україні як холістичний і визнають одним із його складників внутрішній маркетинг. Ключовою фігурою для становлення внутрішнього маркетингу в його вітчизняній школі, як уже зазначалось, був професор А. В. Войчак. Він приділяв особливу увагу даній концепції ще в середині 1990-х років, у період становлення й активного розвитку вітчизняної школи маркетингу. Саме тому ми можемо наголосити на факті автономного зародження ідеї внутрішнього маркетингу в Україні та порівняти національний підхід із західноєвропейським та американським.

Вагомим внеском А. В. Войчака в розробку теорії концепції внутрішнього маркетингу є формування процесу внутрішнього маркетингового менеджменту, для ефективної реалізації якого було запропоновано 11 видів діяльності та відповідних програм [77, с. 285]. Учений надав авторську класифікацію підходів до вивчення даної концепції та визначив внутрішній маркетинг залежно від внутрішнього ринку підприємства. Окремо вчений також досліджував структуру і роль внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Ще одна представниця наукової школи маркетингу КНЕУ, уже згадувана нами раніше професор Н. В. Куденко, характеризує внутрішній маркетинг з погляду його стратегічної цінності. На її думку, головним об'єктом функціонування внутрішнього маркетингу є персонал у процесі реалізації маркетингової стратегії як внутрішній ринок підприємства [116, с. 492]. Вона пояснює схожість даної маркетингової концепції становлення і розвитку з управлінням персоналом через стратегічне ділове партнерство з метою забезпечення конкурентної переваги для підприємства. Також Н. В. Куденко пропонує три основні різновиди стратегії внутрішнього маркетингу через виховання власного персоналу, перепрофілювання та залучення персоналу зі сторони.

Утім, підсумовуючи розробки української маркетингової школи в розрізі концепції внутрішнього маркетингу, маємо відзначити брак її емпіричних досліджень. Загалом же школа має власний фундаментальний підхід до теоретичних питань і проб-

лем, що, безумовно, є базисом для практичної апробації внутрішнього маркетингу в Україні. Отже дальша робота в даному напрямку має передбачити імплементацію та пристосування інструментів внутрішнього маркетингу до умов вітчизняної економіки. Саме це ми вважаємо головним напрямком перспективних досліджень наукової школи вітчизняного маркетингу.

Філософія кожної з описаних шкіл може бути репрезентована визначеннями та твердженнями їх представників щодо сутності внутрішнього маркетингу (табл. 1.2). Дана систематизація дасть можливість зрозуміти авторську характеристику головних представників наукових шкіл як творців концепції внутрішнього маркетингу.

Тож українська школа маркетингу посідає чільне місце, поряд з описаними науковими школами — основоположниками концепції внутрішнього маркетингу. Як видно з табл. 1.2, предметом порівняльного аналізу є термін «внутрішній маркетинг» у розрізі різноманітності його трактувань, що надані відомими представниками американських, європейських, російських та українських шкіл у період з 1985 до 2008 рр. Загалом можна зазначити, що вітчизняна школа має справді авторський погляд щодо визначення особливостей внутрішнього маркетингу та тлумачить останній як інструмент ефективної реалізації зовнішньої стратегії підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 1.2

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОГЛЯДІВ НА ВИЗНАЧЕННЯ
ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ СЕРЕД НАУКОВИХ ШКІЛ**

Школа маркетингу	Автор	Рік	Ключові визначення	Характеристика
Американська школа маркетингу послуг	Л. Беррі, А. Парасураман	1992	Внутрішній маркетинг — це залучення, розвиток, мотивація та утримання кваліфікованих працівників через пропонування роботи як продукту, що задовольняє їхні потреби [7, с. 451]	Внутрішній маркетинг як метод удосконалення інструменту (персоналу) задоволення потреб клієнтів
	К. Лавлок	2005	Внутрішній маркетинг — це підтримка персоналу компанії, спрямована на його розуміння та знання нового продукту і пов'язаних із ним сервісних систем ще до виводу продукту на ринок, а також надання співробітникам детальної інформації про конкурентів компанії [117, с. 372]	
Американська школа маркетинг-менеджменту	П. Друкер	2001	Внутрішній маркетинг має бути спрямований на репутацію компанії для залучення працівників Внутрішній маркетинг має бути спрямований на позицію маркетингу в компанії: професіонали вимагають поваги до сфери знань, якщо немає поваги до них Організація повинна розглядати своїх працівників як волонтерів, тому що фінансові опції та бонуси не виправдовують себе [62, с. 56]	Внутрішня маркетингова діяльність як об'єкт менеджменту. Формування рекомендацій для менеджерів щодо застосування внутрішнього маркетингу на підприємстві

Продовження табл. 1.2

Школа маркетингу	Автор	Рік	Ключові визначення	Характеристика
Американська школа маркетинг-менеджменту	Ф. Котлер	1998	Внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців [111, с. 339]	
		2004	Завдання внутрішнього маркетингу — здійснення наймання працівників, їх навчання і мотивація на високий рівень обслуговування [110, с. 5]	
		2008	Внутрішній маркетинг — забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації й особливо її вищим керівництвом [112, с. 38]	
Скандинавська школа маркетингу послуг	К. Гронроос	1985	Припускається, що на внутрішній ринок працівників організації найзначніший вплив може забезпечуватись з одночасною мотивацією до усвідомлення потреб клієнтів, орієнтацією на ринок і спрямованістю до продажу через застосування підходу на зразок маркетингового та із застосуванням заходів на зразок маркетингових усередині організації [55, с. 220]	Внутрішній маркетинг як характеристика та потреби, що визначають організацію як партнера

	П. Войма та К. Гронроос	2002	Внутрішній маркетинг з позиції відносин — це процес визначення, установлення, підтримки, розвитку і, якщо потрібно, завершення відносин із працівниками та іншими внутрішніми споживачами на усіх рівнях організації з метою задоволення вимог усіх задіяних сторін, що досягається через обмін взаємними зобов'язаннями та їх виконанням [74, с. 1036]	
Британська школа маркетингу	Н. Пірсі та Н. Морган	1991	Внутрішній маркетинг — це розробка маркетингової програми, спрямованої на внутрішній ринок організації з використанням таких самих базових структур, як і для зовнішнього маркетингу [55, с. 221].	Внутрішній маркетинг як інструмент пристосування складової частини організації (персоналу) до загального механізму обслуговування клієнтів
	Р. Вері	1995	Внутрішній маркетинг — це процес і механізм задля забезпечення ефективної реакції на зміни в середовищі, гнучкість у ефективному пристосуванні до нових управлінських розпоряджень і постійне вдосконалення діяльності. Внутрішній маркетинг може допомогти організації відповідати вимогам на зміни в зовнішньому середовищі та постійно розвивати власну інституціональну спроможність [63, с. 52]	

Продовження табл. 1.2

Школа маркетингу	Автор	Рік	Ключові визначення	Характеристика
	Р. Вері, Б. Льюїс	1999	Внутрішній маркетинг має бути спроможний стимулювати застосування маркетингових принципів до корпорації у цілому як до соціальної системи, що діє за принципами вільного ринку [65, с. 942]	
	М. Рафік, П. К. Ахмед	2000	Внутрішній маркетинг — це заплановані зусилля з використання підходу на зразок маркетингового для зниження організаційного опору змінам і для регулювання, мотивації, міжфункціональної координації і об'єднання працівників задля ефективного виконання корпоративної та функціональної стратегій з метою досягнення задоволення споживача через процес створення мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу [54, с. 454]	
Російська школа маркетингу	В. Л. Драчева, А. М. Лібман	2003	Внутрішній маркетинг — це специфічна галузь людської діяльності, яка властива виключно інтернальним ринкам метакорпорацій і спрямована на задоволення потреб суб'єктів внутрішніх ринків метакорпорацій за допомогою обміну [91, с. 5]	Внутрішній маркетинг як продовження функції управління людськими ресурсами із застосуванням інноваційних технологій

	Ю. С. Докторова	2005	Внутрішній маркетинг — це управлінська діяльність, спрямована на встановлення узгоджених взаємовідносин між підрозділами й окремими спеціалістами всередині фірми на основі принципів взаємодії покупця і продавця на ринку відповідно до концепції маркетингу [88, с. 132]	
	Є. Н. Голубкова, О. З. Михайлов	2008	Внутрішній маркетинг — маркетинг, який здійснюється всередині організації та спрямований на ефективну освіту і мотивацію праці співробітників, які безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами і забезпечують підтримку цих контактів, а також на створення умов, за яких працівники працюють як єдина команда, що забезпечує найповніше задоволення запитів клієнтів [80, с. 27]	
Російська школа маркетингу	Є. К. Пантелєєва	2011	Внутрішній маркетинг володіє багатогранною природою та може бути розглянутий як можливий механізм інтеграції функцій маркетингу та управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність реалізації корпоративних і функціональних стратегій [145, с. 8]	

Закінчення табл. 1.2

Школа маркетингу	Автор	Рік	Ключові визначення	Характеристика
Українська школа маркетингу	А. Ф. Павленко, А. В. Войчак	1994	Суть управлінського (внутрішньофірмового) маркетингу полягає в поширенні маркетингових принципів і методів на всі рівні управління фірмою. Він використовується для характеристики заходів, які здійснюються для посилення мотивації через установлення ефективного внутрішнього зв'язку між баченням, місією, цілями і стратегічним курсом фірми [79, с. 7]	Внутрішній маркетинг як інструмент ефектвної реалізації маркетингової стратегії підприємства
	А. В. Войчак, І. Л. Решетнікова	2008	Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли функціональній якості обслуговування [79, с. 21]	
	Ю. В. Каракай	2008	Внутрішній маркетинг — це система заходів, що перетворюють персонал підприємства на «внутрішніх споживачів» інноваційних ідей, проектів і стратегій, сприяють завдяки цьому зростанню міри вмотивованості, зацікавленості в їх успішній реалізації [99, с. 18]	
	Н. В. Куденко	2011	Внутрішній маркетинг — це практичні методи всередині підприємства, які спрямовані на формування певних відносин, взаємодії і зв'язків між персоналом усіх рівнів для ефективної реалізації маркетингової стратегії [116, с. 492]	

Як бачимо, перше українське визначення управлінського маркетингу концептуально близьке до філософії американської школи маркетинг-менеджменту, де акцент на сприйнятті маркетингових принципів належить до функцій вищого керівництва. Функціональна якість обслуговування, про яку згадується надалі в українській термінології, за своєю суттю виникає з теорії маркетингу послуг і є розумінням і знанням нового продукту, а також пов'язаних із ним сервісних систем (К. Лавлок) [117]. Водночас функція наймання працівників, яку виокремлюють американські вчені, значно менше висвітлена в українській концепції, що стає головною відмінністю між даними школами.

Отже, можна стверджувати, що українські вчені є переважно послідовниками скандинавської школи послуг, що почасти обумовлено значним часовим розривом у появі перших визначень внутрішнього маркетингу. Незважаючи на це, представники обох шкіл віддають перевагу мотивації серед інструментів внутрішнього маркетингу та наголошують на використанні маркетингових або на зразок маркетингових заходів з метою її посилення.

Водночас думки вчених різняться щодо того, в який спосіб внутрішній маркетинг має впроваджуватись на практиці. А. Ф. Павленко та А. В. Войчак, наприклад, схильні до поширення та делегування повноважень через поширення маркетингових принципів і методів. Філософія К. Гронрооса, навпаки, полягає в централізованому їх стимулюванні з метою забезпечення найзначнішого впливу. Проте в будь-якому разі вчені доходять консенсусу щодо необхідності діяльності такого типу на всіх рівнях організації, що особливо важливо для умов функціонування великих організаційних структур.

Дальший розвиток української маркетингової школи йде в напрямку її концептуального наближення до думки британських авторів, головною ідеєю яких було використання внутрішнього маркетингу з метою імплементації корпоративної стратегії та управління змінами на підприємстві. Наголос на встановленні ефективного внутрішнього зв'язку задля реалізації стратегії є головним моментом узгодження наукових думок зазначених шкіл.

Особливі передумови в процесі формування російської школи маркетингу зумовили істотні розбіжності наукової думки її представників з українськими колегами. Російські автори приділяють увагу переважно не персональним, а адміністративним потребам працівників (тобто в рамках відділу) і розглядають внутрішній

маркетинг як модифікацію функцій управління людським потенціалом. Однак становлення ринкової економіки на пострадянському просторі сприяло формуванню єдиного погляду на об'єкт досліджуваної концепції. За визначенням А. В. Войчака, об'єктом внутрішнього маркетингу є контактний персонал, що є близьким до визначення даного об'єкта Є. Н. Голубкової та О. З. Михайлова як працівників, що безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами.

За результатами теоретичного узагальнення різних поглядів можна зазначити, що науковий підхід української школи маркетингу також є концептуально узгодженим із провідними західно-європейськими школами. Українські вчені є активними творцями даної теорії. Вони приділяють увагу актуальним питанням її розвитку та здійснюють вагомий внесок на рівні світової наукової спільноти. Незначні розбіжності в основоположних думках є підставою для наукових дискусій і перспективою для дальшого розвитку даної концепції. Доцільно також зазначити, що майбутні зміни в концепції мають ураховувати особливості реалій української теорії та практики ведення бізнесу.

Загалом сучасна теорія внутрішнього маркетингу перебуває на етапі свого становлення як в Україні, так і у світі. Водночас концепція привертає увагу з боку вчених різних наукових шкіл і тому її розвиток є багатограним і динамічним. З огляду на розробки українських вчених, а також беручи до уваги всі підходи до тлумачення поняття внутрішнього маркетингу західних і російських науковців, ми можемо запропонувати власне визначення внутрішнього маркетингу: це — система маркетингових заходів та методів організаційного впливу, яка покладена в основу взаємовигідних (ринкових) відносин з персоналом у процесі реалізації маркетингових стратегій підприємства [132, с. 507].

Загалом, хоч дана дефініція вкладається в рамки концептуальних поглядів на внутрішній маркетинг в українській науковій школі, вона водночас значно розширює їх. У даному разі увага акцентується на маркетинговій природі внутрішнього маркетингу як системи маркетингових заходів і методів організаційного впливу. Це, по-перше, формалізує його як напрямок сучасної маркетингової концепції через внутрішній маркетинг-мікс, а по-друге, чітко фокусує увагу на моменті його реалізації на практиці. Іншим важливим моментом вважаємо наголос на взаємовигідних відносинах з персоналом, що обумовлює дальший розгляд відносин в організації як ринкових.

Внутрішній маркетинг, на нашу думку, це не тільки молода концепція, а своєчасний відгук на зміни у глобальному маркетинговому середовищі. Так, у відповідь на динамічний розвиток суб'єктів міжнародної економіки та появу транснаціональних корпорацій внутрішній маркетинг допомагає збалансувати стратегічні цілі гравців глобального ринку і потреби працівників із запитами їхніх клієнтів у всьому світі. Ця концепція служить для послаблення напруження між метою та ресурсними обмеженнями, адже в певному сенсі компанія набуває автономності від зовнішніх факторів, які опосередковано стримують належне виконання маркетингової стратегії. Як наслідок, послаблення тиску економічних, культурних чи соціальних питань у певний час для певного ринкового простору за допомогою внутрішнього маркетингу дозволяє клієнтам одержати сервіс міжнародного та (або) фірмового рівня незалежно від статусу, походження чи минулого його виконавця. Тобто можемо говорити про позитивні результати застосування даної концепції не тільки для окремої компанії чи корпорації, але й у рамках певного ринку (туристичних, банківських, страхових, медичних чи торговельно-посередницьких послуг тощо).

Описаний раніше авторський підхід також підкреслює міждисциплінарну природу внутрішнього маркетингу. Далі, під час науково-дослідної роботи, було з'ясовано концептуальний зв'язок внутрішнього маркетингу з маркетингом, маркетинговим менеджментом, стратегічним маркетингом, управлінням персоналом, корпоративними комунікаціями, корпоративним брендингом, корпоративною культурою, організаційною структурою та стилем, маркетингом послуг, а також клієнтоорієнтацією, що й відображено в даній монографії. При цьому, щоб правильно розуміти сутність внутрішнього маркетингу на тлі всіх згаданих теорій, доцільно сформулювати його власний понятійний апарат.

1.3. ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ В ДІАЛЕКТИЦІ ТЕОРІЙ

Глобалізація світової економіки на тлі підвищення непередбачуваності і динамізму сучасного ринкового середовища породжує нові завдання в маркетинговій теорії і практиці, які потребують новітніх підходів для їх розв'язання. Так, уже зазначалось, що концепція внутрішнього маркетингу розвивалась у тісному

зв'язку із традиційним маркетингом майже з моменту появи останнього. Водночас власні теоретичні засади та положення внутрішнього маркетингу тривалий час залишалися поза увагою теоретиків і практиків-маркетологів.

Внутрішній маркетинг перш за все є лише однією з багатьох течій маркетингової науки, що в сучасних умовах набуває особливої ваги. Ключові терміни та поняття концепції внутрішнього маркетингу здебільшого були сформовані на теоретичному базисі і практичному доробку класичного маркетингу, що обумовлює їх подібність як у визначеннях, так і в сучасному трактуванні. З іншого боку, для пояснення деяких процесів та явищ, що розглядаються лише у фокусі внутрішнього маркетингу, науковці використовують власні унікальні категорії. Тож актуальності набуває дослідження теоретичних засад, положень і понятійно-категоріального апарату внутрішнього маркетингу, поряд із його материнською наукою.

Як зазначалося раніше, теорія внутрішнього маркетингу була концептуально розроблена в 1970-х рр. і, на думку англійських учених, мала три етапи еволюції [54, с. 450]. І хоч дана концепція вперше була репрезентована на базі Техаського аграрно-механічного університету (Texas A&M University), надалі вона оновлювалась під впливом американської школи маркетинг-менеджменту, скандинавської школи послуг і вчених британських університетів. На сьогодні своїх зусиль у цій справі також докладають українські та російські вчені.

Основоположниками базових категорій і положень концепції внутрішнього маркетингу вважають Л. Беррі та А. Парасурамана («працівник як клієнт»), Е. Сассера та С. Арбайта («внутрішній ринок»), К. Гронрооса («внутрішній продукт», «внутрішній покупець»), Е. Гуммессона, М. Рафіка та П. К. Ахмеда («внутрішній маркетинг-мікс», «еволюція внутрішнього маркетингу»), І. Лінгса («внутрішньоринкова орієнтація»), Н. Пірсі («внутрішньомаркетингова стратегія»), а також Р. Вері («інтегрований процес управління, орієнтований на ринок», «інтегрований процес управління, орієнтований на клієнта»). Вагомий внесок у становлення теорії внутрішнього маркетингу було зроблено за участі гуру маркетингу Філіпа Котлера та Пітера Друкера. Серед вітчизняних вчених особливо значимо А. В. Войчака, який розробляв авторські теоретичні засади внутрішнього маркетингу згідно з особливостями розвитку української економіки.

Слід зазначити, що поява внутрішнього маркетингу як сучасної концепції на перетині економічних наук не обійшлося без запозичень та адаптації більшості ключових термінів і понять зі сфер маркетингу, менеджменту та управління персоналом. У процесі розробки даної теорії вчені намагались пояснити процеси і явища всередині організації з використанням термінології, яка вже існувала та була широко відома. Тому деякі назви та визначення набувають нового унікального тлумачення в розрізі особливостей даної концепції. Розглянемо шість ключових категорій у розрізі визначень концепцій внутрішнього та зовнішнього маркетингу (табл. 1.3).

Категорія «ринок» є базисною для маркетингової думки, оскільки потреба в теоретичному визначенні маркетингу, власне, виникає з появою механізму регулювання відносин між окремими ринковими суб'єктами за умов конкуренції. У глобальному розумінні ринок є інформаційною системою, яка пов'язує попит та пропонування товарів і послуг, тимчасом як маркетинг є інструментом формування попиту і пропонування [150, с. 15]. Тлумачення поняття ринку в маркетингу та в класичній економічній науці має певні відмінності. З позиції маркетингу є градація на ринок продавців (галузь) і ринок споживачів (тобто ринок конкретного товару чи послуги) на противагу цілісному економічному сприйняттю продавців і покупців як суб'єктів обміну в межах єдиного ринкового простору. У свою чергу, за Ф. Котлером, ринок як маркетингова категорія може бути поданий як місце, простір або метаринок, де останнє поняття охоплює всі можливості виробників задля задоволення певної потреби споживачів [112, с. 31].

На рівні менеджменту підприємства зазначене вимагатиме досягнення розумного балансу між управлінням внутрішніми бізнес-процесами і пошуком нових можливостей, що відкриваються перед ним у зовнішньому ринковому середовищі. Перша складова стосується питань оптимізації витрат у цілком зрозумілих цілях досягнення операційної ефективності й відповідних показників успішності всієї виробничо-господарської діяльності. Натомість друга складова традиційно охоплювала сферу застосування маркетингового інструментарію з метою ефективнішого задоволення потреб споживачів і здобуття завдяки цього вагомих конкурентних переваг за умов ринкової невизначеності.

Таблиця 1.3

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВИХ ПОЛОЖЕНЬ МАРКЕТИНГУ
В РОЗРІЗІ КОНЦЕПЦІЙ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ**

Термін	Зовнішній маркетинг		Внутрішній маркетинг	
	Автор, рік	Визначення	Автор, рік	Визначення
Ринок	А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, 2003 [140, с. 21]	<i>Ринок</i> — це інститут чи механізм, який об'єднує покупців і продавців товарів чи послуг, де покупці хочуть і спроможні щось купити, а продавці — зацікавлені в продажу товарів і згодні на обмін	А. В. Войчак, 2009 [77, с. 282]	<i>Внутрішній ринок підприємства</i> — це сукупність постачальників і споживачів внутрішніх продуктів, система обмінів і комунікацій між ними
			П. Найджел, 2005 [156, с. 659]	<i>Цей (внутрішній) ринок</i> включає людей, культуру, систему, процедури, структури, що існують усередині компанії, чий знання та навички, ресурси, участь, підтримка та прихильність необхідні для реалізації маркетингових стратегій
Продукт (товар)	В. Я. Кардаш, 2000 [101, с. 18]	<i>Товар</i> — це все, що може задовольнити потребу або побажання і пропонується ринкові з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання	П. Найджел, 2005 [156, с. 673]	<i>Продукт</i> — це діяльність співробітника в тому вигляді, як вона буде перерозподілена та змінена під впливом ринкової стратегії, завдяки чому трудова діяльність працівника доставлятиме йому більше задоволення
	А. О. Старостіна, 2009 [150, с. 33]	<i>Товар з погляду маркетингу</i> — це продукт праці, що має споживну вартість і є об'єктом купівлі-продажу на ринку		

Покупець	Ж.-Ж. Ламбен, 2006 [120, с. 143]	<i>Покупець</i> — це особа, яка бере участь у придбанні товару на ринку	П. Найджел, 1990 [42, с. 28]	<i>Внутрішній покупець</i> — це будь-хто в організації, хто одержує забезпечення товарів та послуг від інших
Маркетолог	Е. Гуммесон [83, с. 834]	Завдання <i>маркетологів</i> полягає в тому, щоб сформулювати пропозицію, яка надасть споживачеві вигоди та цінність, принесе споживачеві задоволення та якість якої буде прийнятною для споживача	І. Лінгс, 1998 [42, с. 328]	<i>Внутрішній маркетолог</i> — це особа або відділ, що бажає реалізації стратегії чи плану дій та використовує маркетингові інструменти задля досягнення ухвалення цього плану працівниками та відділами, що його реалізують, — внутрішніми споживачами
Комплекс маркетингових інструментів	М. Г. Гребньов, 2003 [82, с. 37]	<i>Маркетинговий комплекс</i> — набір маркетингових інструментів, які піддаються контролю: товар, ціна, методи розповсюдження і просування товару, сукупність яких компанія використовує для одержання бажаної реакції цільового ринку	П. К. Ахмед, М. Рафік, 2003 [1, с. 1233]	<i>Внутрішній маркетинг-мікс</i> — набір контрольованих інструментів усередині організації, які можуть бути використані для ефективного впливу на працівників задля мотивації та дії останніх орієнтованим на споживача способом
Ринкова орієнтація	Д. Кревенс, 2003 [113, с. 25].	<i>Ринкова орієнтація</i> — це, з одного боку, культура компанії, що збільшує споживчу цінність, а з другого — процес створення цієї цінності. Отже, ринкова орієнтація передбачає: концентрацію уваги на споживачеві, відстеження дій конкурентів та міжфункціональну взаємодію всередині компанії	І. Лінгс, 2010 [41, с. 321]	<i>Внутрішньоринкова орієнтація</i> — це постійна зосередженість усередині компанії на персоналі. Вона пов'язує та вмотивовує працівників до ринкових цілей компанії та заохочує ліпше працювати та пропонувати послуги найвищого рівня, що сприяє утриманню клієнтів і загальному успіху компанії

У контексті внутрішнього маркетингу будь-яке підприємство, установа чи організація можуть бути розглянуті за аналогією із зовнішнім ринком з адаптацією традиційних ринкових принципів дії. Справді, А. В. Войчак наголошує на взаємозв'язку внутрішнього ринку з типом внутрішнього маркетингу: внутрішній маркетинг осіб, внутрішній маркетинг ідей, внутрішній маркетинг товарів і послуг [77, с. 282]. Внутрішній ринок є закритою економічною системою із централізованим апаратом управління у вигляді керівництва компанії, що обмежує можливість вибору товарів і послуг як для працівників (наприклад, вибір діяльності в компанії), так і для самої організації (наприклад, вибір виконавців послуг серед працівників). Водночас, незважаючи на видимі обмеженість для встановлення ринкових відносин у рамках певної компанії, працівники не прив'язані до певного місця фізично, що обумовлює доцільність розгляду внутрішнього ринку як простору, а не як місця для обміну.

Порівняльний аналіз визначень внутрішнього та зовнішнього ринку дає змогу зробити такі висновки:

По-перше, сутність цих визначень майже ідентична та полягає в надбудові відносин обміну на базисі інформаційної (комунікаційної) системи. В основу цього твердження також необхідно покласти маркетинг взаємовідносин, у межах якого і клієнти, і працівники розглядаються як партнери за бізнесом. Водночас наявність інформаційних зв'язків усередині компанії є ключовою для визначення відносин «постачальник — споживач» між її працівниками.

По-друге, зовнішній ринок є переважно ринком споживачів і виникає на основі попиту на певні товари чи послуги для задоволення їх потреб. Натомість внутрішній ринок є ринком продавця, що формується в результаті реалізації стратегії виробника з виявлення цих потреб. Для внутрішнього ринку є критичною наявність діяльності для виконання. Іншими словами, зміна поведінки працівника в процесі його роботи відбувається відповідно до актуальних вимог клієнтів. Тобто пропонування робочих місць є вторинним стосовно до пропонування товарів і послуг на зовнішньому ринку та залежить від структури попиту на ньому.

По-третє, формування і становлення зовнішнього ринку обумовлює появу і розвиток його певної інфраструктури, тимчасом як наявність певних елементів у системі управління організацією (передусім корпоративної культури, організаційної структури,

певних бізнес-процесів і процедур) передусе виникненню внутрішнього ринку.

Наступною категорією, важливою як для теорії і практики маркетингу, так і для концепції внутрішнього маркетингу, є категорія товару. У трактуванні концепції традиційного маркетингу предмет обміну можуть мати матеріальну та нематеріальну природу, тобто бути або товарами, або послугами. За твердженням Пітера Дойля, товаром чи продуктом визначається все те, що фірма пропонує для задоволення потреб чи бажань покупців [87, с. 54]. Досліджуючи концепцію внутрішнього маркетингу, М. Рафік та П. К. Ахмед зазначають, що на стратегічному рівні продукт (внутрішній — Авт.) може належати до маркетингових стратегій; на тактичному рівні продукт може включати нові показники якості роботи, нові способи обслуговування клієнтів тощо. На фундаментальнішому рівні продукт — це робота [55, с. 223]. У ході аналізу визначення П. Найджела (див. табл. 1.3) можна підкреслити, що ключовим контекстом «продукту як роботи» є відповідність зміни трудової діяльності в рамках ринкової стратегії до задоволення виконавця. Із цього приводу А. В. Войчак зауважує, що суттєвою корисністю внутрішнього маркетингу є у даному разі забезпечення високих стандартів на всіх етапах створення цінностей, а не тільки на стадії випуску і продажу кінцевого продукту, що є результатом відповідної мотивації співробітників [77, с. 281].

У системі внутрішнього маркетингу компанія має попит щодо конкретної зміни праці співробітника, що безпосередньо впливає на головний продукт компанії. Отже, відповідно до класифікації продуктів і послуг за Ф. Котлером (1997) внутрішній продукт може бути визначений як послуга в комплексі із супутнім товаром (чи послугою) [124, с. 29]. Ця думка історично обумовлена, адже виникнення маркетингу відбувалось у 1970-х роках, коли концепція маркетингу послуг уже сформувалась та активно популяризувалась серед учених і менеджерів. Тож проведений нами аналіз дає можливість стверджувати, що розуміння сутності внутрішнього продукту надалі має бути ближче до маркетингового розуміння категорії послуг, ніж товарів.

У продовження вивчення категорії товару, порівнюючи концептуальну модель якості послуг (рис. 1.10) і визначення унікальної товарної пропозиції (УТП) відомих рекламистів У. Уеллса та М. Моріарті, можна дійти висновку, що ключовим фактором успіху для компанії є можливість виконувати власні обіцянки —

надання послуги належного рівня чи унікальної вигоди після купівлі товару.

СПОЖИВАЧ

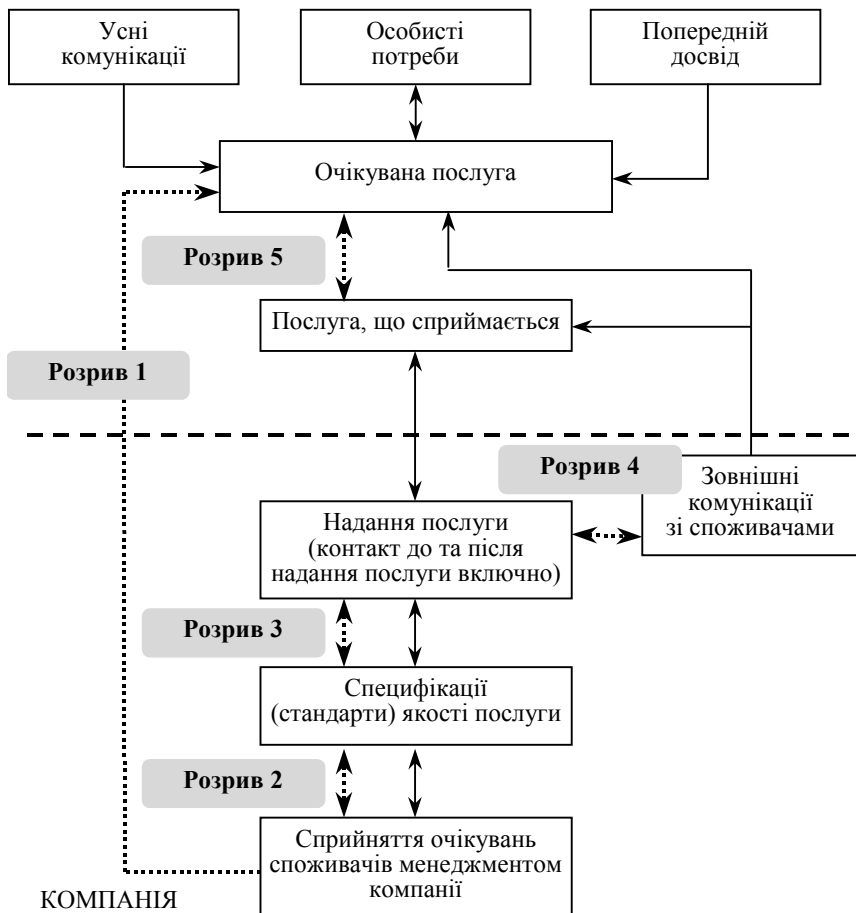


Рис. 1.10. Концептуальна модель якості послуг Л. Парасураман, В. Зайтамл і Л. Бері [46, с. 44]

У рамках концепції внутрішнього маркетингу за своєю суттю працівники, а не робота, є УТП компанії як заява про вигоду, яка являє собою унікальну особливість продукту і має важливе зна-

чення для споживача [159, с. 431]. Л. Бері підкреслює цю думку висловом, що сервісна компанія може бути настільки хорошою, наскільки хорошими є її працівники. Послуга — це діяльність, яку загалом досить важко відокремити від людей. Якщо працівники не виправдовують очікувань клієнтів, вони ніколи не нададуть послуг [7, с. 33]. Тут дана загальна риса цілісно пояснює сутність внутрішнього маркетингу щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованих працівників як посилення УТП компанії на противагу розподілу функцій відділу управління персоналом.

Для маркетингового управління конкурентоспроможністю в 1985 р. М. Портер сформував ланцюжок створення споживної вартості (рис. 1.11), коли досліджується внесок окремих функцій для вирішення головних завдань компанії. З пропозиції маркетингового менеджменту види діяльності компанії поділяються на головні за створенням доданої вартості (закупівлі, виробництво, розподіл, маркетинг, обслуговування) та допоміжні функції (інфраструктура компанії, управління людськими ресурсами, розвиток технологій та допоміжні функції (інфраструктура компанії, управління людськими ресурсами, розвиток технологій, матеріально-технічне забезпечення) [87, с. 117].



Рис. 1.11. Ланцюжок створення цінності компанії [87, с. 117]

Як писав Й. Лінгс у 2000 р., з погляду внутрішнього маркетингу ланцюжок розрізняє внутрішні групи, які беруть безпосередню участь у задоволенні якості вимог зовнішніх клієнтів, — головні, і ті, які не беруть безпосередньої участі в цьому процесі, але підтримують ці групи як допоміжні функції. Учений перекладає ролі працівників — виконавців функцій компанії як внутрішніх постачальників і внутрішніх споживачів і визначає чотири типи взаємодії між цими двома групами, які можуть бути укладені у шість типових видів відносин між ними [38, с. 30]. Тобто. порівняно з уособленою функцією маркетингу та збуту як втіленням зовнішнього маркетингу в організації внутрішній маркетинг пронизує наскрізно всі функціональні рівні. І далі, внутрішній маркетинг працює для створення партнерської мережі постачальників для встановлення довгострокових відносин, коли взаємодія між компаніями переходить у відносини «внутрішній постачальник — внутрішній споживач» мережі постачань. Варто додати, що ми вже попередньо звертали увагу на дане питання під час розгляду концептуальних засад формування і розвитку концепції внутрішнього маркетингу підприємства.

Розглянемо дослідження наступної категорії теорії маркетингу. За твердженням С. В. Скибінського, центральними фігурами маркетингу є підприємство, яке виготовляє та продає товар, та покупець, споживач, який потребує цього товару [157, с. 23]. Важливим розумінням поняття «покупець» у контексті зовнішнього маркетингу є множина його функцій (споживач, покупець, платник), які можуть бути виконані індивідуально та (або) за участю різних осіб. Розглядаючи організацію як ринок у рамках концепції внутрішнього маркетингу, персонал набуває статусу платника, покупця та споживача ідей і стратегій керівництва одночасно. Цю думку слід вважати ключовою у контексті порівняльного аналізу терміна «покупець». Адже особа, яка є в межах зовнішнього ринку, сама вибирає свою роль, тимчасом як працівник автоматично стає покупцем у момент укладання трудового договору з роботодавцем. У результаті цього роль працівника як ринкового суб'єкта визначається згідно з його посадою та постійно змінюється відповідно до стратегічних змін у компанії.

Інше поняття — «маркетолог» — не належить до традиційних категорій маркетингу, проте його дослідження є ключовим для розуміння подібності класичної та внутрішньої маркетингових концепцій. З розвитком економіки й ускладненням ринкових ме-

ханізмів ведення бізнесу робота маркетологів набуває чимраз більше відповідних за важливістю цілей і завдань. Як наслідок, спеціалісти з маркетингу дістають дедалі більше повноважень у системах управління сучасними підприємствами. Особливістю дослідження теоретичних засад даного терміна є наявність за національним класифікатором професій 13 офіційних назв менеджерів, які більш-менш пов'язані із просуванням товарів на ринку та їх збутом [103]. І хоч у США, Великобританії, Австралії маркетинг-менеджер є офіційною посадою, а Американська маркетингова асоціація вже ухвалила Моральний кодекс (для маркетологів. — *Авт.*) [71, с. 542], в Україні й досі немає єдиного універ-

сального тлумачення для керівника з маркетингу. У свою чергу, Ф. Котлер формулює визначення не маркетолога як такого, а учасника ринку (англ. marketer): це — «хтось, хто шукає певних ресурсів та готовий запропонувати якусь цінність в обмін на ці ресурси» [63, с. 50]. Однак, на нашу думку, сутність поняття «маркетолог» необхідно трактувати від першої мети будь-якого спеціаліста з маркетингу в компанії — задоволення потреб клієнта.

У розрізі концепції внутрішнього маркетингу не тільки набули нового вияву потреби клієнтів, але й, власне, з'явилися нові клієнти. Так, внутрішні маркетологи скеровані на досягнення тих самих загальнокорпоративних цілей, що і традиційні маркетологи, проте вирішення маркетингових завдань вони реалізують через роботу з персоналом. Доцільно зауважити, що в контексті концепції внутрішнього маркетингу поняття маркетолога все-таки зазнало трансформації. Е. Гумессон визначив усіх працівників компанії як маркетологів за сумісництвом, як наслідок того, що маркетинг є невід'ємною частиною всіх функцій, що здійснюються фірмою в процесі надання послуги [83, с. 337].

Серед інших категорій і понять нами також проаналізований інструментарій маркетингової діяльності. Як відомо, концепція маркетинг-мікс була вперше запропонована Дж. МакКарті в 1960 р. і набула поширення завдяки працям Ф. Котлера. Сьогодні маркетинговий інструментарій втілюється через системи «4Ps», «5Ps», «7Ps», «8Ps», «16Ps», а також «4Cs» і «4As» [143, с. 144]. У цьому контексті комплекс засобів внутрішнього маркетингу поки недостатньою мірою досліджений і в теоретичному, і в практичному плані.

П. К. Ахмед і М. Рафік уводять поняття «внутрішній маркетинг-мікс» і пропонують набір унікальних інструментів, що складається із 11 елементів для внутрішніх маркетологів, більшість з яких є складними для контролю та вимірювання, а саме:

- стратегічні заохочення;
- внутрішні комунікації;
- навчання і розвиток;
- організаційна структура;
- лідерство з боку менеджерів;
- фізичне оточення;
- управління кадрами, підбір і наслідування;
- міжфункціональна координація;
- системи стимулювання;
- розширення прав і можливостей;
- зміни в оперативних (виробничих) процесах [1, с. 1223].

Водночас більшість науковців лише адаптують традиційні «4Ps» до процесу задоволення потреб персоналу та розкривають їх як структуру внутрішнього маркетингу [77, с. 288]. Унаслідок цього унікальність внутрішнього маркетингового продукту як роботи майже не враховується у внутрішньому маркетинговому менеджменті: цінова політика не має чітких стратегій управління, канали просування не впорядковані та не досліджені з погляду сили їх впливу тощо.

Останнім елементом у розрізі порівняльного аналізу теоретичних засад внутрішнього та зовнішнього маркетингу є поняття «ринкова орієнтація». Основоположники даної концепції Е. Колі та Б. Яворські вперше використовують цей термін, маючи на увазі практичну реалізацію концепції маркетингу [107, с. 317]. Відповідно до цього ринкова орієнтація обумовлює виникнення філософії бізнесу на засадах маркетингу та визначає практичні моменти впровадження сучасної маркетингової концепції. Власне ринково орієнтована компанія ззовні майже не відрізняється від своїх конкурентів, але має усталені внутрішні принципи ведення бізнесу. Отже, у загальному розумінні дана концепція також належить до внутрішніх характеристик компанії.

Порівняльний аналіз визначень у табл. 1.3 дав можливість визначити головну розбіжність між науковими поглядами в об'єкті ринкової орієнтації. За твердженням Д. Кревенса, ринкова орієнтація компанії приділяє основну увагу діяльності компанії для споживачів [113, с. 25]. Натомість внутрішньоринкова орієнтація

фокусує увагу на персоналі як на внутрішньому клієнті. Однак далі дослідження наштовхує на висновок, що внутрішньоринкова орієнтація певним чином підпорядкована та належить до загальної ринкової орієнтації фірми, оскільки остання безпосередньо вивчає міжфункціональну взаємодію всередині компанії. Тобто ми зауважуємо, що внутрішньоринкова орієнтація була визначена для спеціалізації діяльності компанії в рамках маркетингового управління нею.

Тож можна зробити висновок, що концепція внутрішнього маркетингу й далі формується та постійно потребує розвитку своїх теоретичних засад. Досліджені раніше категорії та поняття в розрізі діалектики внутрішнього та зовнішнього маркетингу є підтвердженням тісного зв'язку між материнською та дочірньою концепціями. Водночас наведений порівняльний аналіз глибше розкриває сутність обох теорій і висвітлює моменти, які потребують додаткової уваги науковців.

Підсумовуючи викладене, повторимо, що внутрішній маркетинг є відносно молодого концепцією, але вже має певні теоретичні переваги перед усталеними науковими поглядами. Оскільки дана концепція з'явилась у момент досягнення зрілості класичною маркетинговою доктриною, учені мали змогу взяти до уваги всі особливості та недоліки окремих маркетингових течій і запропонувати актуальні способи вирішення внутрішніх проблем на підприємстві. Тому ми можемо сміливо говорити про те, що теорія внутрішнього маркетингу має свій динамічний розвиток і стимулює нові пошуки в царині теорії і практики сучасного маркетингу.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. КОНЦЕПТУАЛЬНА МАРКЕТИНГОВА МОДЕЛЬ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні внаслідок стрімкого розвитку інформаційних технологій, домінування глобалізаційних процесів у світовій економіці та постійного загострення конкуренції на ринках відчувається гостра потреба в реформуванні наявних підходів до управління підприємством. Сучасні гуру менеджменту наголошують на зміні головних акцентів у фокусі управління ним і підкреслюють важливість нематеріальних активів у процесах стратегічного менеджменту. Значна актуальність трансформації бізнес-процесів обумовлена питанням існування підприємства на ринку в стратегічній перспективі взагалі, а не тільки підвищенням рівня ефективності його операційної діяльності. Як свідчить сучасна економічна практика, найзатребуванішими теоріями управління підприємствами за умов ринкової нестабільності виявилися маркетингові концепції управління складними економічними системами відкритого типу. Тобто стверджується, що керівники або змінять напрямок своїх думок, або стануть свідками зникнення власних компаній [148, с. 146].

Утримання та розвиток талановитих працівників, створення на їх основі інтелектуального капіталу підприємства є стратегічним завданням для керівництва. З позицій маркетингу його діяльність на ринку має розпочинатись із вивчення потреб споживачів і задоволення потреб власного персоналу, що є можливим лише з застосуванням маркетингового підходу до управління. Із цього приводу Пітер Дойль зауважує, що маркетинг і стратегічний менеджмент — це інструменти досягнення підприємством установлених цілей [87, с. 15]. Застосування зазначених інструментів на практиці, крім усього іншого, потребує розробки й упровадження

нових маркетингових структур управління та створення бізнес-моделей, які б насамперед ураховували потреби персоналу як споживачів компанії.

Питання вивчення внутрішнього ринку значно актуалізувались у другій половині XX ст. у процесі формування концепції внутрішнього маркетингу. Ключові судження щодо розгляду працівників як внутрішніх клієнтів знаходимо в працях Е. Сассера та С. Арбайта (1976), Л. Беррі (1992), П. Муді (2003) та ін. Перші тези щодо внутрішнього ринку як об'єкта діяльності компанії були сформульовані Н. Пірсі (1994), С. Фореманом та А. Мані (1995). Окремим напрямком у дослідженні внутрішніх клієнтів є праці Д. Гремлера (1995), Дж. Наусера (1996), Д. Фінна (1996), Р. Брукса (1999), Ф. Фроста та М. Кумара (2001), де розглядаються ролі внутрішнього постачальника і внутрішнього покупця в ланцюзі створення цінності. Російські вчені Е. Л. Драчова та В. М. Лібман (2003), Ю. П. Соловйова (2005), Ю. П. Ранде (2006), Е. Н. Голубкова та О. З. Михайлов (2008, 2009) досліджують поняття внутрішнього клієнта і внутрішнього ринку та формують власний управлінський підхід. Вітчизняна школа маркетингу також здійснила вагомий внесок у розвиток концептуальних засад внутрішнього маркетингу. Серед головних розробок зазначимо праці А. В. Войчака щодо формування концепції внутрішнього маркетингу, І. Л. Решетнікової щодо дослідження еволюційних аспектів розвитку виникнення маркетингу, Н. В. Куденко щодо новітніх підходів до стратегічного маркетингового планування, О. К. Шафалюка щодо особливостей постановки і вирішення дослідних питань маркетингу та ін.

Аналіз теорії і практики сучасного маркетингу переконливо свідчить, що внутрішній ринок підприємства є новітнім і мало дослідженим концептуальним підходом до побудови відносин, що виникають між керівництвом компанії та персоналом, між окремими її відділами, а також стосовно до її контактного персоналу. З огляду на це сприйняття та аналіз ринкових процесів взаємодії всередині компанії є основою для їх дальшого подання як об'єкта маркетингової науки та застосування відповідної теоретико-методологічної бази. Тому розкриємо концепцію внутрішнього ринку та на її підставі сформуємо нову бізнес-модель підприємства.

Учені-економісти визначають систему як ринкову, коли наявні такі ключові елементи: ринкові суб'єкти — виробники та спо-

живачі, відносини обміну — на основі рівноваги попиту та пропонування, предмет обміну — товар та гроші. За визначенням А. О. Старостіної, ринок — це сфера взаємовідносин між споживачами та виробниками, в якій у процесі обміну товарами чи послугами через коливання ринкових цін здійснюється погодження та реалізація їх економічних інтересів [150, с. 16]. Відповідно до цього відносини в рамках компанії можуть бути розглянуті за аналогією з визначенням зовнішнього ринку. На думку американських учених, відносини між роботодавцем і працівником є свого роду транзакцією, за якої цінностями в процесі обміну вважаються час, енергія, атмосфера, так само як і гроші [56, с. 64]. У свою чергу, С. Фореман та А. Мані формують розуміння концепції фірми як ринку на положеннях теорії мікроекономіки, за якої транзакції виникають на ідеальних ринках з метою максимізації прибутку [12, с. 757].

Незважаючи на певні обмеження у даних теоріях стосовно до припущень про ринкову рівновагу й особливо про «ідеальний ринок», котрі, як свідчить практика, значною мірою сьогодні є, радше, теоретичними абстракціями, вони дали поштовх для дальшого розвитку концепції внутрішнього маркетингу. Адаже сучасна тенденція встановлення та розвитку довгострокових відносин між компанією й усіма її партнерами за бізнесом визначена в концепції маркетингу партнерських відносин. Якщо такі відносини розглядати під аналогічним кутом зору, але в межах конкретного підприємства, тобто між співробітниками різних його структурних підрозділів, виявляється, що вони є підґрунтям для розгляду відповідних процесів як процесів обміну. За цією аналогією саме підприємство незалежно від його галузевої належності чи форми власності також може розглядатися як певний ринок, що функціонує за подібними закономірностями.

Поява концепції внутрішнього ринку формує абсолютно нову позицію менеджменту підприємства стосовно як до персоналу, так і до його зовнішніх клієнтів. У глобальному розумінні внутрішній ринок підприємства є єдиним провідником або посередником між підприємством і зовнішніми клієнтами, а тому його потреби мають бути задоволені в першу чергу. Учені звертаються до менеджерів із закликом: працівники — це найважливіші клієнти [56, с. 61]. Ця теза дає поштовх для визнання пріоритету внутрішнього ринку в маркетинговій діяльності компанії та привертає увагу менеджерів до переоцінки загальних пріоритетів в управ-

лінні. Отже, керівництво компанії має взяти на себе роль виробника та пропонувати персоналу роботу як продукт. Як зазначають Л. Беррі та А. Парасураман, робота має задовольняти потреби працівників для залучення та збереження інвестицій їхнього часу, енергії та его — так само, як і інший продукт має задовольняти вимоги споживачів щодо його ефективності [7, с. 25].

З іншого погляду, працівники є нематеріальним активом компанії, тобто результат їхньої праці є власністю організації. Компанія пропонує на ринок товари та послуги, що вироблені персоналом, і тому внутрішній ринок є лише місцем створення цінності для зовнішнього клієнта. Дана теза комплексно відображена в ланцюзі створення цінності за М. Портером, який виокремлює два види діяльності компанії — головну та допоміжну [87, с. 116]. Працівник у рамках створення ланцюга доданої вартості може виступати одночасно і постачальником, і споживачем залежно від характеру своєї діяльності. Контактний персонал, у свою чергу, виступає постачальником для кінцевого споживача. У цьому розрізі згодом концепція управління дістала назву загального управління якістю (Total Quality Management). Й. Лінгс визначає філософію загального управління якістю як задоволення внутрішніх споживачів з метою забезпечення якості пропонування для зовнішнього споживача [37, с. 254]. У результаті застосування цього підходу керівники компанії мають орієнтуватися на спрощення взаємозв'язків між відділами та на поліпшення комунікації між ними, тобто посідати позицію контролера.

У кінцевому підсумку розуміння сучасної концепції підприємства як ринку передбачає визначення його принципів та особливостей внутрішньої діяльності або внутрішнього ринку для побудови ринкової бізнес-моделі та в контексті маркетингового підходу до управління.

Місце керівництва на внутрішньому ринку підприємства. Незважаючи на певний рівень адміністративних обов'язків, керівники компанії перш за все є її працівниками, що обумовлює подвійну їх позицію. З одного боку, менеджери компанії встановлюють правила та формалізують відносини, а з другого — підпорядковані загальним правилам її діяльності. У рамках концепції внутрішнього ринку головними функціями керівників є централізований розподіл робочих місць як товару та абсолютний перерозподіл грошової винагороди за ефективне «споживання». Тобто ситуація набуває стану на зразок чистої монополії:

вибір видів праці для виконання, обмежений специфікою діяльності організації та стратегією керівництва.

Із цього приводу варто також зазначити, що на сучасному етапі управлінські апарати багатьох підприємств мають власне уявлення про ринок і розглядають менеджерів як єдиних представників влади в компанії. На жаль, ключовою особливістю в цьому разі є авторитаризм дій керівництва стосовно до персоналу. М. Рафік і П. Ахмед акцентують увагу на тому, що за нормальної маркетингової ситуації покупці можуть не купувати товари, якщо вони цього не бажають. Однак це неправильно для працівників, оскільки вони мають або сприйняти «товар», або будуть змушені виконувати дії під загрозою застосування дисциплінарних норм чи звільнення [55, с. 221].

Мінливість ролей персоналу на внутрішньому ринку. Персонал, укладаючи трудовий договір, обумовлює власну належність до внутрішнього ринку певної компанії, але роль працівника на ньому не може бути безумовно визначеною навіть через посадові інструкції. У процесі праці ролі персоналу постійно змінюються залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. З одного боку, усі працівники є споживачами менеджерів, які бажають реалізувати цілі компанії [31, с. 22]. З другого боку, працівники, радше, формують попит стосовно один до одного, ніж до організації [55, с. 222]. Й. Лінгс підкреслює важливість концепції NOAC (Next Operation As a Customer — англ. «наступна дія для споживача»), відповідно до якої кожна група в компанії має розглядати одержувачів результатів власної діяльності як внутрішніх споживачів і намагатися надати їм продукти високої якості [42, с. 328]. Однак треба пам'ятати, що всі внутрішні зв'язки в системі «внутрішній постачальник — внутрішній споживач» не є обмеженими, а мають продовження у виході продукту на зовнішній ринок. Отже, трикутник «фірма — працівник — споживач» має два контури дії: внутрішній і зовнішній, які залежать від місця кінцевого споживача.

Продукти внутрішнього ринку компанії. Ринок, як місце обміну цінностями, може бути поданий через особливості сутності та продажу товарів і послуг. Ключовою особливістю всіх внутрішніх продуктів компанії є місце їх споживання. Зважаючи на подвійність внутрішніх ринкових відносин працівника, можна зробити висновок про неоднозначність сутності внутрішнього товару.

Загалом внутрішній обмін між компанією та працівником є, скоріше, ефемерним, ніж реальним. Компанія «виробляє» та пропонує своїм внутрішнім клієнтам набір цінностей і моделей поведінки — корпоративні стратегії, маркетингові програми тощо. У даному контексті для працівника поняття «продукт» — це діяльність співробітника в тому вигляді, в якому вона буде перерозподілена та змінена під впливом ринкової стратегії [156, с. 673]. Тобто робота може бути фізично відокремлена від процесу виробництва (наприклад, робота вдома, за межами офісу), але сама сутність даного поняття обумовлює неможливість передавання праці-продукту для споживання до інших функціональних підрозділів та (або) спеціалістів. У результаті цього особливої ваги у взаємодії компанії із працівником набуває внутрішній маркетинговий продукт, який розробляється відділом маркетингу окремо з метою стимулювання продажу внутрішнього продукту [74, с. 1035].

Варто також зазначити, що предмет обміну в рамках ланцюга створення цінності має зовсім іншу сутність. Відповідно до концепції управління якістю бізнес-процеси являють собою трансформацію набору «входів» на бажані «виходи» у формі продуктів, інформації та послуг, що задовольняють потреби та очікування споживачів [126, с. 945]. Отже, працівники за своєю сутністю не є виробниками кінцевого продукту чи послуги, але виступають головними трансформаторами вихідних ресурсів. У цьому разі внутрішнім продуктом для кожного внутрішнього постачальника є зусилля щодо прийняття, адаптації відповідно до певних потреб та передавання далі одержуваних ресурсів наступному споживачеві в напрямку зовнішнього ринку.

Визначені особливості функціонування внутрішнього ринку підприємства є основою для формування відповідної бізнес-моделі (рис. 2.1). Згідно з поданою моделлю внутрішній ринок організації має два напрями взаємовідносин — вертикальний і горизонтальний. При цьому вони мають охопити два зазначених раніше підходи до обміну всередині організації: «компанія (керівництво) — внутрішній клієнт» і «внутрішній постачальник — внутрішній споживач».

Водночас подана модель також має бути взаємозв'язана із зовнішнім середовищем. Такий зв'язок ілюструється «входом» ресурсів і «виходом» зовнішнього товару в ланцюзі створення цінності, а також через наявність зворотних товарно-грошових розрахунків із зовнішнім споживачем.

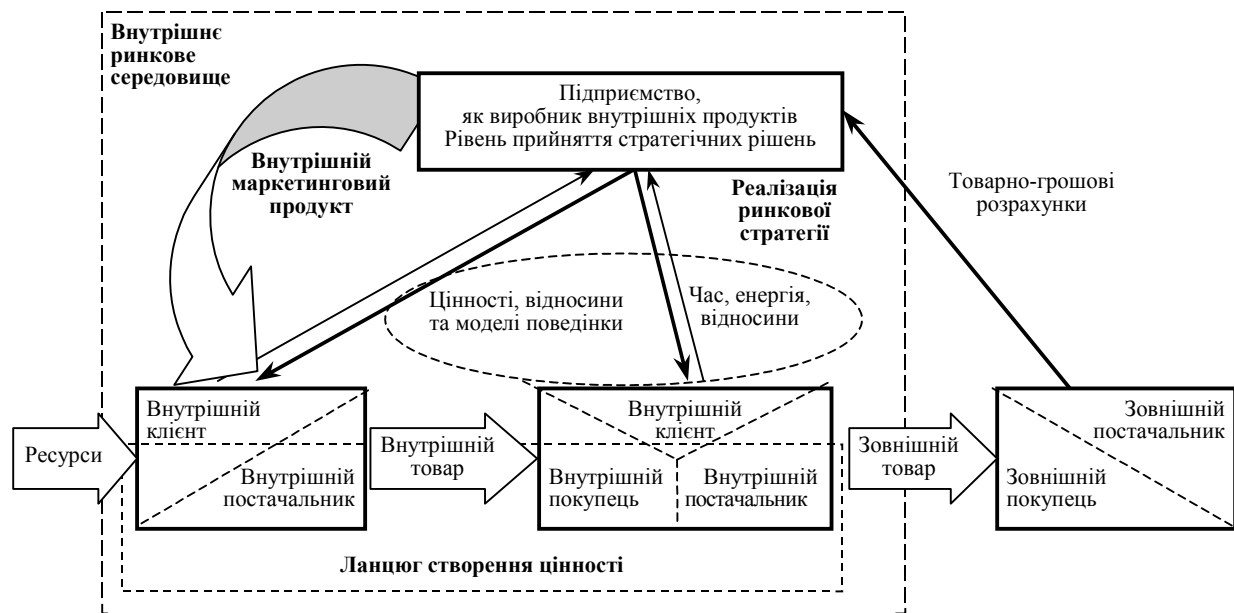


Рис. 2.1. Бізнес-модель внутрішнього ринку підприємства [135, с. 118]

У свою чергу, пріоритетність ролі керівництва як джерела і місця розробки та розподілу всіх внутрішніх продуктів у процесі реалізації ринкової стратегії сприяє застосуванню даної моделі в довгостроковому періоді. Одночасне врахування потреб зовнішнього та внутрішнього споживачів робить застосування моделі універсальним як для підприємств галузі послуг, так і для підприємств виробничої галузі. Узагальнюючи, зауважимо, що подана бізнес-модель спрямована на задоволення потреб як внутрішнього, так і зовнішнього споживача. Тобто головними напрямками управлінської діяльності є реалізація корпоративної стратегії та ланцюг створення цінності, які мають рівноцінне становище в фокусі керівництва компанії. Згідно з розробленою концепцією кожен працівник може виконувати одночасно одну та більше ролей на внутрішньому ринку, не виходячи за рамки професійних повноважень. Розглянемо детальніше ключовий елемент моделі — працівників як учасників внутрішнього ринку підприємства (табл. 2.1). Адже глибше розуміння багатогранності та мінливості ролей працівника на підприємстві є ключовим моментом для інтеграції маркетингового підходу до традиційних концепцій управління сучасним підприємством як складною економічною системою відкритого типу.

Таблиця 2.1

СУТНІСТЬ РОЛЕЙ ПЕРСОНАЛУ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

Відносини	Сутність ролі персоналу
Компанія — працівник з метою реалізації ринкової стратегії	Внутрішній виробник — компанія та певні відділи, групи, працівники, які формують унікальні організаційні продукти, що спрямовані на підтримку та реалізацію ринкової стратегії: корпоративні стратегії, систему мотивації, внутрішній маркетинговий продукт тощо
	Внутрішній клієнт — усі працівники організації, що беруть участь у реалізації ринкової стратегії
Працівник — працівник у рамках ланцюга створення цінності	Внутрішній постачальник — працівники чи відділи організації, які беруть участь у ланцюзі створення продукту для кінцевого споживача та виконують функції постачальника для контактного персоналу.
	Внутрішній споживач — будь-який працівник у організації, який забезпечується товарами та послугами від інших працівників у організації [21, с. 28]

Подана модель значно спрощує перехід до новітньої практики управління, що, відповідно, сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії на ринку. Сприйняття внутрішніх об'єктів обміну як товарів значно розширює горизонти маркетингової діяльності компанії та сприяє посиленню її позицій за умов насиченого ринкового середовища. У контексті даної моделі увага керівництва зміщується від зовнішнього споживача та рівномірно розподіляється між усіма «клієнтами» підприємства. У результаті імплементації цієї моделі досягатиметься збалансування уваги керівництва між внутрішнім і зовнішнім споживачами, що стане запорукою побудови і належної підтримки довгострокових відносин з усіма учасниками ринку. Останнє, у свою чергу, може вважатися предметом дальших наукових пошуків у царині теорії та практики маркетингового управління.

2.2. СЕГМЕНТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ВНУТРІШНІХ КЛІЄНТІВ

Працівники виступають першим і перспективним цільовим ринком для компанії, оскільки вони мають пріоритетність доступу до продуктів її економічної діяльності. Сьогодні в рамках концепції внутрішнього маркетингу працівники додатково набувають статусу «внутрішніх клієнтів». Вони одержують від компанії пропозицію унікального продукту — роботи — та платять за неї власними зусиллями, часом, зміною в поведінці, сприйняттям відповідних цінностей тощо. Відносини між компанією та персоналом набувають формату за аналогією з ринковими, головною метою яких є взаємовигідний обмін. Відповідно до цього працівники як внутрішні клієнти усвідомлюють додаткові особливі потреби щодо організації виробничого процесу. Адже вчасне виявлення та задоволення цих побажань справлятиме позитивний вплив на кінцевих клієнтів організації. Водночас, орієнтація дій компанії саме на цільові потреби персоналу сприяє значному прискоренню та стимулює досягнення стратегічних цілей. Тож пошук та ефективне задоволення потреб працівників стимулює підприємства до активного застосування відповідних маркетингових інструментів.

За аналогією із зовнішнім ринком, коли компанія його сегментує, а потім фокусує власні зусилля на окремих цільових сегментах з метою їх ефективного обслуговування, важливим аспектом

внутрішнього маркетингу є вивчення побажань працівників щодо організації виробничого процесу. Виникає актуальне питання: чи можлива сегментація працівників традиційними способами (описова, за вигодами, за способом життя, поведінкове та ін.) [120, с. 281]. У свою чергу, навіть за умов їх вдалої практичної реалізації наступним питанням постає доцільність використання одержаних результатів для компанії. Висока ймовірність негативних відповідей не ці питання визначає перспективи розробки та використання власних інструментів внутрішнього маркетингу.

За результатами проведеного нами критичного аналізу літератури можна визначити два найпоширеніші критерії для сегментації персоналу:

- взаємодія з клієнтом (контактний — неконтактний персонал);
- роль у процесі надання внутрішніх послуг (постачальник — споживач) [81, с. 62].

В основі першого критерію сегментування перебувають потреби працівників, що безпосередньо пов'язані із задоволенням зовнішніх клієнтів. Логічно, що працівники, які щодня спілкуються та обслуговують клієнтів, володіють актуальною інформацією щодо потреб чи настроїв останніх. І хоч ці дані є стратегічно важливими для всієї організації, лише контактний персонал має можливість щодо їх безпосереднього одержання. Досвід зустрічі інших працівників обмежений часом (за вимогою клієнта) чи їх функціональними обов'язками, що має відповідне відображення в дальших вимогах до роботи. У свою чергу, працівники «на передовій» потребують організації роботи, яка була б приємна саме кінцевим споживачам (швидкість відгуку від персоналу в офісі, можливість прийняття рішень на місці, відкритий доступ до інформації, наявність необхідного обладнання та належний рівень кваліфікації роботи на ньому тощо).

У результаті сегментування за взаємодією з клієнтом стає можливою графічна побудова сегментів на «схемі відображення послуги» [42, с. 330]. У цьому разі діяльність компанії графічно поділяється на видиму та невидиму для зовнішнього (та/або внутрішнього) клієнта за допомогою «лінії візуальної доступності». Приклад схеми для процесу залучення клієнта в рекламне агентство, розробки для нього та реалізації BTL-акції подано на рис. 2.2. Як можна побачити, більшість процесів є прихованими від клієнта. Водночас програми внутрішнього маркетингу розробляються для сегментів, які є «видимі» для клієнта. У свою чергу,

потреби персоналу визначаються відповідно до частоти контактів, їх середньої тривалості, характеру відносин між клієнтом і працівником, сутності такої взаємодії тощо.

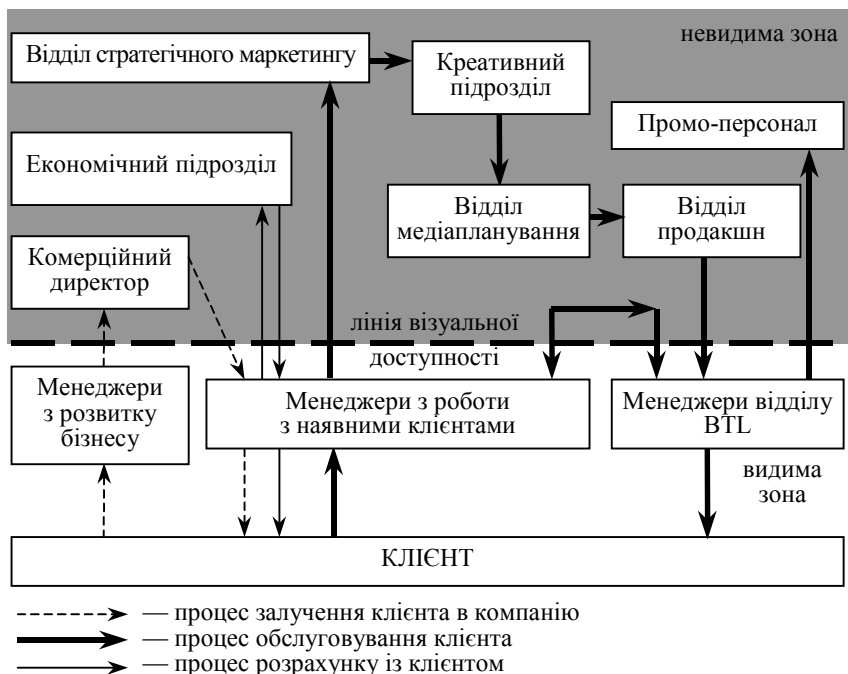


Рис. 2.2. Схема відображення послуги для рекламного агентства (приклад)

Основою для другого типу сегментації внутрішніх клієнтів компанії є потреби, які виникають у взаємовідносинах між працівниками. Як відомо, процес створення продукту або послуги передбачає поетапний алгоритм створення споживчої цінності із застосуванням наявних засобів і ресурсів (час, знання, зусилля тощо) компанії. На кожному з етапів певний працівник, відділ чи навіть підрозділ компанії виступає в ролі споживача чи постачальника відповідно. Отже, будь-які відносини в компанії можуть бути подані зв'язками «постачальник — споживач». При цьому виникає особливий вид потреб, які залежать від позиції персоналу в ланцюгу створення цінності. Задоволення даних потреб реа-

лізується за допомогою розробки відповідних програм для протилежного сегмента чи обох одночасно. Наприклад, якщо контакт-центр незадоволений його інформаційною підтримкою з боку структурних підрозділів, то програма внутрішнього маркетингу перш за все має бути розроблена саме для відділу інформаційних технологій. Або, навпаки, якщо аналітичний відділ вчасно надає звіти менеджерам, які не беруть їх до уваги в процесі прийняття власних управлінських рішень, то програма має бути спрямована на обидва зазначені підрозділи.

Сегментація за роллю в процесі надання внутрішніх послуг набуває практичної цінності з побудовою карти учасників внутрішнього ринку [9, с. 57]. Даний інструмент певним чином включає схему відображення послуги, але головною його метою є відображення зв'язків взаємодії між внутрішніми поставальними та внутрішніми споживачами. Відповідно до типу структурних елементів така карта може мати два масштаби відображення: узагальнений (підрозділи організації) і детальний (окремі працівники чи групи працівників з однаковими функціями) (рис. 2.3).

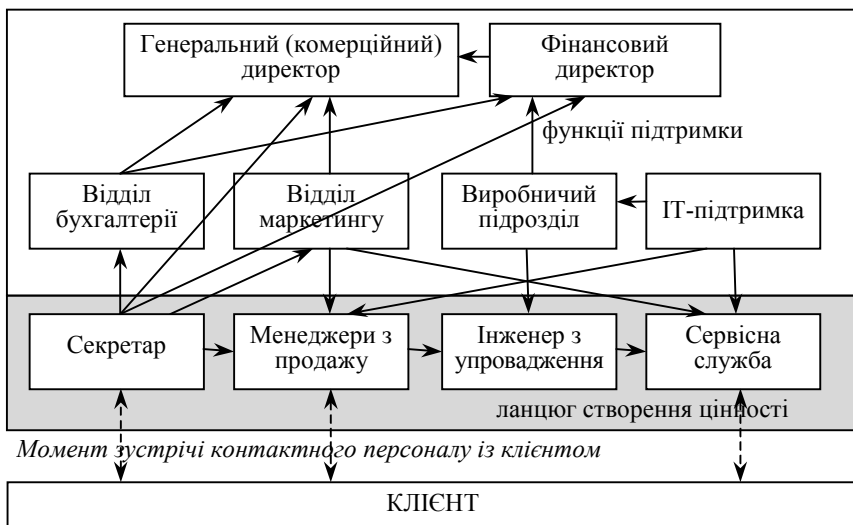


Рис. 2.3. Карта учасників внутрішнього ринку для малого виробничого підприємства (приклад)

Сприйняття окремих характеристик роботи як складових пропозиції унікального продукту формується у працівника на рівні потреби в організації вільного часу. Люди по-різному ставляться до роботи як до виду діяльності в житті. Так, продуктами — заміниками роботи можна вважати навчання, турботу про родину чи приватні інтереси. Яскравим прикладом споживачів продуктів—замінників роботи є домогосподарки, які повністю присвячують себе родині та «економлять» робочий час і зусилля. Водночас, для реалізації даного вибору ці жінки мають не відчувати потреби в матеріальному забезпеченні. З іншого боку, навіть заможні люди інколи намагаються набутися статусу найманих працівників. Особливості такої поведінки можуть бути обґрунтовані за допомогою базисних потреб людини як працівника, тобто розуміння того, як людина ставиться до роботи в цілому.

Розуміння цих особливостей може певним чином визначити майбутню цільову аудиторію підприємства щодо його працівників у контексті застосування інструментарію внутрішнього маркетингу. За даними дослідження MMI Ukraine 2010/3 (подані відповіді респондентів у віці 16—65 років, що проживають у містах з населенням 50 тис. людей і більше [90]). На рис. 2.4 наведено градацію ставлення до роботи працівників у різних галузях за пріоритетністю.

Як можна побачити з рис. 2.4, переважна більшість працюючих сприймають роботу як можливість заробити гроші. При цьому цікавою є розбіжність у коефіцієнті ймовірності ($wAffinity$) серед працівників різних галузей, який відбиває рівень схильності до конкретного варіанта відповіді у певній вибірці ($wAff > 110$).

Тож можемо зауважити, що саме працівники галузі виробництва більше за інших сприймають роботу як можливість цікаво провести час і поспілкуватись із людьми. На противагу цьому, працівники галузі торгівлі та обслуговування з більшою ймовірністю вбачають у роботі шлях до незалежності. Взяття до уваги відповідних особливостей ставлення до роботи серед працівників різних галузей може певним чином позначитися на формуванні пропонування роботи як продукту. Наприклад, мотивація у вигляді корпоративного свята буде оцінена працівниками промислового підприємства значно вище, ніж працівниками ресторану чи готелю.

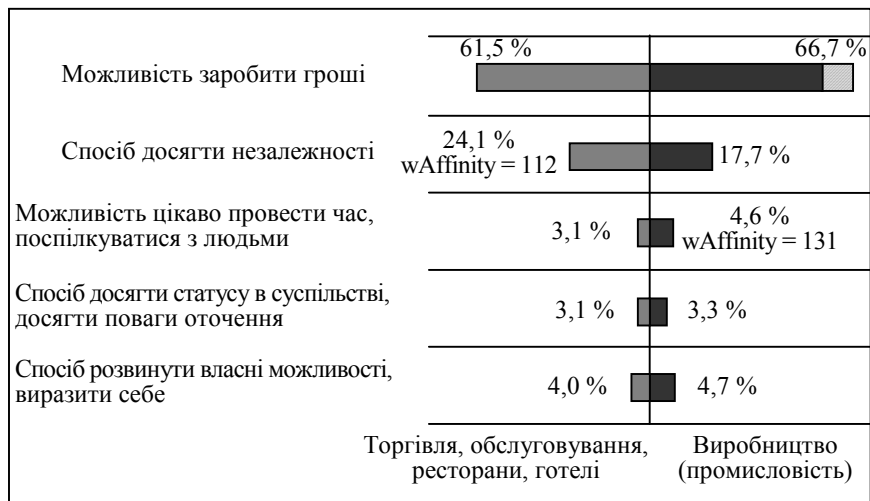


Рис. 2.4. Ставлення до роботи серед працівників різних галузей [90]

Професійне ставлення більшості працівників на підприємстві є фундаментом для формування роботи як продукту. Однак знання того, як саме працівники ставляться до своєї роботи в глобальному сенсі, не дає конкретної відповіді на запитання — що саме необхідно їм для ліпшого виконання своїх функцій?

За результатами проведеного аналізу ми дійшли висновку, що працівники різних галузей мають різне ставлення до роботи. У розвиток цієї думки можна висловити гіпотезу, що різні працівники в галузі віддають пріоритет у виборі роботи різним її характеристикам. Саме знання цих конкретних характеристик дасть змогу правильно подати роботу як продукт і привернути увагу певної цільової аудиторії. З іншого боку, важливим є знання можливості їх поєднання між собою з метою збільшення цінності відповідної пропозиції з боку керівництва підприємством.

Беручи до уваги недосконалість теоретико-методологічної бази та брак у літературі будь-яких прикладів з аналізу зазначеного питання, пропонуємо власну концепцію сегментації працівників

за критеріями їх ставлення до роботи як до продукту. Унікальні авторські розробки на основі реальної ринкової інформації набувають особливого практичного значення.

В основу даного типу сегментації покладені цінності людей під час вибору конкретного робочого місця. Кожна людина має власну систему цінностей залежно від власного досвіду та стилю життя. Вона є прихованою на перший погляд, але має братися до уваги в процесі формування пропозиції роботи для конкретних цільових груп працівників. Як приклад, пропозиція роботи від однієї компанії в різних філіях оцінюється різними людьми відповідно до їхньої системи цінностей. Людина з дитиною віддасть перевагу близькому розташуванню, тимчасом як молодий працівник буде оцінювати наявність перспективи кар'єрного зростання. Тобто дана система набуває реалізації в атрибутах роботи як продукту. Іншими словами, працівник надає пріоритетності певним атрибутам або є прихильним до наявності комплексу конкретних атрибутів, що пояснює його вибір роботи.

За аналогічними показниками (однорідність і розмір) просегментуємо споживачів щодо їх ставлення до роботи як до продукту. За даними дослідження MMI Ukraine 2010/3 персонал (у всій Україні) виділяє такі вагомі критерії у виборі роботи: надійність і стабільність роботи (54,4 %), плата за результатами праці (41,7 %), гнучкий графік роботи (34,5 %), доброзичливі відносини між співробітниками (29,7 %), близькість до дому (24,3 %), творчість у роботі (22,7 %), можливість навчання і професійного зростання (19,8 %), самостійність у прийнятті робочих рішень (18,1 %), користь роботи для суспільства (6,4 %), міра обладнання робочого місця (5 %) та постійні робочі контакти з іноземними організаціями (5 %) [90].

Зважаючи на взаємозв'язки між різними критеріями вибору і роботи послуговуючись коефіцієнтом Пірсона, можна також сегментувати працівників у межах конкретної галузі. Головним припущенням при цьому є те, що працівники пов'язують визначені атрибути між собою та базують на них власну систему цінностей. Отже, кожний виділений сегмент — це вигоди в процесі роботи. Результати відповідного розподілу в галузі обслуговування подано на рис. 2.5.

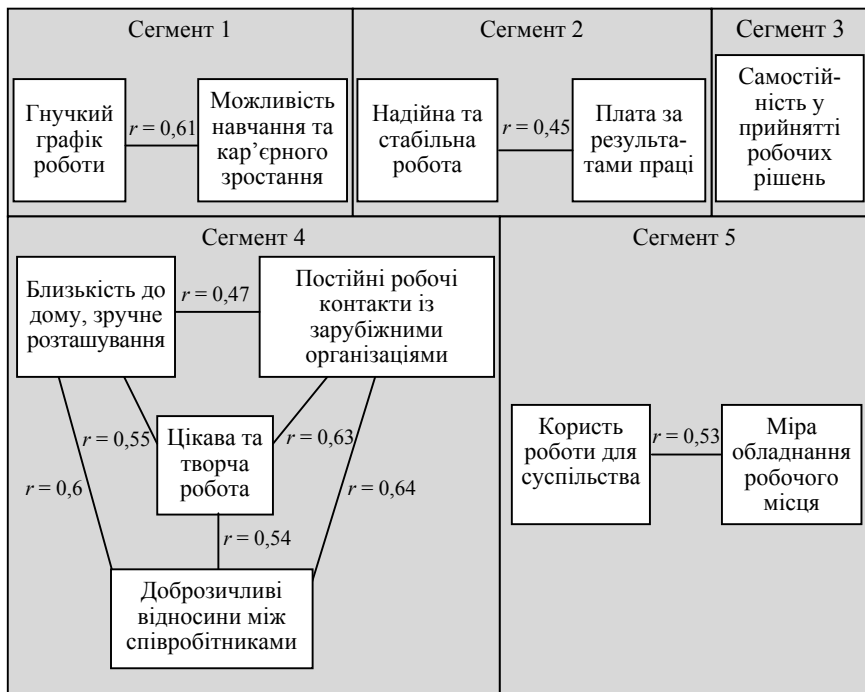


Рис. 2.5. Сегментація працівників галузі обслуговування за критеріями вибору роботи

Охарактеризуємо кожний з визначених сегментів за структурою:

1. Сегмент 1 — «початківці» — у структурі сегмента основна частка припадає на службовців (25,3 %) і робітників (33,7 %) — це працівники нижчої ланки, які вибирають цю роботу за умов її суміщення з навчанням. Для галузі послуг цей сегмент має особливу вагомість унаслідок високої кількості пропозицій роботи за сумісництвом.

2. Сегмент 2 — «заробітчани» — сукупна частка службовців і робітників у структурі даного сегмента відносно значна (59,5 %). Водночас представники власного бізнесу та керівники формують 14,5 % і 3,6 % відповідно (менше за відповідні частки в сегменті 1). Роботу вони вибирають як джерело фінансових потоків на утримання родини, а працівники, які належать до даного сегмента, становлять «основні фонди» в структурі персоналу компанії.

3. Сегмент 3 — «у пошуках самореалізації» — у структурі даного сегмента перебуває відносно значна частка керівників (6,4 %) та спеціалістів (20 %) порівняно з іншими сегментами. Їх вибір роботи базується на почутті незалежності, тому частка підприємців також відносно висока (20 %).

4. Сегмент 4 — «робота як стиль життя» — питому частку становлять робітники 36,7 %. Водночас частки спеціалістів (14,5 %) і службовців (23 %) порівняно з іншими сегментами є меншими. Як наслідок, робота для цих працівників має перш за все приносити задоволення як фізичне, так і моральне, і будь-які додаткові фактори мотивації високо цінуються.

5. Сегмент 5 — «соціально орієнтовані» — на підприємців припадає 24,9 % сегмента, оскільки саме від них залежить технологічний прогрес у галузі. Найменшу частку тут становлять керівники (2,1 %). Частка спеціалістів (12,5 %) і службовців (23 %) є суттєво меншою за середні значення в усіх сегментах. Водночас працівники, які належать до даного сегмента, виділяють роботу в галузі обслуговування серед інших, їх оцінка щодо нестачі обладнання на робочому місці спрямована на потреби клієнтів — це найважливіший сегмент для сервісних організацій.

Після визначення структури сегментів за показником однорідності важливим є оцінка їх розмірів. За даними дослідження MMI Ukraine 2010/3 визначимо розміри описаних сегментів як частки їх співвідношення між собою (рис. 2.6) [90].

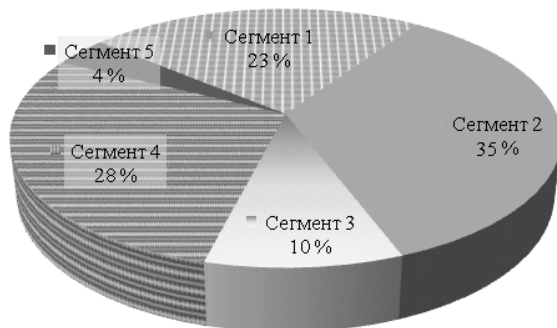


Рис. 2.6. Структурне співвідношення працівників у галузі обслуговування за критеріями вибору роботи [90]

Отже, найбільшим є сегмент 2, працівники якого вибирають роботу за показниками стабільності або за платою за результатами праці (35 %). Наступними за обсягами є сегмент 4 (28 %) та сегмент 1 (23 %) відповідно. Працівників, що належать до сегмента 4, більше, ніж працівників сегмента 1, на 5 %. Тобто компанії, що пропонують «роботу як стиль життя», мають перевагу в закритті вакантних позицій перед «роботою за сумісництвом». Ці компанії можуть привернути увагу кваліфікованіших спеціалістів чи швидше знайти працівника на вакантну посаду.

Результати сегментації працівників галузі виробництва за критеріями вибору роботи наведено на рис. 2.7. Цікавим є факт, що працівники в цьому секторі значно менше пов'язують критерії вибору роботи між собою. Це в першу чергу пов'язане зі специфікою роботи, яка не може відповідати одночасно багатьом критеріям. Тож працівники галузі промисловості як внутрішні клієнти розподіляються на сім головних сегментів.

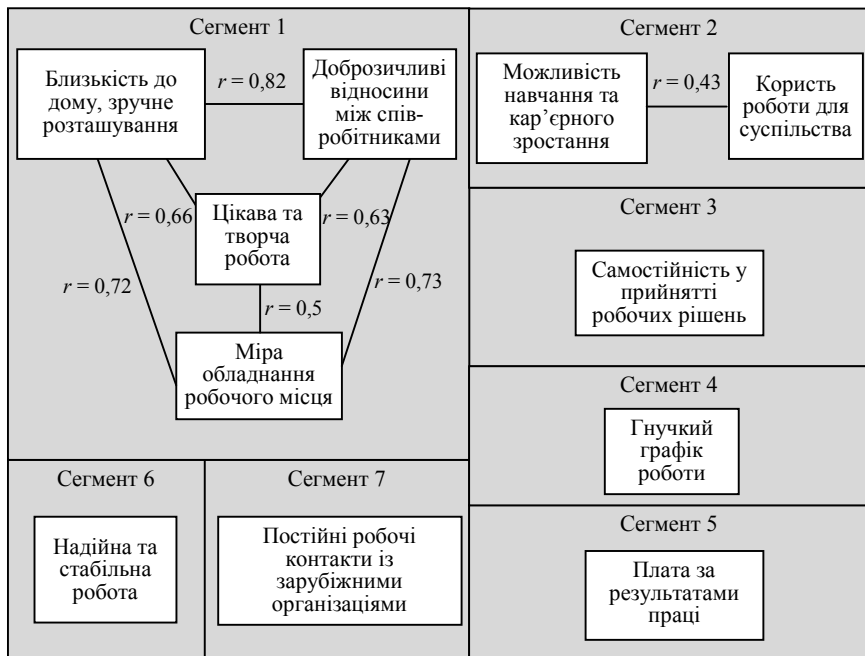


Рис. 2.7. Сегментація працівників галузі виробництва за критеріями вибору роботи

Коротко охарактеризуємо наведену сегментацію:

1. Сегмент 1 — «робота як стиль життя» — структура сегмента на 17,3 % складається зі спеціалістів, зі службовців — на 15,7 % і з робітників на 57 %. Керівники мають 5,4 % (значення найменше за сегментами). На противагу галузі обслуговування, працівники на виробництві асоціюють міру обладнання робочого місця із цікавою та творчою роботою. Це абсолютно логічно, адже певне устаткування значно полегшує працю і є важливим для праці нижчої та середньої ланок. Також можливість роботи на унікальному обладнанні є певною перевагою для працівника в галузі виробництва, за аналогією з наявністю власної бази контактів в галузі обслуговування.

2. Сегмент 2 — «кар'єристи» — вагому частку сегмента становлять спеціалісти (18 %) та службовці (17,1 %), які в перспективі планують зростати в кар'єрі. Цікаво, що у зв'язку зі складністю перекваліфікації у сфері виробництва працівники намагаються вибирати роботу, яка є корисною для суспільства та матиме попит у майбутньому.

3. Сегмент 3 — «у пошуках самореалізації» — у структурі сегмента значну частину також становлять спеціалісти (17,8 %) та службовці (14,9 %), тоді як частка робітників (51,3 %) відносно невелика. Вибір роботи базується на перспективі одержання власної робочої ділянки, що особливо привертає увагу управлінців (9 %) і підприємців (3 %).

4. Сегмент 4 — «фрилансери» — персонал у цьому сегменті високо цінує власний час. З огляду на специфіку роботи в галузі даний сегмент утримує переважно тимчасових спеціалістів (15,7 %) і робітників (64,2 %) за викликом, частка службовців є відносно незначною (9,4 %).

5. Сегмент 5 — «заробітчани» — спеціалісти та робітники мають 17,8 % і 60,5 % відповідно — це працівники нижчої та середньої ланок. Переважно з метою одержати гроші працівники вибирають роботу в промисловості, тож вагомим показником для цього сегмента є здатність роботодавця своєчасно сплатити заробітну плату.

6. Сегмент 6 — «пенсіонери» — вагома частка припадає на найманих працівників (керівники 6,6 %, спеціалісти 18,2 %, робітники 57,8 %). Працівники цього сегмента звертають увагу на загальний імідж компанії, вагомим фактором є соціальна відповідальність роботодавця та можливість одержати гарантії щодо

пенсії. Цікаво, що частки підприємців (1,1 %) і службовців (12,5 %) відносно малі, тобто ці люди все-таки відчують певний захист.

7. Сегмент 7 — «залучені спеціалісти» — окрема частка сегмента припадає на спеціалістів (19,8 %) і службовців (20,1 %) — цей персонал переважно має спеціалізацію іншу від головного профілю компанії (перекладачі, економісти тощо). Вони не заглиблюються в специфіку її діяльності та лише виконують чітко окреслені функції. На противагу цьому, керівники зовсім не репрезентовані в цьому сегменті. Частка підприємців — 6,7 % і є відносно найбільшою в усіх сегментах.

Структуру описаної сегментації працівників галузі виробництва зображено на рис. 2.8.

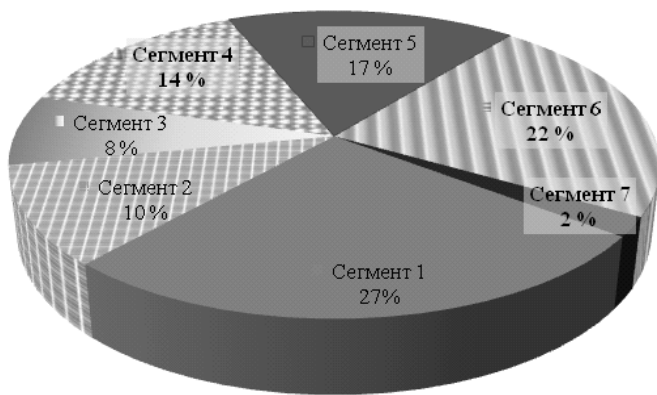


Рис. 2.8. Структурне співвідношення працівників в галузі промисловості за критеріями вибору роботи [90]

Найбільшим є сегмент 1 (27 %), де працівники вибирають галузь за покликом і вважають роботу в ній цікавою і перспективною. Однак при цьому доцільно зауважити, що даний сегмент поєднує кілька тісно пов'язаних критеріїв, тобто працівники приділяють увагу не тільки моральному задоволенню від роботи. Другим за обсягом є сегмент 6, де працівники вибирають роботу за показниками її надійності та стабільності (22 %). Цікаво, що навіть сегмент 5 (робота з метою заробітку) поступається йому за

обсягом (17 %), що можна пояснити нестабільною макроситуацією в країні. На сегмент 2 («кар'єристи») припадає лише 10 %. Показовим для співвідношення сегментації в межах галузі є аналіз сегмента 3, який є однаковим для працівників у сфері торгівлі та у сфері виробництва. Однак сегмент 3 («у пошуках самореалізації») має трохи більшу частку в галузі обслуговування, що пояснюється складністю зростання в кар'єрі на виробничих підприємствах. Найменшу частку має сегмент 7, де працівники зацікавлені у спілкуванні з представниками зарубіжних організацій (2 %).

За результатами проведеної сегментації можна зазначити, що кожна галузь має певні відокремлені сегменти працівників за їх критеріями вибору роботи. Підприємство, яке відчуває нестачу в певній функціональній ланці працівників, може зекономити зусилля та ресурси та надати пропозицію роботи, що буде спрямована саме на сегмент з відповідною питомою часткою працівників. Так, якщо підприємство галузі виробництва зацікавлене в найманні чи утриманні спеціалістів за профілем роботи, доцільним є орієнтація на сегмент 6 чи сегмент 2 та оголошення про роботу, яка є надійною чи дає можливість навчання та приносить користь суспільству.

Натомість, спеціалістів галузі обслуговування заохотить до роботи пропозиція самостійності прийняття робочих рішень (сегмент 3), за якої вони змогли б розкрити свій творчий потенціал.

Кон'юнктура попиту працівників і пропонування роботодавців. Наведені результати сегментації не обмежуються лише аналізом структури цільового ринку. Як було зазначено, працівники, як внутрішні клієнти, «споживають» роботу та «сплачують» за неї власною поведінкою чи психологічними витратами у зв'язку зі сприйняттям нових ключових цінностей, зміною посадових обов'язків [156, с. 673]. Хоч кожна компанія вимагає унікальних змін у поведінці своїх працівників, можна виділити певні вимоги, які є загальними для всіх галузей: навчитись працювати на комп'ютері, вивчити іноземну мову, здобути додаткову освіту, змінити галузь діяльності, змінити місце роботи, переїхати до іншого міста, переїхати до іншої країни чи відкрити свій бізнес. Тобто у відповідь на пропонування роботи з зазначенням певних критеріїв керівництво компанії може розраховувати не тільки на підвищений інтерес конкретної групи працівників, але й на їх готовність до уніфікованої зміни в поведінці.

За даними дослідження MMI Ukraine 2010/3 була складена таблиця (табл. 2.2), яка унаочнює кон'юнктуру внутрішнього ринку компаній у галузі [90]. Дані демонструють частку працівників, які ймовірно змінять власну поведінку з метою одержання конкретної пропозиції роботи від неї. Цікаво, що хоч більшість працівників вважають важливими критеріями у виборі роботи її надійність і стабільність (56,3 %) і плату за результатами праці (43,2 %), вони не схильні заради них до особливих змін у поведінці. Тобто персонал сприймає наявність цього критерію як стандарт діяльності будь-якої компанії та з більшою ймовірністю відмовиться від роботи взагалі, ніж спробує щось довести. Та й узагалі українські працівники не вирізняються високим рівнем лояльності — заради одержання бажаного вони схильні в 7 випадках помінати роботу та в 9 випадках зовсім змінити галузь діяльності.

Працівники галузі торгівлі гнучкіші порівняно з персоналом інших галузей. Вони заявляють про готовність до чималих змін заради будь-якого кроку з боку роботодавця. Тому особливу увагу для роботодавця слід звернути на пропонування гнучкого графіка роботи в галузі, адже саме заради цього критерію значна частка працівників у галузі (36,5 %) спроможна до зміни власної поведінки. Водночас, хоч можливість навчання і професійного зростання та постійні робочі контакти із зарубіжними організаціями високо цінують не всі працівники в галузі, вони готові надати за них найширшу альтернативу в поведінці, включаючи перспективу відкрити власний бізнес. Менш за все сервісний персонал переймається нестачею обладнання робочого місця та воліє вирішувати цю проблему самостійно.

Персонал галузі виробництва є мало чутливим до пропонування унікальних характеристик роботи. Цікаво, що для одержання стабільної роботи та плати за результатами праці в галузі виробництва персонал заявляє про готовність навчитись працювати на комп'ютері. Водночас відповідно до загальних тенденцій увагу працівників привертає можливість навчання і професійного зростання. На відміну від цього, у зв'язку зі специфікою роботи в галузі перспектива одержати творчу роботу чи можливість співпраці з іноземцями ніяк не оцінюється з боку персоналу. Більш за все працівники тягнуть до зміни місця роботи, тимчасом як зміна галузі діяльності для них небажана у зв'язку з вузькою спеціалізацією.

Таблиця 2.2

ПОПИТ НА РОБОТУ ЯК НА ВНУТРІШНІЙ ПРОДУКТ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ [90]

Важливі критерії для вибору роботи (продукт)	На що готові для зміни матеріального становища (ціна)					
	У всіх галузях		Галузь обслуговування		Галузь виробництва	
	Частка, %	Структура	Частка, %	Структура	Частка, %	Структура
Гнучкий графік роботи	33,9	— Навчитись працювати на комп'ютері (44,2 %) — змінити галузь діяльності (37,6 %) — змінити місце роботи (35,8 %) — відкрити власний бізнес (39,3 %)	36,5	— Навчитись працювати на комп'ютері (44,2 %) — вивчити іноземну мову (44,9 %) — змінити галузь діяльності (39,5 %) — змінити місце роботи (40,9 %) — переїхати до іншого міста (35,6 %) — відкрити власний бізнес (41,2 %)	27,9	— Навчитись працювати на комп'ютері (46,1 %)
Самостійність у прийнятті робочих рішень	20,2	— Вивчити іноземну мову (28,8 %) — змінити галузь діяльності (23,7 %) — переїхати до іншого міста (22,4 %) — переїхати до іншої країни (23,9 %) — відкрити власний бізнес (26,8 %)	21,7	— Вивчити іноземну мову (24,6 %) — змінити галузь діяльності (23,1 %) — змінити місце роботи (18,3 %) — переїхати до іншого міста (20 %) — переїхати до іншої країни (26 %) — відкрити власний бізнес (29,8 %)	17,7	— Вивчити іноземну мову (37,8 %) — змінити галузь діяльності (23,9 %) — відкрити власний бізнес (26,4 %)

Надійність, стабільність роботи	56,3	— Змінити галузь діяльності (61,5 %) — змінити місце роботи (65 %)	58,3	— Змінити галузь діяльності (61 %) — змінити місце роботи (61,7 %) — переїхати до іншого міста (58,5 %) — відкрити власний бізнес (58,1 %)	61,6	— Навчитись працювати на комп'ютері (67,9 %) — змінити галузь діяльності (69 %) — змінити місце роботи (74,2 %)
Цікава, творча робота	22,2	— Вивчити іноземну мову (32,6 %) — змінити галузь діяльності (25,3 %) — переїхати до іншого міста (32,3 %) — переїхати до іншої країни (29 %) — відкрити власний бізнес (26,1 %)	20,1	— Навчитись працювати на комп'ютері (27,1 %) — змінити галузь діяльності (24,2 %) — переїхати до іншого міста (28,6 %) — переїхати до іншої країни (28,3 %)	19,6	—
Доброзичливі відносини між співробітниками	30,4	— Навчитись працювати на комп'ютері (39,7 %) — змінити місце роботи (32,2 %)	29,7	— Змінити місце роботи (33,2 %) — переїхати до іншого міста (35,8 %) — відкрити власний бізнес (28,3 %)	31,8	— Навчитись працювати на комп'ютері (44,6 %) — змінити місце роботи (32,5 %)
Можливість навчання і професійного зростання	19,5	— Вивчити іноземну мову (29,5 %) — здобути додаткову освіту (32,4 %) — змінити галузь діяльності (24,2 %) — змінити місце роботи (21,3 %)	21,7	— Вивчити іноземну мову (27,2 %) — здобути додаткову освіту (32,5 %) — змінити галузь діяльності (27 %) — змінити місце роботи (22,6 %)	18,8	— Здобути додаткову освіту (32,4 %) — змінити галузь діяльності (25,9 %) — змінити місце роботи (19,6 %) — переїхати до іншого міста (28,8 %)

Важливі критерії для вибору роботи (продукт)	На що готові для зміни матеріального становища (ціна)					
	У всіх галузях		Галузь обслуговування		Галузь виробництва	
	Частка, %	Структура	Частка, %	Структура	Частка, %	Структура
Можливість навчання і професійного зростання		— переїхати до іншого міста (26,9 %) — переїхати до іншої країни (26,9 %) — відкрити власний бізнес (25,2 %)		— переїхати до іншого міста (32,8 %) — переїхати до іншої країни (38,8 %) — відкрити власний бізнес (27,7 %)		
Користь роботи для суспільства	6,1	— Вивчити іноземну мову (8,3 %) — змінити галузь діяльності (6,4 %) — переїхати до іншої країни (7,1 %) — відкрити власний бізнес (7,1 %)	5,6	— Навчитись працювати на комп'ютері (9,3 %) — вивчити іноземну мову (8,5 %) — змінити галузь діяльності (7,7 %) — змінити місце роботи (6,4 %) — відкрити власний бізнес (8,1 %)	5,8	— Переїхати до іншої країни (10 %)
Міра обладнання робочого місця	4,7	— Змінити галузь діяльності (5,3 %) — змінити місце роботи (5,2 %)	3,3	— Відкрити власний бізнес (5,4 %)	6,3	— Змінити галузь діяльності (7,7 %) — змінити місце роботи (8,3 %) — переїхати до іншої країни (7,1 %)

Плата за результатами праці	43,2	— Змінити галузь діяльності (41,6 %) — змінити місце роботи (47,5 %) — переїхати до іншої країни (46,1 %)	39,8	— Змінити галузь діяльності (42,9 %) — змінити місце роботи (46 %) — переїхати до іншої країни (48,2 %) — відкрити власний бізнес (41,9 %)	46,1	— Навчитись працювати на комп'ютері (45,2 %) — змінити місце роботи (51,2 %) — відкрити власний бізнес (51,2 %)
Постійні робочі контакти із зарубіжними організаціями	4,4	— Вивчити іноземну мову (7,3 %) — здобути додаткову освіту (6,6 %) — змінити галузь діяльності (5 %) — переїхати до іншого міста (6,3 %) — переїхати до іншої країни (10,7 %) — відкрити власний бізнес (7,2 %)	4,2	— Навчитись працювати на комп'ютері (6,2 %) — вивчити іноземну мову (7,6 %) — здобути додаткову освіту (8,3 %) — змінити галузь діяльності (6,6 %) — переїхати до іншого міста (5,7 %) — переїхати до іншої країни (10,6 %) — відкрити власний бізнес (7,5 %)	2,6	—
— Близькість до дому, зручне розташування	22	— Змінити місце роботи (23,3 %)	25,2	— Навчитись працювати на комп'ютері (34,2 %) — змінити галузь діяльності (23,1 %) — змінити місце роботи (26,8 %) — відкрити власний бізнес (24,3 %)	23,7	— Змінити місце роботи (23,8 %)

У підсумку зауважимо, що сегментація працівників як внутрішніх клієнтів є унікальним інструментом внутрішнього маркетингу. Незважаючи на його слабе теоретичне опрацювання, перспективи практичного застосування мають неабияке значення для компаній, що заінтересовані в одержанні конкурентних переваг завдяки нематеріальним активам, а саме персоналу компанії. Грамотне використання даного інструментарію приводить до оптимізації зусиль щодо залучення та утримання цінних кадрів. Водночас сегментація допомагає компанії правильно оцінити власний потенціал щодо платоспроможності працівників і не вимагати від них неможливого.

Структура працівників за їх ставленням до роботи різниться залежно від галузі, як було продемонстровано на прикладі галузі обслуговування та галузі виробництва. У свою чергу, розуміння особливостей ставлення працівників до роботи на макrorівні обумовлює формування системи внутрішнього маркетингу на кожному окремому підприємстві та є перспективним напрямком для досліджень.

2.3. КОНЦЕПЦІЯ «4Ps» ІНСТРУМЕНТАРІЮ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Концепція внутрішнього маркетингу сьогодні є складовою холістичної концепції маркетингу, що була описано в розд. 1, і перебуває на одному рівні з маркетингом партнерських відносин, інтегрованим маркетингом і соціально відповідальним маркетингом, де акценти зміщуються з товару на покупця та з процесів продажу на процеси задоволення потреб споживачів. Однак повноцінної даної концепції до взяття розгляду як частини маркетингової теорії потребує її належної деталізації згідно з узвичаєними концептуальними підходами. Одним з найпоширеніших у маркетингу підходів є популярна модель комплексу маркетингу «4Ps», розроблена Дж. МакКарті ще на початку 1960-х рр.

Слід зазначити, що першими своє авторське бачення складників комплексу внутрішнього маркетингу репрезентували такі відомі європейські вчені, як М. Рафік і П. К. Ахмед [2, 55], Н. Пірсі [48, 156], Т. Девіс [61], Р. Вері [65], а також основоположники концепції Е. Сассер і С. Арбайт [56] і Л. Бері [7] у контексті його відмінностей порівняно із традиційним комплексом маркетинг-

мікс. Сучасні російські вчені Л. С. Латишова [121], Е. Н. Голубкова та О. З. Михайлов [81], Ю. П. Соловйова [149], а також вітчизняна вчена-маркетолог Н. В. Куденко [116] у своїх працях також визнають необхідність оригінального тлумачення елементів комплексу внутрішнього маркетингу та наводять власні бачення з цього питання.

Перетворення внутрішнього маркетингу в окремий напрям сучасної маркетингової науки на даному етапі розвитку потребує належної уваги до змісту й особливостей його функціонування. Передумовою для розробки елементів комплексу внутрішнього маркетингу за аналогією з «4Ps» є порівняльний аналіз сутності внутрішньої та традиційної маркетингових концепцій, поданий у табл. 2.3. За його результатами легко помітити, що обидві концепції досить близькі у своїх ключових положеннях, що свідчить про маркетингову їх природу.

Однак, незважаючи на це, вони мають зовсім різні мету і завдання, а також об'єкти та предмети головної мети. На практиці це, своєю чергою, потребує застосування різного інструментарію за своєю сутністю та цільовою спрямованістю.

Як ми вже зазначили, теорія внутрішнього маркетингу, що була сформована в окрему наукову думку лише наприкінці 70-х років ХХ ст., і досі має певні концептуальні прогалини та дискусійні питання. У процесі своєї еволюції дана теорія повсякчасно то спиралась на суміжні наукові течії, такі як управління людськими ресурсами чи організаційне управління, то набувала особливого вектора розвитку як автономна маркетингова концепція. Сьогодні, коли власне ідея внутрішнього маркетингу знайшла своє законне місце у сучасній концепції холістичного маркетингу Ф. Котлера [140, с. 38], і досі відкритим залишається питання внутрішньомаркетингового інструментарію як окремого комплексу. Виходячи з цього ми беремо до уваги наявні пропозиції різних авторів та їх спроби структуризації факторів, що належать до внутрішньомаркетингової діяльності, у рамках популярної маркетингової концепції Дж. МакКарті «4Ps». Подібні думки часто висловлюються відомими зарубіжними [2; 48; 54; 61; 156] та російськими вченими [81, 149], а також нашими співвітчизниками [116]. У свою чергу, ми вбачаємо можливість узагальнити всі ці тези та твердження, що виникли стохастично в процесі еволюції, та оновити рамки теорії внутрішнього маркетингу актуальним авторським баченням комплексу його інструментів.

Таблиця 2.3

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ВНУТРІШНЬОЇ
ТА ТРАДИЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ**

Елемент	Критерій					
	мета	завдання	суб'єкти, на які здійснюється вплив	суб'єкти, що здійснюють вплив	об'єкт	предмет
Традиційний маркетинг	Досконале вивчення потреб клієнтів і створення товарів та послуг, що якнайліпше відповідають цим потребам	На стратегічному рівні завданнями є формулювання генеральної програми дій підприємства, визначення й освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем тощо	Споживачі, покупці, посередники, постачальники, партнери	Маркетологи, директори з маркетингу, генеральне керівництво	Система «товаровиробник — споживач» за переважного впливу останнього	Відносини, які виникають між товаровиробниками і споживачами, а також іншими суб'єктами господарювання з приводу обміну цінностями на конкретному ринку

Внутрішній маркетинг	Формування прихильності працівників до реалізації маркетингової стратегії та їх розуміння значення своєї праці в загальному процесі стратегічного маркетингу	Формування корпоративних стандартів якості обслуговування клієнтів, створення корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей, зменшення рівня опору персоналу до змін у діяльності підприємства, управління інноваційною діяльністю тощо	Контактний персонал, працівники, що безпосередньо взаємодіють із контактним персоналом (бек-офіс), маркетингологи за сумісництвом, персонал, що є рушійною силою у реалізації маркетингової стратегії	Маркетологи, менеджери з управління персоналом, ланкові менеджери, вища керівна ланка	Внутрішній ринок підприємства, який включає персонал підприємства в процесі реалізації маркетингової стратегії	Відносини, які виникають між компанією та персоналом, що задіяний у процесі реалізації маркетингової стратегії
----------------------	--	---	---	---	--	--

Примітка: розроблено автором на основі [81; 116; 143; 149].

Вихідною точкою для наших наукових пошуків може вважатися сучасне бачення сутності та змісту елементів внутрішнього маркетингу представниками української школи маркетингу (табл. 2.4). Розкриємо кожний із цих елементів конкретніше.

Таблиця 2.4

КОМПЛЕКС «4Р» ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Елемент комплексу «4Р»	Сутність елемента	Зміст елемента
Товар (Product)	Ефективний план реалізації маркетингової стратегії підприємства, який включає ділові взаємовідносини персоналу підприємства	Цінності, взаємовідносини та моделі поведінки працівників, які необхідні для успішної реалізації маркетингової стратегії у процесі виконання ними своїх функцій і взаємозв'язків
Ціна (Price)	Психологічні та емоційні витрати підприємства в процесі реалізації маркетингової стратегії	• Відмова працівників від участі в інших проектах • психологічні та емоційні витрати працівників у процесі виконання посадових функціональних обов'язків під час реалізації маркетингової стратегії • понаднормові затрати робочого часу
Продаж (Place)	Місце зібрання персоналу підприємства з питань реалізації маркетингової стратегії	• Конференції • засідання керівників • внутрішні семінари з навчання співробітників • збори трудового колективу
Просування (Promotion)	Внутрішні комунікації підприємства з приводу реалізації маркетингової стратегії	• письмові індивідуальні плани та звіти персоналу • презентації • конференції • системи інформування персоналу про цільовий ринок та споживачів • система мотивації та стимулювання персоналу

Першим і ключовим елементом будь-якого маркетингового комплексу є *продукт*. Основоположники концепції внутрішнього маркетингу з перших моментів її виникнення вважають продуктом внутрішнього маркетингу роботу [56, с. 64; 77, с. 25]. Однак унаслідок неоднозначності тлумачення даного поняття представниками різних шкіл з часом це трохи не стає головним аргументом для винесення концепції внутрішнього маркетингу поза межі маркетингової теорії взагалі. У 1998 р. Р. Вері альтернативно розглядає внутрішній маркетинг як метафору саме через легкість спростування «організації робочих місць і умов праці» як «продуктів» [65, с. 931].

Однак паралельно з розвитком концепції внутрішнього маркетингу еволюціонує розуміння внутрішнього маркетингового продукту. Е. Сассер і С. Арбайт у своїй статті 1976 р. наголошують на доповненні товарної концепції й уперше подають «роботу як родовий продукт» [56, с. 64]. Томпсон у 1990 р. трактує внутрішні продукти та послуги як завдання, плани, структуру, бачення, місію та цінності, що спрямовані на максимізацію (ефективне використання) ресурсів [65, с. 939]. І лише в 1993 р. М. Рафік і П. К. Ахмед зазначили функціонування внутрішнього маркетингового продукту на трьох рівнях, стратегічному, тактичному та фундаментальному — де робота як продукт визнається лише на останньому з них [55, с. 223]. Справді, починаючи з 1994 р., відомі науковці — маркетингові стратеги розвивають даний елемент концепції і трактують внутрішній маркетинговий продукт як цінності, взаємовідносини та моделі поведінки працівників підприємства, що необхідні для успішної реалізації його маркетингової стратегії та маркетингових планів [116, с. 494; 156, с. 673]. І далі, у 2001 р., продукт внутрішнього маркетингу як результат, що має бути досягнутий, на тактичному рівні береться до розгляду у вигляді програм, політик, сервісів, досліджень, планів і навчання [61, с. 125]. Сьогодні загалом продуктом стосовно до працівників часто називають посаду в організації з її специфічними правами й обов'язками [121, с. 21]. Але, на наш погляд, це визначення потребує деталізації та конкретизації в рамках концепції внутрішнього маркетингу. Адже протягом всього становлення даної концепції вчені рекомендують менеджерам проектувати робочі місця (авт. — *design job*) з особливими функціями, що мають цінність для працівників, а не просто висувати вимоги та завдання до конкретної роботи [54, с. 457].

Тому Н. Пірсі визначає внутрішній маркетинговий продукт як зміни в діяльності працівника та в його ставленні до клієнтів [156, с. 673]. Н. В. Куденко розвиває цю думку та визначає внутрішній маркетинговий продукт у його вияві як діяльність співробітника в тому вигляді, в якому вона має бути для ефективної реалізації маркетингової стратегії, щоб приносити працівникові моральне та матеріальне задоволення [116, с. 495]. Далі, сутність внутрішньомаркетингового продукту може бути з'ясована через його унікальні риси стосовно до традиційних ринкових товарів і послуг, нівелювання яких є критичним для його внутрішньомаркетингової природи. По-перше, робота як продукт може бути небажаною або навіть мати негативні властивості [54, с. 451]. По-друге, внутрішньомаркетинговий продукт не може визначатися виключно з однієї позиції, наприклад власника (управлінця), але має містити аспекти, пов'язані з потребами і бажаннями співробітників [2, с. 36]. Однак сама сутність внутрішнього маркетингу є значно ширшою за інтерпретацію роботи як продукту. Адже, як слушно зауважує Р. Вері, нинішні трактування концепції внутрішнього маркетингу занадто продукт-орієнтовані, ґрунтуючись на традиційній маркетинговій концепції, замість того щоб бути маркетинг-орієнтованими, і так розуміти справжню цінність концепції внутрішнього маркетингу як сучасної парадигми управління бізнесом [65, с. 938].

Наступним елементом комплексу внутрішнього маркетингу є *ціна*. Варто зазначити, що внутрішньомаркетингова «ціна» не рівноцінна заробітній платі працівників, яку сплачує їм підприємство у вигляді компенсації їхньої трудової сили. Навпаки, це те, що вимагають від своїх внутрішніх клієнтів як «оплату», коли вони «купують» продукт та включаються в участь у маркетинговому плані» [156, с. 673]. Тут «ціна» означає персональні витрати людини на вивчення нею оновлених стандартів і робочих настанов [48, с. 38]. Ціна внутрішньомаркетингових продуктів і програм може набувати форми часу, додаткових ресурсів — як фінансових, так і людських, грошових взаєморозрахунків, окремих узгоджень за домовленістю, психологічних затрат (стрес, тиск, страх тощо) і навіть особистісних цінностей і позицій — его — ключових працівників, що підлягають зміні. М. Рафік і П. К. Ахмед наголошують, що ціна може належати до психологічної вартості сприйняття нових методів роботи, відмови від проектів заради здійснення інших політик (тобто альтернативна вартість) або

трансфертного ціноутворення та розподілу витрат між підрозділами підприємства [55, с. 224].

Природа ціни внутрішньомаркетингового продукту сприймається повніше через проведення паралелей у бюджеті часу людини, що працює згідно із корпоративними стандартами та (або) на повний робочий день, і середньостатистичного працівника галузі, робітника за сумісництвом тощо. З боку працівників ціна внутрішньомаркетингового продукту досить схожа на недоодержаний «прибуток» у формі мобільності, вільного особистого часу, власних позицій, радощів від спілкування із друзями та родиною, різноманітності соціального кола спілкування, відірваності від рідної оселі та ін. Як результат, внутрішньомаркетингова ціна стає альтернативною вартістю роботи, програми чи стратегії як внутрішньомаркетингового продукту, тобто «ціною вибору» [149, с. 130]. Це підтверджується результатами досліджень українських ІТ-спеціалістів, які вбачають перевагами роботи на умовах фрилансу: гнучкий графік (50 %), прив'язку до робочого місця (44 %), прив'язку до робочого графіка (39 %), можливість планувати завантаженість (36 %) тощо. Справді, усі ці фактори становлять альтернативну вартість роботи в компанії, і Н. В. Куденко називала «ціною» певні незручності, пов'язані з оптимізацією процесу реалізації стратегії, такі як понаднормові затрати робочого часу [116, с. 495]. Водночас внутрішні маркетологи можуть узяти всі ці побажання працівників до уваги та оформити їх у систему «знижок» для роботи на постійній основі за умов їх належної участі у реалізації ключових положень маркетингової стратегії підприємства.

Першочергова орієнтація на працівників є ключовим моментом у визначенні внутрішньомаркетингової ціни, тобто, як зазначає Ю. Соловійова, працівники повинні розуміти, що вони одержують на даній роботі більше матеріальних, соціальних та інших вигід порівняно з альтернативним робочим місцем [149, с. 130]. Яскравим прикладом відносин «компанія—працівник» на засадах внутрішнього маркетингу є кар'єрний шлях А. Дж. Лефлі в компанії «Procter&Gamble» від заступника бренд-менеджера до генерального директора, описаний у книжці «Procter&Gamble. Шлях до успіху». Саме тут аналітики відкрито називають «ціну» у формі міжнародного призначення (за межі США) як необхідну умову для здобуття посади у вищому керівництві компанії, що за нагоди і сплачує Лефлі як президент підрозділу P&G на Далекому

Сході протягом своєї служби у 1994—1999 рр. У свою чергу, внутрішньомаркетинговим продуктом, який він у такий спосіб придбаває, стає посада президента Р&G по Північній Америці спільно з посадою президента глобальної бізнес-одиниці (GBU) з загальносвітового виробництва косметичних засобів у рамках програми О-2005 [84, с. 347].

Британські вчені пропонують визначати розмір ціни в балансі між її корисністю та витратами як для компанії, так і для працівника. М. Рафік і П. К. Ахмед упевнені, що ціна як елемент внутрішнього маркетингу має прикладну цінність у точному налаштуванні процесів, і ця цінність з'являється в результаті визначення сутності прибутків і збитків для працівників, які залучені у процес змін [55, с. 39]. Головне, застерігає Н. Пірсі, не варто нехтувати ціною, яку мають сплатити різні представники цільового ринку за успішне впровадження маркетингового плану, адже вона є головним джерелом перепопону і бар'єрів різної міри складності [156, с. 673].

Третім елементом комплексу внутрішнього маркетинг-міксу є *місце*, або так званий розподіл чи дистрибуція. Принагідно зауважимо, що наявність різних назв пов'язана також із браком єдиного визначення для даного елементу. Так, Т. Девіс трактує елемент комплексу внутрішнього маркетингу «місце» як місцезнаходження відповідних програм і відповідальність за їх реалізацію [61, с. 124]. Натомість в інших джерелах, поряд із продуктом і ціною, називають дистрибуцію — місце та канали (треті особи), які використовуються для доставки політик і тренінгів [55, с. 225]. Однак загалом кожне з наведених тверджень містить у собі єдину сутність, вдало сформульовану П. К. Ахмедом і М. Рафіком, як оточення, в якому відбувається процес обміну між організацією та її співробітниками. Із цього погляду метою даного елементу є спроба розробити внутрішнє середовище й атмосферу, що сприятимуть досягненню конкретних цілей. На думку вчених, це може означати надання більшої кількості необхідних ресурсів, ліпшу підтримку, зміни або принаймні спроби до змін, удосконалення організаційної культури, а також вивчення способів розширення прав і можливостей співробітників за допомогою трансформації структури та зон їх відповідальності [2, с. 40].

Базуючись на надбаннях традиційного маркетингу, внутрішньомаркетингове місце на тактичному рівні складається з фізичних та соціально-технічних об'єктів, куди має бути доставлено

продукт та пов'язані з ним комунікації: це збори, комісії, заходи з навчання менеджерів і рядових співробітників, семінари, майстер-класи, письмові звіти, неформальні комунікації, громадські заходи тощо [156, с. 674]. Узагальнено воно [місце] охоплює більше, ніж традиційні фізичні аспекти зовнішнього бізнес-середовища, охоплюючи культурні, символічні та навіть метафоричні аспекти організації, від і в межах яких атмосфера навколо працівників формує прихильність останніх до організації [2, с. 40]. Однак у рамках концепції внутрішнього маркетингу місце як спосіб доведення внутрішньомаркетингового продукту до цільової аудиторії також може бути розглянуте крізь призму ефективності організаційної структури як грамотного та логічного розподілу працівників усередині організації [149, с. 130]. Такий погляд на внутрішньомаркетингове місце значно ширше за окремі подинокі складові та має стратегічне значення. Ефективна організаційна структура управління є основою для досягнення внутрішнім маркетингом його стратегічної мети — створення внутрішнього середовища організації, що сприяє розвитку мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу [81, с. 63].

Важливо зазначити, що внутрішньомаркетингове місце — це єдиний елемент у даному комплексі, що висвітлює положення кадрової політики в рамках концепції внутрішнього маркетингу. П. К. Ахмед і М. Рафік пишуть, що у внутрішньому контексті як місце можуть бути сприйняті наявні видимі й відчутні, а також невидимі й невідчутні аспекти роботи та робочого середовища [2, с. 40], реалізація яких неможлива без узгодження з функцією управління персоналом на підприємстві. У свою чергу, О. Н. Голубкова та О. З. Михайлов вбачають у процесі вдосконалення організаційної структури необхідність залучення кадрової служби до реалізації внутрішнього маркетингу, оскільки вирішення його завдань починається вже на етапах відбору, навчання та адаптації персоналу [81, с. 64]. Також стратеги особливо зважають на те, що управління трудовими ресурсами та узгодження системи навчання нових працівників і системи морального стимулювання співробітників з маркетинговими стратегіями є реальним каналом дистрибуції таким способом, щоб культура підприємства була реальним каналом продажу внутрішніх маркетингових стратегій [116, с. 495].

На нашу думку, далі можна використовувати термін «внутрішньомаркетингове місце» як сукупність просторів, процесів, людей

і рішень (управлінських, технологічних та ін.) у рамках конкретної організаційної структури та корпоративної культури, які становлять платформу для відносин «компанія—працівник» у процесі досягнення стратегічних цілей організації та забезпечують надійність, відкритість і прозорість цих взаємовідносин обопільно.

Останнім елементом внутрішньомаркетингового комплексу є *просування*, що набуває найвидимішого вияву у формі внутрішніх комунікацій і звернень. Практика свідчить, що цілі програми внутрішнього маркетингу є визначальним моментом для розробки стратегії внутрішніх комунікацій підприємства та дальшого впровадження її у дію. У 1993 р. вперше М. Рафік і П. К. Ахмед наголосили на тому, що правильна комунікаційна стратегія має бути спрямована на реалізацію такого важливого аспекту внутрішнього маркетингу, як мотивація співробітників та управління їхнім ставленням [55, с. 224]. Пізніше метою внутрішньомаркетингового просування вчені почали визначати підвищення рівня знань, кваліфікаційного рівня та поінформованості у питаннях стратегічних змін [2, с. 39]. Зауважимо, що обидва ці положення не суперечать одне одному, адже вони спрямовані на поліпшення ставлення до клієнтів через поліпшення ставлення до працівників у самій компанії. Представник скандинавської школи послуг Е. Гумессон висловлює аналогічну думку: роль внутрішнього зв'язку полягає в тім, щоб гарантувати, що працівники усвідомлюють своє місце у процесі забезпечення задоволення клієнта та розуміють, як саме вони можуть поліпшити рівень його задоволення [11, с. 140].

Комунікації — не тільки впливовий, але й багатогранний елемент, тож доцільно не зацикловатись, а розвивати управлінські можливості звернення до працівників. Коли менеджери управляють широким спектром методів просування ключових положень маркетингової стратегії до працівників, вони розвивають трудові відносини. Так, просування внутрішнього маркетингового продукту може передбачати внутрішній продаж, рекламування, стимулювання, заохочення та покарання, поряд із внутрішніми медіа-ресурсами, що спрямовані на підтримку внутрішньомаркетингових програм [61, с. 124]. Тобто маркетингові стратеги наголошують на необхідності розгляду всього діапазону комунікаційних можливостей і пов'язаних з ними цілей, так само як це зазвичай робиться стосовно до зовнішніх клієнтів [156, с. 774]. Цей момент набуває особливого значення для сервісних підпри-

ємств. Наприклад, добре продумана та культивована на корпоративних цінностях реклама не тільки певним способом формує сприйняття й очікування споживачів щодо запропонованої послуги, а й сприяє співробітникам у визначенні характеру сприйняття та очікувань менеджменту від них самих — що думають про них як про професіоналів і якого виконання роботи власне від них очікують [20, с. 8].

Однак на практиці далеко не всі корпоративні та внутрішні комунікації належать до юрисдикції маркетологів. Так, за результатами досліджень Асоціації корпоративних медіа України станом на січень 2013 р. лише 42 % корпоративних проектів здійснювалися департаментом маркетингу на противагу роботі департаменту PR (33 %), департаменту HR (17 %), департаменту комунікацій (5 %) та інших департаментів (3 %). Відмітною рисою внутрішніх маркетингових комунікацій є двосторонній обмін інформацією [116, с. 495], і саме це сильно сприяє гнучкості компанії на ринку, звільненню внутрішніх ресурсів і потенціалу для дій, підвищенню рівня лояльності персоналу. Цей момент відзначають і британські вчені як спосіб реалізації процесів інформування та переконання, а також здійснення впливу на відносини з боку головних представників внутрішнього ринку [156, с. 674].

Наведена характеристика внутрішньомаркетингових комунікацій може бути цілісно проілюстрована через їх прикладне застосування компанією «Microsoft» у 2003 р. у Великобританії. Загальною метою управлінської команди в той час було проведення загальнобританської внутрішньомаркетингової кампанії з метою інтеграції шести попередньо вибраних керівництвом цінностей безпосередньо у бренд «Microsoft» і формування стандарту поведінки працівників стосовно до клієнтів компанії [68, с. 248]. Стратегія розгорталась у три етапи, де першою і ключовою була *фаза захоплення*. Внутрішньомаркетингові комунікації змогли легко досягти поставленої мети, яка полягала в тому, що, поперше, кожен повинен був дізнатися про ключові цінності; подруге, необхідно було залучити, зацікавити та поінформувати співробітників усіх рівнів і, нарешті, характер звернення мав би забезпечувати запам'ятовування, на основі якого повинна функціонувати дальша програма [68, с. 250]. Тут недосконалість попереднього застосування корпоративних комунікацій викрилась у «порожнистості» бренду на той момент — саме цією внутрішньомаркетинговою компанією було заплановано вкласти конкретні

цінності у філософію корпоративного бренду. І далі, з використанням елементів внутрішнього PR важлива інформація могла бути легко поширена, але проігнорована чи сприйнята лише частиною аудиторії. Для даної кампанії внутрішньомаркетингові комунікації відіграли провідну роль, креативна реалізація якої відбулась через 15-хвилинний відеоролик і шість постерів із залученням відомого персонажу серіалу «Офіс» Девіда Brenta (Рікі Джервіс) і наприкінці за допомогою додаткових промо-матеріалів — буклетів і кишенькових карток із цінностями. Однак усі ці внутрішньомаркетингові звернення були інтегровані в наявні корпоративні канали комунікації: прем'єрний показ ролику в центральній резиденції «Microsoft» контролювався через конкурс, сторінка на внутрішньому сайті «Цінності» містила правила його проведення та он-лайн опитування. А власне сам конкурс проходив за підтримки UTV, внутрішнього телевізійного каналу «Microsoft» і внутрішнього каналу електронної пошти [68, с. 252]. Отже, саме за допомогою внутрішньомаркетингових комунікацій був досягнутий результат — шість ключових цінностей «Microsoft» були повністю сприйняті радою британського відділення [68, с. 255]. Утім, спираючись на цей позитивний досвід, варто пам'ятати, що все це відбувалось у рамках внутрішньої маркетингової програми, тобто в тісному взаємозв'язку як з іншими елементами комплексу внутрішнього маркетингу, так і з корпоративними комунікаціями та внутрішнім PR, а також у довірчих відносинах із рекламним агентством «Creative Direction» — партнером британського офісу «Microsoft».

Отже, описані раніше елементи відбивають саму сутність концепції внутрішнього маркетингу та підкреслюють її належність до маркетингової теорії взагалі. Водночас саме із цих елементів складаються програми внутрішнього маркетингу як на рівні вищого менеджменту, так і в управлінні відділами або як внутрішній маркетинг ідей. Дальший розвиток даного комплексу передбачає появу внутрішньомаркетингових моделей і стратегій взаємодії даних елементів відповідно до вихідних умов і бажаних кінцевих результатів. І нині фактично лише бажання керівників щодо вдосконалення практики ведення бізнесу стримує чи стимулює прогрес концепції внутрішнього маркетингу як на практиці, так і в теорії.

Спираючись на наявні рамки елементів внутрішнього маркетингу, ми наголошуємо на необхідності чіткого усвідомлення сутності

та змісту внутрішньомаркетингового продукту, внутрішньомаркетингової ціни, внутрішньомаркетингового місця та внутрішньомаркетингового просування всіма наступними дослідниками. У перспективі дальших розробок ми також вбачаємо створення уособленого унікального комплексу інструментів внутрішнього маркетингу, що демонструватиме цінність даної концепції для керівництва підприємств, установ, організацій різних галузей економіки як ключової маркетингової парадигми управління їхнім бізнесом у стратегічній перспективі.

2.4. ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОЇ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Сьогодні концепція внутрішнього маркетингу формується та постійно потребує перегляду відповідних теорій у порівнянні з базовими теоріями класичного маркетингу. Досліджені раніше категорії та поняття в розрізі діалектики внутрішнього та традиційного маркетингу є доказом тісного зв'язку між материнською та дочірньою концепціями. Порівняльний аналіз визначень, поданий у табл. 2.5, дав змогу встановити деякі розбіжності та суперечності в контексті теорій внутрішнього і класичного маркетингу. Концептуальне зіткнення цих двох концепцій викриває певні теоретичні прогалини, однією з яких і досі є несформованість аспектів теорії внутрішнього маркетингу.

Зауважимо, що на даний момент не існує єдиної структури щодо викладу матеріалу в розрізі теорії внутрішнього маркетингу. Учені — представники різних наукових шкіл описуються безліч аспектів, які почергово то вкладаються ними в рамки даної концепції, то виводять поза її. При цьому основоположники даної теорії також вбачають певну лакуну в її розвитку і поступово чинять спроби сформувати теоретичний фундамент внутрішнього маркетингу з окремих структурних елементів на власний розсуд. Так, у табл. 2.5 узагальнено підходи різних авторів до формування системи внутрішнього маркетингу.

На основі аналізу спеціальної літератури вважаємо за доцільне запропонувати власні найактуальніші аспекти вивчення даної концепції:

— внутрішній маркетинг як засіб реалізації загальнокорпоративної стратегії;

- внутрішні стандарти обслуговування клієнта;
- система стимулювання персоналу до дії в рамках концепції внутрішнього маркетингу;
- ланцюг створення споживчої цінності;
- мережа внутрішніх комунікацій;
- внутрішній маркетинг як інструмент управління інноваціями та зниження опору змінам.

Розглянемо докладніше всі згадані аспекти, розкриємо їх сутність і зазначимо ключові питання для кожного з них окремо. Додатково виявимо ключові суперечності щодо включення даного елементу в структуру теорії внутрішнього маркетингу.

Внутрішній маркетинг як засіб реалізації загальнокорпоративної стратегії. Сутність даного аспекту полягає в застосуванні внутрішнього маркетингу керівниками організації як інноваційного управлінського підходу до реалізації стратегії. Питання полягає в тому, що незважаючи на якісно розроблену стратегію відповідно до реальної ситуації на ринку та наявних матеріальних ресурсів, компанії часто зазнають краху через неспроможність персоналу зрозуміти поставлені цілі. Тобто із двох компаній, що мають однакову другорядну позицію на ринку та чинять однакові стратегічні кроки, виграє та, співробітники якої працюють зі стратегічним баченням. Відповідно до цього серед п'ятих ключових положень управління сервісом, за К. Гронроосом, окреме місце посідає внутрішній розвиток персоналу та підвищення його зацікавленості в цілях компанії та стратегіях як передумови для успіху (не тільки адміністративних завдань) [23, с. 6].

Головним питанням для даного аспекту є визначення дій керівництва на підприємстві як персоніфікації сутності стратегії в цілому. Воно повинно не тільки приймати управлінські рішення, але й уміти якісно делегувати повноваження і ставити завдання перед нижчими рівнями ієрархії системи управління підприємством і водночас брати на себе відповідальність за нерозуміння останніх персоналом. А. В. Войчак визначає головним завданням даного аспекту використання відповідних організаційних та інформаційних інструментів і методів з метою досягнення спільності цілей і розуміння кожним співробітником і окремим структурним підрозділом своєї ролі у формуванні капіталу товарних марок і, нарешті, досягнення підприємством ринкового успіху [77, с. 281].

Таблиця 2.5

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Аспект	Автори та рік виходу друком							
	Л. Бері та А. Парасураман [7]	Р. Вері [65]	М. Рафік та П. К. Ахмед [54]	М. Данмор [11]	Н. Пірсі [156]	Д. И. Хлебкович [154]	Л. С. Латішова, Е. К. Пантелєєва [121]	А. В. Войчак [77]
	1992 р.	1999 р.	2000 р.	2002 р.	2005 р.	2007 р.	2009 р.	2009 р.
Аспект внутрішнього маркетингу	Основні положення внутрішнього маркетингу	Застосування внутрішнього маркетингу	Ключові елементи внутрішнього маркетингу	Елементи стратегії внутрішнього маркетингу	«Типи», або масштаби, внутрішнього маркетингу	Аспекти внутрішнього маркетингу як процесу	Головні елементи концепції	Види внутрішнього маркетингу
Засіб реалізації стратегії	Пропозиція бачення компанії	Внутрішній маркетинг як філософія	Упровадження корпоративної або функціональної стратегій	Бачення, місія, цінності, позиціонування та індивідуалізація. Корпоративна стратегія	Стратегія впровадження маркетингових планів	Аудит внутрішнього маркетингу	Реалізація специфічних корпоративних та функціональних стратегій	Засіб упровадження маркетингових стратегій і планів
Внутрішні стандарти обслуговування клієнта	Знання твого клієнта	—	Орієнтація на клієнта	Процеси, стандарти послуг та їх вимірювання	Якість обслуговування та задоволення клієнтів	Упровадження культури обслуговування	Орієнтація на споживача та його задоволення	Розробка стандартів якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів
Система стимулювання персоналу до дії	Суперництво за таланти	Внутрішній маркетинг як набір інструментів	Мотивація та задоволення персоналу	Стратегія управління трудовими ресурсами	—	Упровадження системи заохочення та винагороди	Мотивація та задоволення персоналу	—
	Оцінка та винагорода							
	Підготовка працівників до дії							

Аспект	Автори та рік виходу друком							
	Л. Бері та А. Парасураман [7]	Р. Вері [65]	М. Рафік та П. К. Ахмед [54]	М. Данмор [11]	Н. Пірсі [156]	Д. И. Хлебкович [154]	Л. С. Латішова, Е. К. Пантелєєва [121]	А. В. Войчак [77]
	1992 р.	1999 р.	2000 р.	2002 р.	2005 р.	2007 р.	2009 р.	2009 р.
Ланцюг створення споживчої цінності	Активізація командної гри	Внутрішній маркетинг як метафора	Маркетинговий підхід до управління внутрішніми процесами	—	Пропонування продуктів і послуг споживачам всередині організації	Розвиток маркетингового підходу до управління кадрами	—	Створення та підтримка ринкових систем і процесів надання послуг внутрішнім споживачам
Мережа внутрішніх комунікацій	—	Внутрішній маркетинг як підхід	Міжфункціональна координація та інтеграція	Внутрішня комунікація	Програми внутрішньої комунікації	Розповсюдження маркетингової інформації	Міжфункціональна координація та інтеграція	Розробка систем і програм внутрішніх комунікацій
Управління інноваціями та зниження опору щодо змін	Використання фактору свободи			Управління знаннями Об'єднання зусиль внутрішнього, інтерактивного та зовнішнього маркетингу	Сприйняття інновацій	—	Маркетинговий підхід до реалізації	Підхід до управління прийняттям і реалізацією інновацій

Примітка: складено на основі [7; 11; 54; 65; 77; 121; 154; 156].

Належність такого стратегічного управлінського аспекту до сфери функціонування системи внутрішнього маркетингу може бути обґрунтована через цінність даної його форми для керівництва як окремої ланки внутрішніх маркетологів. Відповідно до цього об'єктом внутрішнього маркетингу стають складові стратегії, що мають бути «продані» працівникам на всіх рівнях організації. У свою чергу, реалізація даного аспекту набуває форми програми внутрішнього маркетингу, цілі якої підпорядковані цілям корпоративної стратегії підприємства.

Внутрішні стандарти обслуговування клієнта. За визначенням клієнт завжди правий, однак задоволення його потреб як процес може не мати меж і, як наслідок, бути збитковим для компанії. Тому контактний персонал крім окресленого напрямку дії та бажання діяти часто потребує визначення чітких меж власної компетенції. Дана потреба перш за все викликана особливістю послуг як товарів — невідчутністю, гетерогенністю, невіддільністю та недовговічністю тощо. Незважаючи на те що сучасна галузь сфери послуг характеризується як відносно стандартизована на глобальному рівні (наприклад, сьогодні широко відомі Європейський стандарт послуг (EuSS), Міжнародний стандарт аудиту (ISA), готельні стандарти WTO тощо), кожна компанія в галузі намагається персоніфікувати запити клієнта та додатково запровадити унікальні внутрішні стандарти обслуговування. Сутність цих стандартів зазвичай полягає у прагненні сервісної організації диференціюватися на ринку порівняно з конкурентами. Внутрішній маркетинг у даному разі є базисом для впровадження як формальних, так і неформальних правил для побудови, налагодження і підтримки ефективної взаємодії з клієнтом.

Предметом даного аспекту є особливості пропонування внутрішнього продукту — роботи. Тому контактний персонал компанії передусім має сприйняти внутрішні, притаманні лише даній компанії, стандарти взаємодії між собою та з клієнтом з метою задоволення останнього. Згідно з цим додержання даних стандартів роботи може бути визнано безперспективним з боку персоналу, якщо вони не перевищують стандартів сервісу в середньому на ринку. Сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, що є загальними для всіх співробітників організації, визначається як *корпоративна культура* [103 с. 54]. Тож для досягнення позитивного результату від упровадження внутрішніх

стандартів внутрішній маркетинг має змінити та (або) використати корпоративну культуру.

У рамках даного аспекту доцільно розглянути концепцію загального управління якістю (англ. Total Quality Management — TQM), яка виникає в рамках промислових комплексів і є подібною до даного аспекту внутрішнього маркетингу. Водночас, аналізуючи характеристику TQM за А. А. Томпсоном-молодшим, можна виділити деякі її відмінності від концепції внутрішнього маркетингу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**ВІДМІННОСТІ КОНЦЕПЦІЙ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ
ТА ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ [153, с. 382]**

Наукові риси	Внутрішній маркетинг	Загальне управління якістю
Умови зародження теорії	Сервісні підприємства під час обслуговування споживачів	Промислові підприємства, переважно на етапах виробництва та складання
Мета програм	Задовольнити потреби контактного персоналу на всіх рівнях з метою зміцнення його прихильності до компанії та підвищення віддачі від організаційної діяльності	Прищепити ентузіазм та прагнення до належного виконання завдань у всій організації від верху до низу
Процес	Безперервний, мінливий відповідно до корпоративної стратегії	Безперервний, згідно з чітко визначеними принципами
Суб'єкти, хто і як використовує	Персонал організації стосовно як до внутрішніх споживачів, так і до внутрішніх постачальників (від верху до низу, від верху до низу, на одному рівні)	Керівництво компанії по стосовно до підлеглого персоналу

Безперечно, внутрішній маркетинг і загальне управління якістю спрямовані на єдину мету — підвищення рівня задоволення клієнта. Водночас внутрішній маркетинг розглядає загальне управління якістю лише як частину власної програми, головним об'єктом якої є персонал. На думку Р. Вері, внутрішній маркетинг може впливати на сприйняття філософії загальнокорпорати-

вного поліпшення якості [64, с. 45]. У свою чергу, програми TQM застосовуються для стандартизації ключових процесів виробництва і мають на меті створення «ідеального продукту». На відміну від цього, внутрішній маркетинг поширюється на всі процеси в організації та вбачає за мету процес надання «ідеального продукту» клієнтові та (або) задоволення клієнта без продукту взагалі (наприклад, завдяки сервісному обслуговуванню). Доцільно зауважити, що використання програм внутрішнього маркетингу одночасно із програмами TQM не викликає суперечностей, а за їх взаємоузгодженого застосування сприяє досягненню ефекту синергії.

Система стимулювання персоналу до дії. За концепцією внутрішнього маркетингу персонал «споживає» внутрішній продукт — роботу, за одержання якої розраховується власним часом, зусиллями тощо. Разом з тим компанія постійно стимулює і мотивує працівників до процесу «споживання» з урахуванням особливих їх потреб і побажань. Тому відносини працівника з компанією можуть бути подані в розрізі ланцюга «завдання — дія — винагорода». Відповідно до цього впровадження даної послідовності в дію потребує попереднього визначення характеру взаємозв'язку маркетингу з управлінням трудовим персоналом. Отже, даліше дослідження даного аспекту внутрішнього маркетингу стає міждисциплінарним завданням.

На думку деяких учених, внутрішній маркетинг може розглядатися на основі інтеграції маркетингової діяльності з управлінням людським потенціалом. Однак розпливчастість меж функціональної відповідальності та злиття засад професійної компетентності в маркетинговому та кадровому підрозділах сьогодні стимулює даліші дослідження їх взаємодії. Науковці зазначають, що внутрішній маркетинг має стратегічну позицію в організаційних схемах, сприяючи та максимально використовуючи координацію між цими двома аспектами [66, с. 1252]. У розрізі концепції внутрішнього маркетингу Н. Пірсі проводить глибокий аналіз передумов взаємодії між функціями маркетингу і управління персоналом, обґрунтовуючи доцільність налагодження партнерських відносин між ними. Головними аргументами на захист цієї тези є залежність ефективності маркетингу від побудови системи ефективних міжфункціональних зв'язків і значний вплив людського фактора на якість обслуговування та на конкурентні переваги організації [156, с. 681].

На підтримку ідеї внутрішнього співробітництва К. Гронроос також розглядає внутрішній маркетинг як єдине ціле з управлінням людськими ресурсами та визначає їх місце межею між маркетингом та організаційною теорією, що було підкреслено з погляду управління обслуговуванням споживача [23, с. 14]. Додамо, що російські вчені розглядають внутрішній маркетинг як реалізацію потреби взаємозв'язку маркетингу та управління трудовими ресурсами з ринковою стратегією [121, с. 25]. Беручи до уваги підпорядкованість внутрішнього маркетингу корпоративній стратегії і тісний функціональний зв'язок маркетингу з управлінням трудовими ресурсами, ми можемо репрезентувати систему **«маркетинг і внутрішній маркетинг і управління трудовими ресурсами»**. Вона є основою для створення ефективної системи стимулювання персоналу до дії.

Проте зазначений аспект внутрішнього маркетингу зазнає певного опору з боку концепції управління трудовими ресурсами. Полемізуючи, С. К. Форман та А. Мані наголошують, що внутрішній маркетинг може взагалі не мати перспективи застосування за умов, якщо на підприємстві приділяється достатньо уваги потребам працівників та управлінські рішення базуються на цих потребах. У цьому контексті автори вказують на легкість тлумачення внутрішнього маркетингу та управління трудовими ресурсами як синонімів. Наприкінці, учені порушують питання: чи завжди є потреба у ставленні до працівників як до споживачів? [12, с. 764].

Додержуючись менш категоричної позиції, деякі автори зауважують, що концепція внутрішнього маркетингу має певні обмеження у застосуванні і тому має розглядатися лише в симбіозі з концепцією управління трудовими ресурсами для забезпечення рівня обслуговування клієнтів на прийнятному рівні. На їхню думку, функція управління трудовими ресурсами вже сьогодні має безліч мотиваційних і стимулювальних технік, де маркетингові інструменти є просто додатком до списку [55, с. 228]. Практичний досвід українського економічного сьогодення підтверджує, що менеджери з управління персоналом справді розглядають концепцію внутрішнього маркетингу лише як новий інструмент у власному арсеналі. Тобто в розрізі даного аспекту актуальним є відмежування внутрішнього маркетингу від концепції управління трудовими ресурсами за його ключовими сутнісними ознаками.

Так, головним інструментом стимулювання персоналу до дії є система його мотивації. До недавнього часу даний інструмент цілком перебував у компетенції управління трудовими ресурсами та переважно мав фінансову форму. Один з основоположників концепції внутрішнього маркетингу Л. Беррі руйнує дані обмеження, зауважуючи, що гроші важливі, але не найважливіші в контексті дослідження пріоритетності різних винагород для персоналу. Учений формує перші рекомендації щодо оцінки та мотивації персоналу з погляду внутрішнього маркетингу [7, с. 31]. Отже, метою системи мотивації стає задоволення працівників, а власне сама система набуває таких унікальних особливостей:

- дослідження та аналіз потреб персоналу є обов'язковими передумовами складання системи та реалізуються на постійній основі;

- мотивація підпорядкована показникам діяльності, які відображають сутність ключових бізнес-процесів (наприклад, через збалансовану систему показників за Р. Капланом і Д. Нортонем);

- рентабельність упровадження додаткових стимулювальних заходів оцінюється за рівнем задоволення зовнішнього споживача (ринкова орієнтація);

- система формується на основі актуальних потреб працівників;

- існують негрошові та неформальні види винагороди (визнання керівництвом перед колективом, задоволення унікальних бажань, надання певних повноважень тощо);

- система гнучка та може враховувати нестандартні ситуації: взяття відповідальності за рішення, виконання правильних дій за межами повноважень, вияв лідерських якостей та ін.

Ланцюг створення споживчої цінності. У процесі створення товару чи послуги персонал компанії вступає між собою у взаємовідносини, що базуються на принципах і засадах за типом ринкових. Діяльність певних працівників (внутрішніх постачальників) здійснюється виключно за запитом інших працівників підприємства (внутрішніх споживачів) та спрямована на задоволення їхніх потреб, які, у свою чергу, виникають на основі потреб зовнішніх клієнтів організації. Тобто підприємство може розглядатись як внутрішній ринок, учасниками якого є окремі спеціалісти, проектні групи, підрозділи, департаменти. Дослідження даного явища в працях британських учених привело до розгляду внутрішнього маркетингу як процесу створення ринкових умов у організації, що гарантують досягнення бажань та потреб внутрішніх

споживачів. У даному аспекті вчені визначають фокусом зусиль внутрішнього маркетингу управління взаємовідносинами між внутрішніми покупцями та внутрішніми їх постачальниками [9, с. 51].

Отже, взаємовідносини між працівниками в контексті «постачальник — споживач» не можуть розглядатися відокремлено. Адже будь-який внутрішній ринок має певний регламент, що одночасно укладений як компанією (керівництвом), так і споживачем. Запровадження програм внутрішнього маркетингу, які б втручались та певним чином формували міжособистісні та міжфункціональні відносини, потребує особливого рівня свідомості з боку менеджерів. У контексті даного питання виникає поняття «внутрішньоринкова орієнтація» за аналогією з концепцією ринкової орієнтації Е. Колі та Б. Яворські. Розуміння зв'язку «рівень задоволення працівника — результати його діяльності» та його сполучення з рівнем задоволеності зовнішнього споживача, власне, і є внутрішньо ринковою орієнтацією. У розрізі теоретичних положень дане поняття може бути визначено як філософія на зразок маркетингової [17, с. 405].

Практичне застосування даної концепції має на меті максимізацію ефективності конкретних програм внутрішнього маркетингу та підвищення вагомості їх впливу на рівень задоволення працівника (постачальника) і, як наслідок, зовнішнього клієнта. Виявлення факторних зв'язків на внутрішньому ринку організації з метою дальшого управління ними також можна вкласти у функціональні рамки даної доктрини. За концепцією Й. Н. Лінгса, внутрішньоринкова орієнтація має три ключові напрямки: збір інформації на внутрішньому ринку, поширення внутрішньої інформації та відгук на внутрішню інформацію [17, с. 406]. Дана філософія є передумовою для впровадження маркетингових програм для персоналу. Водночас застосування концепції потребує визначення структурних складових внутрішнього ринку (сегментів) і дослідження факторів впливу на них.

Мережа внутрішніх комунікацій. Комунікації є системою інформаційного обігу в компанії та є базисом для реалізації будь-якого процесу. Наявність комплексу комунікацій дозволяє уявити певну множину таких явищ, як підприємство. Із цього приводу А. В. Войчак зазначає, що маркетингові комунікації, будучи інтегровальними чинниками, використовують потоки інформації, спрямовують їх від однієї ланки до іншої згідно з цілями підпри-

ємства [78, с. 33]. Отже, порозуміння керівництва з підлеглими, спеціалістів з різних підрозділів між собою або зовнішнього клієнта із сервісною службою повністю залежить від характеру конкретного повідомлення та форми зв'язку (у т. ч. зворотного). За класифікацією Томпсона, існують три види внутрішніх комунікацій: «top-down» (низхідні), «bottom-up» (висхідні) і «side-to-side» (однорівневі). Додатково вчений виокремлює зв'язок із зовнішніми клієнтами, постачальниками та акціонерами [17, с. 36]. Проте маркетингова діяльність можлива лише за умов двобічного зв'язку, що відображає саму сутність процесу задоволення потреби споживачів. Тож упровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві є одночасно передумовою та наслідком існування розвинутої системи внутрішніх комунікацій.

На практиці існування внутрішніх комунікацій обумовлено безліччю ролей, які вони відіграють в управлінні підприємством: постановка цілей, згуртування колективу, контроль над негативними наслідками, зміцнення морального духу, залученість, управління змінами [156, с. 668]. У науковому плані внутрішні комунікації є базисною складовою моделі внутрішньоринкової орієнтації, за Й.Н. Лінгсом [19, с. 73], покладені в основу концепції внутрішнього ринку [81, с. 60], та відображаються в багатьох інших інструментах внутрішнього маркетингу [64]. А. В. Войчак, скажімо, розглядає внутрішні комунікації як засіб і як складову в підходах до розуміння внутрішнього маркетингу [77, с. 280]. З огляду на наведені тези комунікації є стрижневим аспектом внутрішнього маркетингу та почасти є важливою передумовою для ефективного розвитку всієї системи управління підприємством.

Управління інноваціями та зниження опору змінам. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі з позицій маркетингу передбачають відповідну реакцію компаній. Сьогодні визнані гуру менеджменту загалом додержуються теорії Дарвіна, коли виживає найсильніший, пристосовується найгнучкіший, а походження кожного живого виду відбувається за принципом природного відбору. Упровадження інновацій, як показник гнучкості організації, чимраз частіше стає ключовим фактором перемоги над конкурентами. Разом з тим, як зазначає Дж. Пфєффер, машини і технології дають можливості, а люди роблять, що переключає акцент виробничого процесу з матеріальних активів на нематеріальні [146, с. 135]. Таким чином, останній аспект внутрішнього маркетингу спрямований на управління ставленням персоналу до

змін та формування позитивного сприйняття будь-яких інновацій на підприємстві.

Окреслений аспект внутрішнього маркетингу відбиває ідеї та інновації як об'єкт своєї діяльності та може бути трактований подвійно. Презентація та впровадження власних ідей у роботу може принести персоналу задоволення у вигляді визнання та схвалення. У цьому контексті А. В. Войчак визначає внутрішній маркетинг ідей як сукупність дій, прийомів, способів, що використовуються певною групою співробітників підприємства з метою просування конкретного плану, проекту, стратегії чи новації, отримання для цього відповідних коштів, успішної їх реалізації [77, с. 282]. У свою чергу, російські вчені підкреслюють важливість даного аспекту для внутрішніх ринків метакорпорацій і формують власні принципи його дії. При цьому вони зауважують, що внутрішній маркетинг має приділяти увагу не тільки просуванню ідей угору, але й оцінці наявних альтернативних варіантів як усередині організації, так і поза її межами [91, с. 9]

З іншого боку, керівництво компанії схильне до самостійного впровадження різних інноваційних ідей і проведення організаційних змін, що потребує підтримки з боку персоналу. Вплив на сприйняття інновацій зазвичай обумовлений трьома факторами: вивчення потреб клієнта (персоналу), репрезентування товару, великі надії [156, с. 670]. У свою чергу, страх перед змінами найчастіше виникає також у трьох випадках: визначення робіт, обсяг відповідальності та характер очікування [115, с. 170]. Дослідження підтверджують, що нівелювання ролі персоналу під час упровадження інновацій (на прикладі ІТ-системи) призводить до повної непрацездатності останніх [93, с. 20]. Управління внутрішнім маркетингом у даному разі має бути спрямоване на встановлення партнерських зв'язків між керівництвом і персоналом та брати до уваги рівень довіри останнього.

На нашу думку, всі зазначені в даній частині роботи аспекти, є вагомими та формують комплексний погляд на теорію внутрішнього маркетингу. Водночас навіть часткове нехтування даними положеннями в процесі їх практичного застосування може негативно вплинути на одержані результати. Тому доцільно не тільки брати до уваги належність даних структурних елементів до концепції, але й розуміти їх місце та функціональні ролі. Структура взаємозв'язків між елементами може бути подана на основі авторської моделі внутрішнього маркетингу, що є перспективою для

дальших розробок у даному напрямку. Кожний аспект має характерний вплив на контактний персонал, який набуває ефекту синергії в поєднанні з іншими інструментами. Тож доцільним є застосування системно-процесного підходу до вивчення взаємодії даних елементів між собою та характеру їх впливу на кінцевий об'єкт.

У кінцевому підсумку можемо зробити висновок, що теорія внутрішнього маркетингу розвивається динамічно, але її здобутки й досі лишаються переважно стохастичними та непослідовними. Беручи до уваги всі наявні аспекти, які досліджуються вченими, можна помітити нелогічність деяких підходів до них. Власне, одні питання є дискусійними та потребують глибшого вивчення, інші поняття та терміни, навпаки, мають єдине трактування в контексті певних теорій і можуть бути запозичені безпосередньо. Тому, на нашу думку, упровадження єдиної структури концепції внутрішнього маркетингу може значно прискорити не тільки її розвиток, але й атрофію усіх стримуючих положень. Водночас наявність сформованого теоретичного базису концепції полегшить дальшу наукову роботу та сприятиме появі нових результатів у перспективі даної конкретної думки.

Отже, практична реалізація описаних шістьох ключових елементів безпосередньо й формує образ роботи як внутрішньомаркетингового продукту, який може бути створений у відповідь на конкретні потреби зовнішніх споживачів, інформаційно висвітлений для внутрішньої цільової аудиторії підприємства, а також має обгрутовані вимоги для його споживання. У межах конкретної організаційної структури управління підприємством поєднання раніше ідентифікованих інструментів у певному порядку, установлення зв'язків між ними визначає їх як підсистему внутрішнього маркетингу та приводить до ефекту синергії (рис. 2.9).

Структура логічних зв'язків тут може бути побудована через узвичаєну практику. Наприклад, австралійські вчені на основі опитування 89 організацій з метою вивчення їх орієнтації на ринок установили наявність зв'язку сили топ-менеджменту ($r = 0,42$) і якості маркетингового планування ($r = 0,24$) (засіб реалізації стратегії) з міжвідомчою комунікацією [50, с. 488]. Далі, Й. Лінгс спільно із Г. Грінлі у 2005 р. презентували ключову роботу з оцінки внутрішньомаркетингової орієнтації, де головні атрибути справляли видимий вплив на стан персоналу ($R^2 = 0,300$) [40, с. 300]. Беручи до уваги цей та інші емпіричні результати даної

роботи, можна твердити про широкий спектр результатів дії корпоративної інформації та комунікацій.

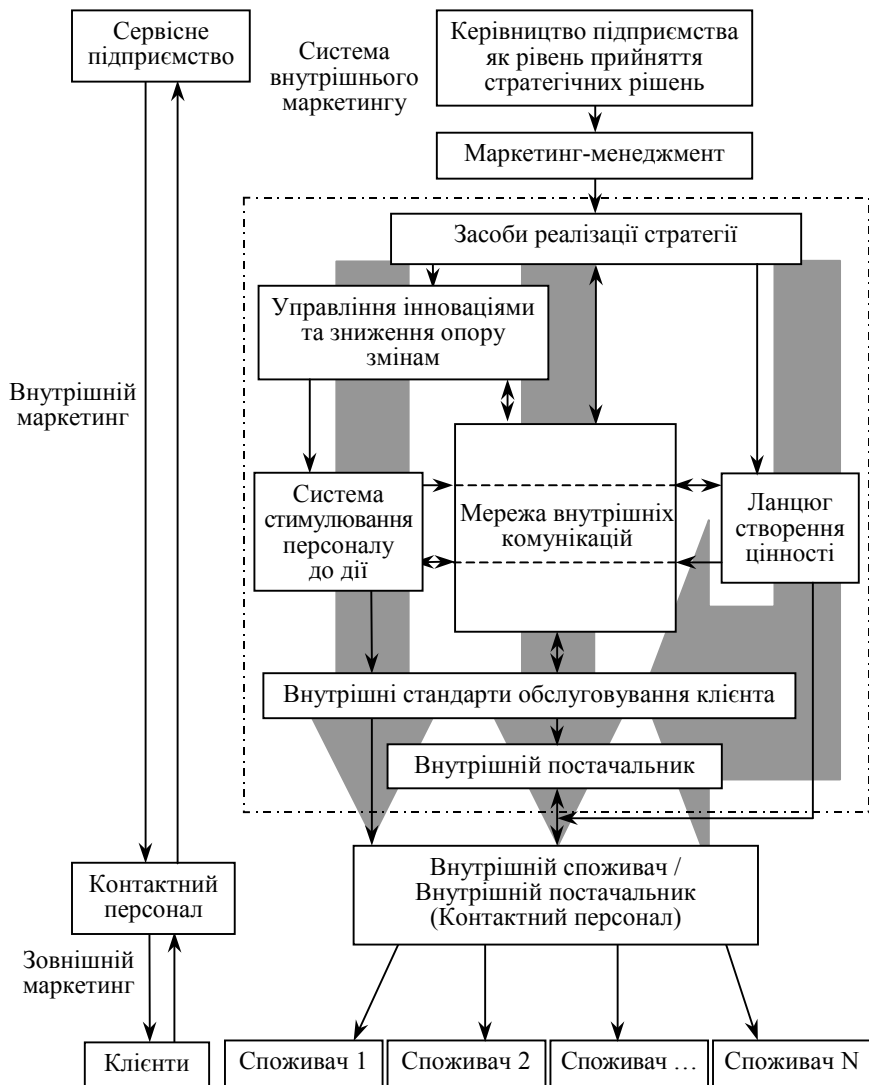


Рис. 2.9. Внутрішній маркетинг на інструментальному рівні системи управління клієнторієнтованим підприємством [5; 14; 40; 46; 50; 77]

Також А. Бітсон і Й. Лінгс визначили позитивний вплив тренінгів на рівень сервіс-орієнтованої поведінки контактного персоналу ($r = 0,372$) та рівень його задоволення від роботи ($r = 0,772$) [5, с. 12], що підтверджує нашу думку про ефект навчання як винагороди й обумовлює можливість його зв'язку зі стандартами роботи. Ще пізніше австралійські вчені довели позитивний зв'язок наявності у послуги певних опцій у процесі обслуговування ($r = 0,20$), сценаріїв обслуговування ($r = 0,15$) та корпоративної сервісної орієнтації ($r = 0,53$) (як внутрішніх стандартів задоволення клієнта) зі сприйняттям персоналом рівня якості обслуговування [46, с. 415]. Зауважимо, що визначені нами елементи концептуально укладені в систему, подану на рис. 1.10.

Загальний вектор дії даної системи визначений за початковою формулою внутрішнього маркетингу [77, с. 279], де кінцевою точкою є контактний персонал. Вихідним блоком є підприємство — управлінці операційних підрозділів, складів, магазинів, які мають продати ідею «мислення сервісу» всередину, щоб вона стала організаційним імперативом [14, с. 69]. На інструментальному рівні саме персонал виступає ключовою фігурою. Жоден з аспектів не функціонуватиме (або не буде продуктивним) без належності до певної ланки працівників, які й визначають його місце в даній системі. У глобальному плані система набуває напрямку «менеджмент → контактний персонал», але після детального ознайомлення з кожним окремим інструментом можна подекуди виявити як функціонування окремих з них у зворотному напрямку, так, власне, і їх ортогональність до головного напрямку.

Головний напрямок дії системи поданий трьома вертикальними каналами. За своєю суттю, кожен з каналів — це набір конкретних інструментів внутрішнього маркетингу, які в своєму комплексному застосуванні набувають певного характерного вияву. Інші інструменти також можуть бути задіяні в процедурах реалізації процесу, але вони не матимуть такого видимого ефекту. Так, перший канал може бути поданий так: засіб реалізації стратегії → управління інноваціями та зниження опору змінам → система стимулювання персоналу до дії → внутрішні стандарти задоволення клієнта → внутрішній постачальник (→ внутрішній споживач). За його допомогою трансформуються стратегічні ініціативи керівництва у форму ставлення до персоналу як капіталу — забезпечується належний рівень розвитку та мотивації працівників, формується певний рівень прихильності персоналу, що є не-

обхідним для набуття підприємством конкретної ринкової сили. Цей канал є особливо важливим у формуванні довгострокових відносин із клієнтами, адже споживачі сервісних послуг переважно цінують не місце надання послуги, а їх виконавця. Саме тому лояльний персонал є запорукою набуття лояльних клієнтів.

Другий канал забезпечує гнучкість організації на ринку і визначає працівників як засіб реалізації стратегії. У даному разі він набуває вигляду: засіб реалізації стратегії $\rightarrow$ ($\rightarrow$ управління інноваціями та зниження опору змінам $\leftrightarrow$) $\rightarrow$ мережа внутрішніх комунікацій $\leftrightarrow$ внутрішні стандарти задоволення клієнта $\rightarrow$ внутрішній постачальник $\leftrightarrow$ внутрішній споживач). Користуючись цим каналом, менеджери формують видиму клієнтоорієнтованість працівників, забезпечують сприйняття останніми організаційних змін і налаштовують їх на ефективну реалізацію корпоративної та функціональних стратегій. Завдяки цьому клієнти мають змогу бачити конкретні результати своїх запитів з «нульовим часом виконання», адже працівники фронт-офісу є вповноваженими і фактично підготовленими, щоб задовольнити їхні потреби майже миттєво.

Напрямок дії третього каналу можна визначити як фланговий, оскільки він спрямований на відносини між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами. Це найкоротший канал: засіб реалізації стратегії $\rightarrow$ ринкові процеси всередині організації $\rightarrow$ відносини між внутрішнім постачальником (внутрішнім споживачем), але на сьогодні він потребує найбільшої уваги. У результаті його використання керівники одержують у результаті згуртовану команду професіоналів, що значно полегшує процеси управління та набуває особливої ваги у процесі взаємодії контактного персоналу з персоналом неконтактним (допоміжним).

Ортогональність системи забезпечена взаємодією зазначених інструментів між собою за напрямком «система стимулювання до дії $\rightarrow$ ($\leftrightarrow$ мережа внутрішніх комунікацій $\leftrightarrow$) $\rightarrow$ ринкові процеси всередині організації». Ця взаємодія пов'язана з особливою вагомістю внутрішніх комунікацій для всіх напрямків функціонування даної системи. Справді, за визначенням К. Лавлока, ефективні внутрішні комунікації можуть допомогти в забезпеченні ефективної та задовільної доставки послуги, досягненні продуктивних і гармонійних робочих відносин, а також побудувати довіру, повагу та лояльність працівника до організації [43, с. 304]. Таким чином, внутрішні комунікації формують своєрідне перехрестя даної

системи, де всі зазначені раніше канали можуть переплітатися між собою.

Функціональну характеристику окремих інструментів внутрішнього маркетингу подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**ІНСТРУМЕНТАЛЬНА СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ
НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Комплекс внутрішнього маркетингу	Функції	Об'єкти дії елементів внутрішнього маркетингу
Засіб реалізації стратегії	Розробка функціональних цілей і завдань, орієнтація внутрішніх бізнес-процесів на досягнення цінностей, які за умов невизначеності ринкового середовища забезпечують реалізацію вибраної стратегії орієнтації на клієнта	Стратегічні і тактичні програми (плани) Організаційна структура Корпоративна культура (корпоративні цінності, атрибути бренду) Повноваження, типові посадові інструкції, посадовий розклад Нормативи та типові схеми складання положень Корпоративна документація (форми договорів, положення про корпоративну поведінку, робочий регламент)
Управління інноваціями та зниження опору змінам	Пристосування розроблених та (або) оновлених бізнес-процесів підприємства до наявних навичок працівників	Інструкції, інформаційні положення Навчальні тренінги, курси підвищення кваліфікації Робочий графік Управління різноманітністю Інформаційне забезпечення автоматизації процесів Мережа професійних зв'язків із партнерами та постачальниками
Ланцюг створення споживчої цінності	Залучення співробітників різних структурних підрозділів до підвищення рівня задоволеності клієнтів	Делегування повноважень Процеси прийняття рішень (міжфункціональні команди, координаційні групи) Засідання, презентації, корпоративні зустрічі Формування бюджетів

Закінчення табл. 2.7

Комплекс внутрішнього маркетингу	Фунції	Об'єкти дії елементів внутрішнього маркетингу
Мережа внутрішніх комунікацій	Маркетингова стратегія підприємства як єдине завдання для колективу працівників — зв'язок внутрішніх комунікацій із зовнішнім середовищем формалізує її як продукт для кінцевого споживача: задоволені працівники — задоволені клієнти	Корпоративні ЗМІ (корпоративна газета, журнал, інформаційний бюлетень, корпоративне радіо) Інтранет (інформаційні та корпоративні матеріали) Внутрішні POS-матеріали (інформаційний стенд, листівки, буклети) Зворотний зв'язок на підприємстві (чорна скринька, гаряча лінія) Дні інформування (корпоративні конференції, свята, конкурси, звіти у форматі бюлетенів за результатами) Річний корпоративний звіт
Внутрішні стандарти обслуговування клієнта	Конкретизація робочих завдань як основа стратегічної цілісності бізнесу за ринкових умов	Стандарти викладання товарів у торговельно-посередницьких підприємствах Стандарти обслуговування клієнтів Стандарти організації торгівлі (надання сервісу) Алгоритми поведінки в кризових ситуаціях Управління компетенціями
Система стимулювання персоналу до дії	Мотиваційні фактори як стимул до належного сприйняття маркетингових цілей	Посади, можливість творчої реалізації Професійне визнання Соціально-етична цінність результатів роботи Мережа контактів Фінансова стабільність

Особливістю даної інструментальної системи є те, що вона вперше була розроблена для торговельно-посередницьких підприємств. Цей нюанс особливо помітний внутрішні стандарти обслуговування клієнта, які сфокусовані на роботі в торговельно-посередницькому залі. Водночас дана система є базисом, який може бути легко адаптований чи доопрацьований для потреб організацій будь-якої

галузі. За своєю суттю дана таблиця є арсеналом для керівників під час розробки програми внутрішнього маркетингу або стратегічної карти збалансованих показників. Цікаво, що внутрішній маркетинг є окремою функцією в організації і може пронизувати всі складові стратегії, як-от фінанси, роботу із клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. Тобто кожен з об'єктів дії внутрішнього маркетингу може бути оцінений через показники, що належать різним стратегічним рівням. Наприклад, корпоративні ЗМІ як складова мережі внутрішніх комунікацій можуть бути оцінені через вартість їх виготовлення (фінанси), кількість розповсюджених серед клієнтської бази примірників (клієнти), кількість охоплених працівників тим чи іншим корпоративним ЗМІ (внутрішні процеси), кількість залучених на організаційну ініціативу (свято, змагання тощо) працівників (навчання і розвиток) чи кількість інтерв'ю з топ-менеджерами за певний проміжок часу (навчання та розвиток).

Упровадження менеджерами інструментів внутрішнього маркетингу дозволяє легко ознайомитись із концепцією, однак це знайомство без належного усвідомлення стратегічної сутності може бути досить поверхневим. Сьогодні досить поширена ситуація, коли ці інструменти застосовуються в рамках функції маркетингу або управління персоналом. Далі, для наскрізного проникнення внутрішнього маркетингу на всі організаційні рівні та набуття компанією внутрішньомаркетингової філософії потрібне освоєння керівниками типових дієвих схем для взаємодії інструментів-моделей і знання засад побудови адміністративної складової в організації.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Потенціал практичного застосування внутрішнього маркетингу привертає активну увагу управлінців різних рівнів. Практичними результатами функціонування внутрішнього маркетингу на стратегічному рівні є досягнення ключових бізнес-цілей підприємства, що в маркетинговому плані означає повніше задоволення потреб споживачів та одержання максимального прибутку завдяки посиленню конкурентних переваг. Із цього приводу в 1977 р. В. Джордж висловив думку, що для того щоб мати задоволених клієнтів, компанія повинна також мати задоволених працівників [54, с. 450]. Читаючи вислів у зворотному порядку, усвідомлюємо, що головним положенням щодо застосування внутрішнього маркетингу на підприємстві постає його клієнтоорієнтація як найсучасніша політика ведення бізнесу. Таке твердження безпосередньо корелює з надбанням найсучасніших маркетингових теорій починаючи від питання розробки унікальної торговельної пропозиції клієнтам, провадження стратегій диференціації (у т. ч. за сервісною ознакою) тощо на рівні окремих підприємств і закінчуючи розглянутою раніше концепцією холістичного маркетингу.

Клієнт, або споживач, уже давно перебуває в центрі уваги менеджерів, і це стимулює компанію концентрувати всі свої зусилля в напрямку якнайліпшого задоволення його. Більшість енциклопедичних джерел трактують категорію «клієнт» (англ. — client) як особу, що користується послугами підприємства [158, с. 773]; людину, з якою ведеться справа [162, с. 128] або з якою

підприємство перебуває у будь-яких відносинах [118, с. 150]. З позиції компанії як активного суб'єкта ринку клієнта можна визначити як особу, якій надаються послуги підприємства [127, с. 264]. Натомість загальніше поняття — «клієнтура» — вміщує в себе сукупність усіх клієнтів фірми [140, с. 128].

Орієнтація компанії на клієнта в цьому контексті може бути визначена як певна її діяльність щодо задоволення потреб самостійно вибраних споживачів чи їх груп, ніш, сегментів, суб'єктів ринку. Конкретизувати даний термін можна, спираючись на думки відомого економіста Р. Коха. Учений впроваджує термін «клієнторизація» (англ. — *customerised*) як надання клієнтові можливості самостійно адаптувати продукт до його індивідуальних потреб [96, с. 135].

Ф. Котлер також наголошує на розвитку орієнтованого на клієнта типу мислення, що має привести до успіху ті організації, які ліпше за інших визначають потреби і бажання цільової аудиторії та постійно задовольняють їх за допомогою дизайну, інформації, цін, а також доставки відповідних якісних та конкурентоспроможних пропозицій [112, с. 79]. Далі, у контексті сучасного маркетинг-менеджменту, П. Дойль конкретизує даний погляд і визначає ці (орієнтовані на клієнтів) компанії як такі, що спрямовують власні маркетингові зусилля на залучення клієнтів та утримання купівельної лояльності в довгостроковому періоді задля одержання ресурсів з метою задоволення очікувань власних зацікавлених груп — акціонерів, співробітників і суспільства [87, с. 59].

На думку голови правління страхової компанії «Брокбізнес» В. Задорожного, комплекс заходів з реалізації концепції клієнтоорієнтації бізнесу включає два рівні: загальноорганізаційний і системний [96, с. 397]. Місце внутрішнього маркетингу у відповідній організації підприємницької діяльності полягає у забезпеченні певного співвідношення його суб'єктів (передусім персоналу, керівництва) та (або) інструментів із клієнтом. За цією думкою внутрішній маркетинг еволюціонує від функціональної ланки в загальній маркетинговій системі сервісного підприємства до автономного процесу в реалізації його загальної бізнес-стратегії. Цей зв'язок можна чітко виявити в моделях внутрішнього маркетингу. Наведемо та проаналізуємо еволюцію найвідоміших із них у розрізі необхідності посилення клієнтоорієнтації підприємств, що функціонують у перенасиченому конкурентному середовищі,

що сьогодні характерно для абсолютної більшості ринків товарів і послуг.

Хронологічно появу перших моделей можна віднести до третього етапу розвитку даної концепції, де вчені почали визначати внутрішній маркетинг як засіб для впровадження стратегії та управління змінами [54, с. 452]. Серед найголовніших наукових здобутків даного періоду можна справедливо назвати його визначення, запропоновані представниками головних шкіл-основоположників даної концепції, становлення понятійного апарату та формулювання основних дискусійних питань у ході розвитку теорії, що часто перебували у площині міждисциплінарних наукових досліджень. Однак тогочасні бізнес-перспективи практичного застосування внутрішнього маркетингу на підприємствах різних галузей економіки потребували візуалізації механізму дії останнього через явний інтерес практиків до ілюстрації можливих результатів даної концепції.

Перша модель внутрішнього маркетингу була розроблена Н. Пірсі в 1994 р. як результат дослідження процесу задоволення споживача. Автор поділяє клієнтів компанії на сегменти внутрішнього та зовнішнього ринку (рис. 3.1). Головними здобутками вченого є визначення внутрішніх бар'єрів на шляху впровадження стратегії задоволення ключових сегментів ринку. Як наслідок, з метою подолання виявлених перепон запропоновано ітеративну модель маркетингової стратегії, яка одночасно враховує програми внутрішнього та традиційного маркетингу.

На думку автора, дана модель являє стратегію внутрішнього маркетингу, яка спрямована не тільки на аналітичний (операційний) рівень процесу, але також і на поведінкові та організаційні фактори як бар'єри [48, с. 42]. Аналіз структурних складових даної моделі являє програму внутрішнього маркетингу як розробку аналога класичного маркетинговому інструментарію «4Ps» крізь призму появи клієнта всередині компанії.

Подана модель має значні перспективи у практичному застосуванні завдяки легкій її інтерпретації під будь-яку маркетингову стратегію. У наступних працях автор наводить приклади програми внутрішнього маркетингу на основі даної моделі для комп'ютерної компанії та організації, що спеціалізується на фінансових послугах [156, с. 676]. Водночас дана модель має вагоме значення для розвитку теорії внутрішнього маркетингу. З її появою стало можливим установити компетенції в системі внутрішнього

маркетингу підприємства симетрично до традиційних, тобто таких, що затребувані на практиці у процесі обслуговування клієнтів. Тож дискусії щодо пріоритетності впливу зовнішнього середовища для компанії та підпорядкованості їй програм внутрішнього і зовнішнього маркетингу набувають логічного завершення. Дальшого актуального розвитку модель набуває в концепції внутрішньої ринкової орієнтації підприємства як спроби привернути увагу його керівництва рівних рівнів до важливості визначення характеристик внутрішнього середовища [19, с. 72].

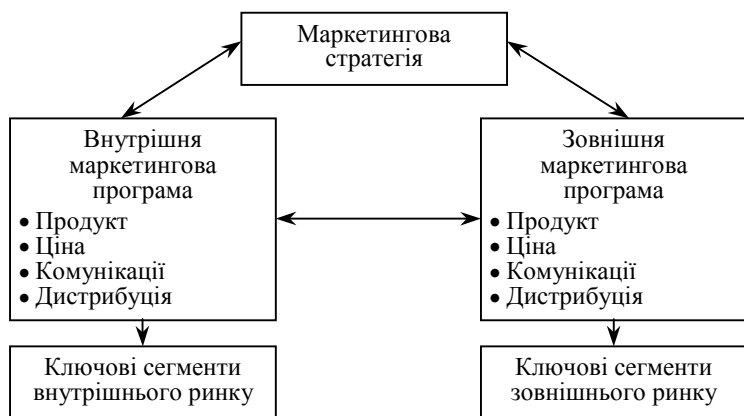


Рис. 3.1. Модель внутрішнього маркетингу за Н. Пірсі [48, с. 37]

Скандинавська школа послуг досліджує парадигму внутрішнього маркетингу переважно як еволюційний паросток теорії маркетингу послуг, що логічно стримує появу автономних моделей внутрішнього маркетингу в її стінах. Представник даної школи К. Гронроос у 1996 р. розробляє функціонально-інструментальну модель і розкриває її сутність через трансформацію товароорієнтованої маркетингової концепції до ресурсно-орієнтованої [25, с. 6]. В основу такої моделі покладено трикутник маркетингу послуг за Ф. Котлером [110, с. 377]. У свою чергу, К. Гронроос звертає увагу на проблему «зникнення» продукту з фокусу маркетингових дій у сервісних компаніях, оскільки більшої ваги для клієнта (споживача) набуває процес, а не результат. Із цієї метою варто пригадати модифікований комплекс маркетингу для

підприємств сфери «7Ps», серед інструментів якого, крім інших, подані такі, як «process», «physical evidence» і, звичайно, «personnel».

Відповідно до даної концепції ідея постійного вдосконалення товарних пропозицій заміщується процесом безперервного розвитку нематеріальних ресурсів, у тому числі персоналу. Отже, внутрішній маркетинг одержує місце сполучної ланки між контактним персоналом і компанією і постає напроти кута потреб споживача. Незважаючи на невидимість внутрішнього маркетингу з позицій клієнта, його відсутність може призвести до незадоволення (чи неналежного задоволення) потреб і перетворення трикутника маркетингу послуг на ланцюг «персонал ↔ споживач ↔ фірма». Як наслідок, у процесі обслуговування з метою ліпшого задоволення потреб споживачів компанія має приділити особливу увагу маркетологам і маркетологам за сумісництвом (передусім працівникам відділу продажу) (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Концепція орієнтації на послуги: процес споживання та маркетингу [24, с. 325]

Практичне значення наведеної моделі К. Гронроос доводить у 1998 р. У ході дослідження зміни об'єкта маркетингу в процесі обслуговування функціями внутрішнього маркетингу стають забезпечення компанії інформацією від першоджерел (клієнтів) че-

рез стимулювання інтересу персоналу до сприйняття якості наданих послуг клієнтами та зміна ставлення персоналу до споживачів і своєї роботи [24, с. 334]. Тобто, можемо зазначити, що подана модель визначає функціональну вагомість внутрішнього маркетингу в процесі обслуговування клієнта. Додатково К. Гронроос окреслює зв'язки внутрішнього маркетингу в системі маркетингової діяльності сервісного підприємства.

Британські вчені П. К. Ахмед і М. Рафік запропонували на розсуд наукової спільноти низку моделей внутрішнього маркетингу як продовження розвитку цієї концепції передусім як інструменту імплементації корпоративної стратегії. Їхні моделі кардинально різняться між собою за місцем клієнта у фокусі внутрішнього маркетингу: починаючи від центрального місця в одній моделі споживач зовсім зникає з поля зору у двох інших. Перша багаторівнева модель, що була описана в 1995 р., являє собою поетапну візуалізацію процесу внутрішнього маркетингу та, попри видимий вектор свого руху, відкрито нівелює клієнта як мету її дії (рис. 3.3).

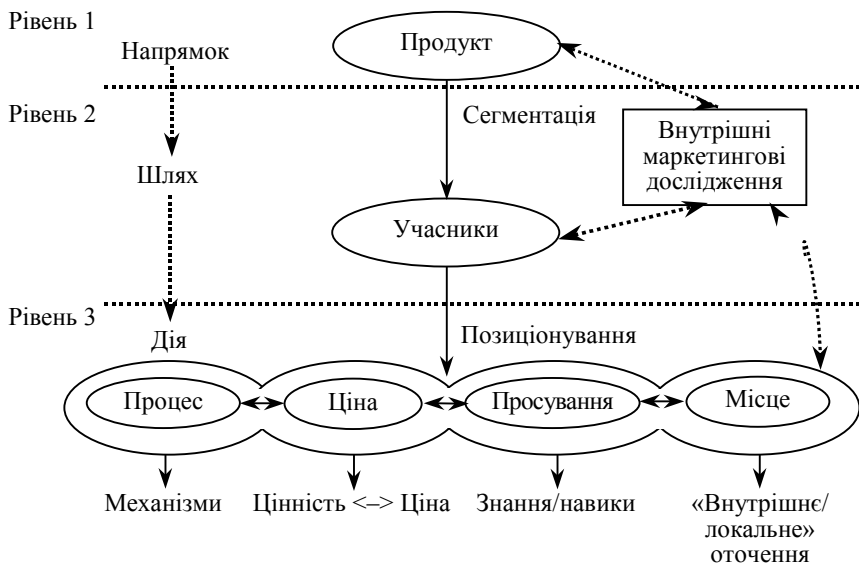


Рис. 3.3. Багаторівнева модель внутрішнього маркетингу [2, с. 36]

Як бачимо, модель має три стратегічні рівні: напрямок → шлях → дія, що відображають взаємозв'язок інструментарію внутрішнього маркетингу зі стратегічними процесами в організації. В основу моделі покладено елементи, що почасти описані в працях Н. Пірсі: внутрішній маркетинг-мікс, внутрішні маркетингові дослідження, сегментація, позиціонування та виявлення бар'єрів усередині компанії. Водночас їх структурний взаємозв'язок є суто авторським надбанням. Власне, П. К. Ахмед і М. Рафік вбачають два головні завдання в розробці даної моделі: 1) розкриття сутності дії маркетингового підходу та інструментів усередині організації; 2) висвітлення важливості внутрішнього маркетингу для підтримки її традиційної маркетингової програми.

Практична ілюстрація моделі виявляє певні моменти, які невидимі під час аналізу теоретичних розробок. Так, автори зауважують, що програма внутрішнього маркетингу не може бути в компетенції лише маркетингового департаменту, а потребує реалізації через крос-функціональні команди. На жаль, дана модель не набула дальшого розвитку і стала лише першою спробою побудови структури внутрішнього маркетингу на підприємстві. На нашу думку, хоча ця модель і є дієвою та практичною концептуально для внутрішнього маркетингу, головною причиною її недосконалості є обмеженість адаптованих інструментів для повноцінного розкриття загального спектра функцій внутрішнього маркетингу [2, с. 49].

Наступною розробкою М. Рафік і П. К. Ахмед стає модель внутрішнього маркетингу для сфери послуг, яка виникла у 2000 р. Метою її побудови є поєднання в єдину систему низки концептуальних аспектів і демонстрація структури їх взаємозв'язків. Саме її ядром стає орієнтація на клієнта, діяльність, що, відповідно, зазнає найбільшого тиску з боку інших її елементів. Автори визначають даний параметр ключовим у процесі досягнення організаційних цілей. Додамо, що найбільший вплив у моделі чиниться підходом на зразок маркетингового, який і відображає практичну сутність внутрішнього маркетингу (рис. 3.4).

Стратегічний напрямок моделі визначений процесом трансформації даного підходу на зразок маркетингового через орієнтацію на клієнта до задоволення останнього з управлінням якістю обслуговування. На жаль, автори не навели власних емпіричних доказів дієвості моделі. Водночас згідно з результатами попередніх

досліджень вони наголошують на існуванні слабких кореляційних зв'язків між задоволенням від роботи персоналу та його орієнтацією на задоволеності потреб клієнта. Тобто, дана модель ставить під сумнів припущення, що підвищення рівня задоволення від роботи працівників безпосередньо може відбитися на рівні задоволення клієнта від наданих ними послуг.

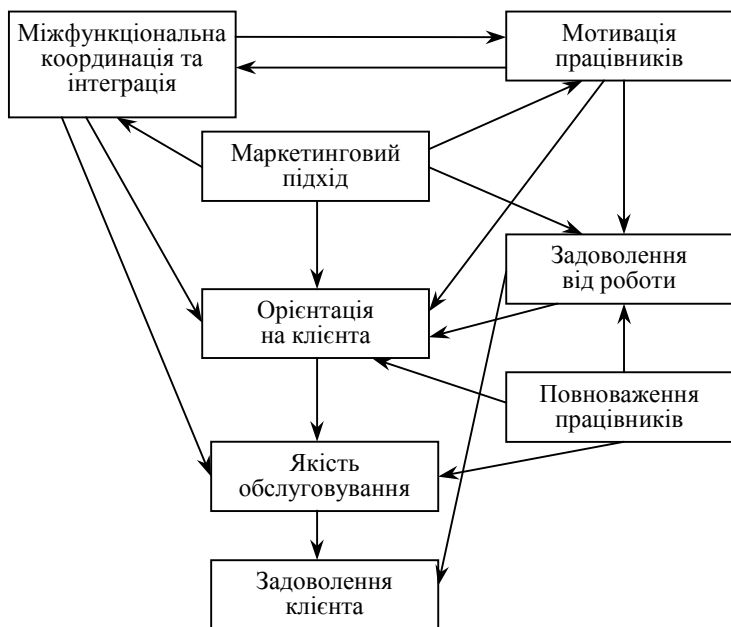


Рис. 3.4. Модель внутрішнього маркетингу для сфери послуг [54, с. 455]

Паралельно виникає нова гіпотеза — внутрішній маркетинг має приділяти увагу багатьом факторам впливу на ставлення клієнта до організації. Результатами даної моделі є сформовані вказівки для менеджерів щодо мотивації працівників, визнання ролі внутрішнього маркетингу в реалізації стратегії та чіткого формування орієнтації на клієнта [54, с. 457].

Учені репрезентували свою останню розробку у 2003 р., назвавши її концептуальною моделлю внутрішнього маркетингу. Незважаючи на визначення орієнтації на ринок як ключової ор-

ганізаційної компетенції, місце клієнта для внутрішнього маркетингу тут є прихованим. Натомість вектор даної моделі є паралельним до напрямку реалізації стратегії ринкової орієнтації та має на меті підвищення результатів економічної діяльності компанії. Тож уперше виникає візуалізація опосередкованого зв'язку внутрішнього маркетингу з реальними фінансовими показниками, які, однак, базуються на маркетинговому баченні задоволення клієнта (рис. 3.5).

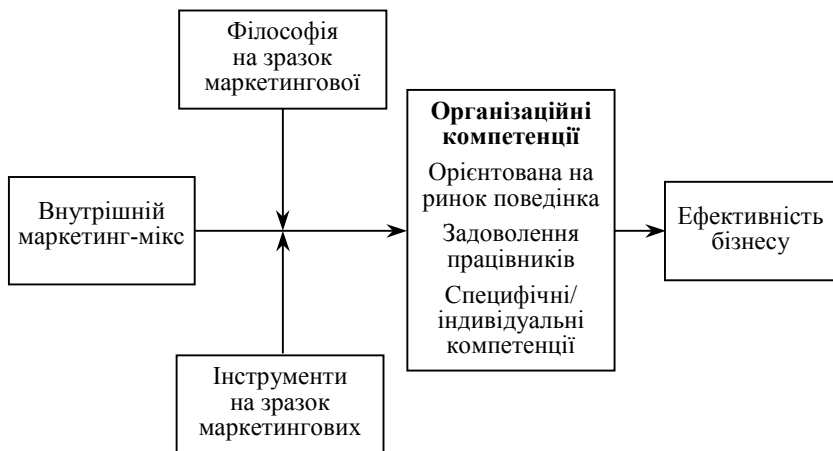


Рис. 3.5. Концептуальна модель внутрішнього маркетингу [1, с. 1226]

Аналіз структурних елементів моделі виявив узяття вченими до уваги всіх недоліків попередніх розробок. Вони зазначають, що інноваційною рисою моделі є використання внутрішнього маркетинг-міксу [1, с. 1233]. Незважаючи на те, що для її побудови застосовується даний елемент, він не є тотожним до адаптованого для потреб внутрішнього маркетингу інструментарію «4Ps». Разом з тим модель демонструє симбіоз унікальних внутрішніх інструментів і традиційного маркетингового інструментарію, адаптованих до особливостей внутрішнього ринку підприємства. Дієвість даної моделі має своє емпіричне підтвердження, що дало змогу розробити відповідні рекомендації для менеджерів.

Узагальнюючи викладене, наведемо ключові особливості моделей, розроблених П. К. Ахмед і М. Рафік:

1) усі моделі є інструментальними;

2) у моделях відображена еволюція клієнтоорієнтації (клієнт перебуває взагалі за межами моделі або є кінцевою точкою напрямку всієї моделі) і визначена орієнтація на клієнта в рамках організаційних компетенцій;

3) моделі є векторними, їх напрям узгоджений з напрямом маркетингової стратегії на підприємстві.

Важливе місце в огляді структурних композицій внутрішнього маркетингу мають праці Р. Вері. Британський учений описує дві моделі процесу управління внутрішнім маркетингом, які передбачають розгляд клієнтоорієнтації на підприємстві як окремого бізнес-процесу. Обидві його моделі побудовані на сонові алгоритмізації ключових управлінських бізнес-процесів, які мають на меті задоволення кінцевого споживача через утримання високої якості внутрішнього обслуговування на всіх етапах усередині організації.

Першу модель Р. Вері назвав інтегрованим процесом управління, орієнтованим на ринок, який відображає механізм дій керівництва для впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві (рис. 3.6). Базова ідея моделі полягає в донесенні цінностей як постулатів стратегічного бачення підприємства в його зовнішнє середовище із застосуванням даної концепції. На жаль, даний алгоритм має лінійний характер і потребує чіткої послідовності виконання всіх дій. Автор визначає холістичну роль даної моделі як підвищення узгодженості загальної концептуальної структури учасника та посилення компетенції міжособистісних стилів комунікації [63, с. 43]. Тобто, ефективність реакції компанії на постійні зміни в зовнішньому середовищі, на думку автора, залежить від тоталітаризму внутрішньої політики, що є ключовим моментом для гострих дискусій.

Взаємодія елементів моделі відбувається через видимі (діалог) та невидимі (клімат, відносини, процеси, задоволення працівника) зв'язки, які на рівні стратегічного розвитку доповнюються відгуком ззовні. Усі ці характеристики спрямовані на підтримку соціального базису в процесі задоволення кінцевого споживача, що підкреслюється автором як унікальна риса моделі. Показовим моментом у даній структурі є включення зони взаємодії працівників із зовнішнім середовищем до процесів управління, орієнтованих на ринок. Отже, хоч модель поетапно розкриває всі процеси внутрішнього маркетингу, в її рамках автор визнає кінцевими діями свободу контактного персоналу для незалежного процесу прийняття рішень і поведінку у відповідь на дію.

цілі процесу стратегії командної роботи
підготовка обслуговування індивідів (груп) що?=>як?
зони ключових результатів

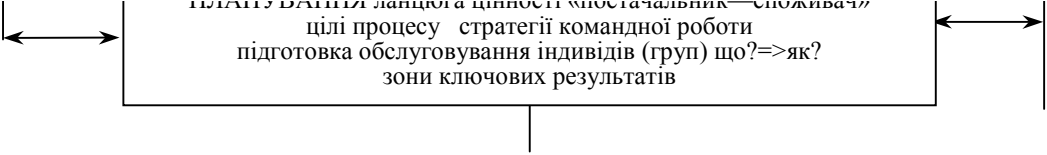




Рис. 3.6. Інтегрований процес управління, орієнтований на ринок [63, с. 44]

Друга модель Р. Вері, яка була подана майже одночасно з першою, дістала назву інтегрованого процесу управління, орієнтованого на клієнта. Саме тут механізм управління внутрішнім маркетингом набуває свого повного розкриття для формування клієнтоорієнтованої компанії. Аналізуючи на основі двох моделей авторський підхід до зазначеного процесу, можна визначити останній як спрямований на формування корпоративного іміджу компанії через опосередковані відносини з зовнішнім середовищем (тобто відносини поза виконанням задекларованих прямих послуг).

Дана модель є ітеративною та інтерактивною і за своєю структурою належить до центрично-колових. Клієнти стають невід'ємною частиною моделі як у момент контакту з персоналом компанії, так і в процесі встановлення довгострокових відносин з нею. Водночас організація клієнтоорієнтованої діяльності всередині моделі можлива паралельно для всіх елементів, а власне процес внутрішнього маркетингу є замкненим. Тож учений послаблює рівень необхідного управління та контролю для реалізації процесу внутрішнього маркетингу, а його структура набуває нових особливостей. У результаті цього якісна взаємодія з клієнтом відбувається на основі не тільки нових повноважень, але й нових набутих персоналом знань.

Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем також відбувається на кожному етапі, що визначає гнучкість даної моделі. Однак клієнти організації в зовнішньому середовищі бачать її крізь призму зони контакту, де, власне, і відбуваються обмін інформацією, діалог, зустрічі, взаємодія, устанавлюються відносини та укладаються угоди. Як зазначає автор, метою його роботи було формування моделі культури організації, яка є успішною в досягненні значної переорієнтації завдяки впровадженню реорганізаційного процесу, що постійно змінюється» [64, с. 56]. Отже, внутрішня робота у сфері побудови і розвитку корпоративної культури в ринковій діяльності організації стає ключовим моментом її орієнтації на клієнта.

Підсумовуючи наведене, наведемо головні атрибути моделей внутрішнього маркетингу Р. Вері:

- 1) внутрішній маркетинг розглядається як інтегрований процес управління;
- 2) система управління взаємовідносинами із зовнішнім клієнтом стає визначальною точкою для побудови моделей;
- 3) об'єктом моделей є зона взаємодії із клієнтом — моменти істини.

У ході становлення концепції внутрішнього маркетингу Й. Лінгс створює модель внутрішньоринкової орієнтації, що має спрямувати увагу керівників на ключові моменти в межах компанії в процесі використання внутрішнього маркетингу (рис. 3.7) [39, с. 409].

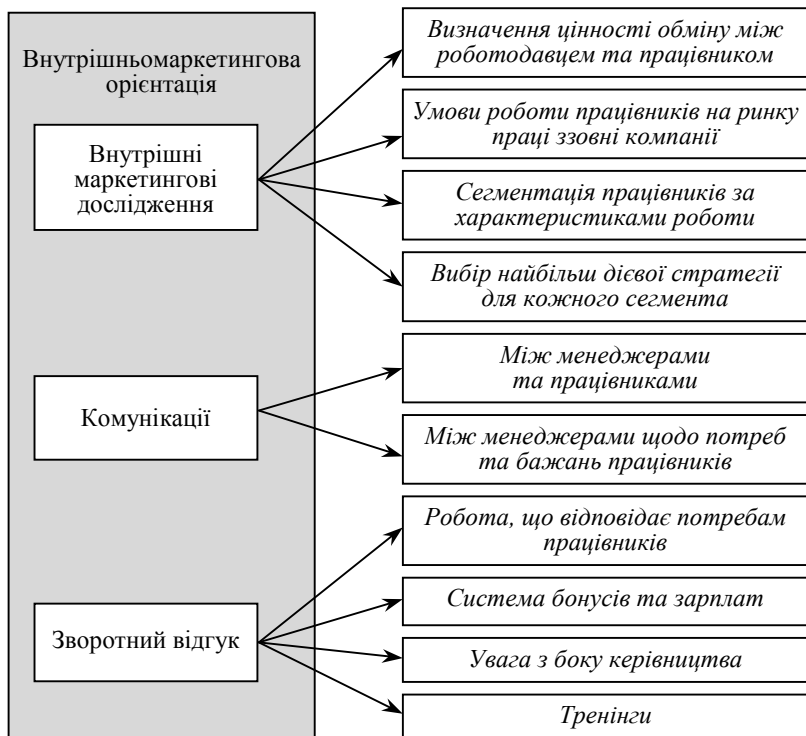


Рис. 3.7. Напрямки поведінки внутрішньоринкової орієнтації та діяльність, що типологізує їх [39, с. 409]

З 2006 р. далішим розвитком даної концепції та вдосконаленням моделі Й. Лінгса займається С. Гунаріс. Він репрезентує ієрархічний підхід до моделі, в якому виділяє два рівні:

1) головний — потенціал компанії в досягненні корпоративних цілей;

2) підпорядкований — окрема група клієнтів компанії із власними унікальними потребами [19, с. 74].

У даному контексті клієнти — це безпосередньо працівники організації, тобто модель обмежується її внутрішнім середови-

щем, що відповідає її назві. Тому дальша робота щодо орієнтації на зовнішнього клієнта є невидимою в рамках даної моделі.

Перша складова внутрішньо маркетингової орієнтації, за Й. Лінгсом — внутрішньомаркетингові дослідження — обумовлена необхідністю збору інформації щодо внутрішнього середовища компанії. Учений визначає, що на внутрішньому ринку існує така інформація:

- 1) визначальні характеристики роботи;
- 2) рівень задоволеності працівників їхніми робочими умовами;
- 3) внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на рівень задоволеності працівників;
- 4) інформація щодо законодавчих змін на зовнішньому ринку, а також активності фірм-конкурентів. Цей аспект стимулює внутрішніх маркетингологів досліджувати умови аналогічних вакансій під час підбору конкретного бажаного спеціаліста та визначення важливих характеристик для даної робочої пропозиції [39, с. 410].

У свою чергу, зворотний відгук відбувається вже через аспекти, що досі не були притаманними традиційному і внутрішньому маркетингу (дизайн робочих умов, управління фінансовими винагородами, адміністрування нематеріальних вигід та бажаних бонусів, тренінги тощо). Так, важливе місце в моделі посідає система внутрішніх комунікацій, яка є не структурним зв'язком, а повноцінним її елементом. Ураховуючи особливості управлінської аудиторії, на практиці найбільшу увагу дістають лише ті комунікації, що безсередньо стосуються керівництва (наприклад, між керівниками та від керівників до працівників), що значно обмежує застосування цієї моделі. Як результат, її практичне впровадження є найреальнішим в організаціях з лінійною структурою управління, які переважно належать до державного сектору.

Загалом описані моделі західних учених-економістів різняться своєю багатоукладністю елементів і стратегічною спрямованістю. Водночас майже всі ці моделі є переважно концептуальними та складними для реального впровадження. Окремим питанням у даному контексті є дослідження їх ефективності, якого майже не знаходимо в працях учених ані на емпіричному, ані на методологічному рівнях. Тому в пошуках альтернативних моделей нашу увагу привернули розробки російських учених. Головною тенденцією у їхніх працях є «централізація» клієнта. Прикладом може бути універсальна схема оцінки ефективності «працівник — клієнт — прибуток», розроблена Н. Г. Зеркалієм. Внутрішній маркетинг у даному контексті розглядається як механізм, що інтегрується в уже створені

базиси. Учений наголошує на необхідності використання багаторівневої системи взаємозв'язаних показників орієнтованої на клієнта моделі, яка має пронизувати фінансовий, маркетинговий рівні та рівень роботи з працівниками [96, с. 83]. У свою чергу, оскільки дана схема є лише універсальним каркасом і основою для дальших розробок, доцільно приділити увагу іншим, більш глибоким, працям.

Так, актуальною є побудова концептуальної моделі ролі внутрішнього маркетингу в досягненні ринкових цілей компанії, яка була репрезентована у 2009 р. вченими Державного університету вищої школи економіки Л. С. Латишевою та Є. К. Пантелеєвою (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Роль внутрішнього маркетингу в досягненні ринкових цілей компанії (концептуальна модель) [121, с. 30]

Розробляючи дану модель, автори спиралися на праці К. Гронрооса та описали діяльність внутрішнього маркетингу як на тактичному, так і на стратегічному рівнях управління підприємством. Однак за детальнішого розгляду видно, що вчені наслідують концептуальну модель внутрішнього маркетингу за П. К. Ахмед і М. Рафік і аналогічно припускають, що побудова внутрішнього маркетингу та його ефективне функціонування є основою для досягнення фірмою ринкових цілей [121, с. 25]. Результативність поданої системи вчені розглядають за показниками лояльності персоналу (на тактичному рівні) та клієнтоорієнтації (на стратегічному), які формують двобічний вплив на лояльність клієнтів і, як наслідок, на фінансовий прибуток компанії. Тож власне модель являє собою сутність клієнтоорієнтації як процесу внутрішнього маркетингу в компанії та її місце у досягненні її ринкових цілей.

Унікальним надбанням Л. С. Латишевої і Є. К. Пантелєєвої є розробка реальної методики дослідження системи внутрішнього маркетингу. В її основу покладено гіпотези, що брак системного підходу в застосуванні елементів внутрішнього маркетингу призводить до низького рівня лояльності персоналу та його клієнтоорієнтованості. Відповідна методика дослідження охоплює:

- аналіз чинних у компанії регламентаційних документів з метою виявлення відносин між зазначеними підрозділами;

- оцінку рівня лояльності персоналу з використанням стандартних методик;

- оцінку рівня клієнтоорієнтованості компанії (наявність і якість способів виявлення переваг споживачів, використання даної інформації в процесі прийняття маркетингових рішень, залучення персоналу в цей процес і реалізацію цих рішень) [121, с. 27].

Беручи до уваги всі унікальні характеристики моделей внутрішнього маркетингу, які були розглянуті, їх можна класифікувати у вигляді (табл. 3.1).

Отже, можемо зробити такі висновки:

- місце клієнта в потрібній моделі стосовно до застосування інструментів внутрішнього маркетингу характеризує загальний рівень клієнтоорієнтованості компанії;

- доцільно зважити на інший маркетинговий вплив на клієнта, поряд із застосуванням інструментарію внутрішнього маркетингу, що має здійснюватись на системній основі і бути підпорядкованим визначеним маркетинговим стратегіям діяльності компанії;

— наявність «моменту істини» в окремих моделях внутрішнього маркетингу характеризує їх цілісність і ключове місце в системі управління підприємством з позицій досягнення його операційної ефективності.

Таблиця 3.1

КЛАСИФІКАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Місце клієнта в моделі	Моделі внутрішнього маркетингу	Характеристика
Клієнт як окрема складова моделі	Модель внутрішнього маркетингу, Н. Пірсі, 1994 р.	Клієнт в моделі розглядається як окрема складова, що має певне функціональне навантаження у рамках споживання комплексу маркетинг-міксу, поєднання уваги керівництва компанії та зусиль персоналу, надання інформації тощо. Більшість моделей тримають у фокусі «момент істини» як об'єкт внутрішнього маркетингу
	Концепція орієнтації на послуги: процес споживання та маркетингу, К. Гронроос, 1996 р.	
	Інтегрований процес управління орієнтований на ринок, Р. Вері, 1995 р.	
	Інтегрований процес управління, орієнтований на споживача, Р. Вері, 1994 р.	
Клієнтоорієнтованість як окрема складова моделі	Модель внутрішнього маркетингу для сфери послуг, М. Рафік, П. К. Ахмед, 2000 р.	Клієнтоорієнтованість у рамках моделей внутрішнього маркетингу є процесуальною складовою. Вона формує проміжний етап у діях внутрішнього маркетингу та досягненні результативності бізнесу. Більшість моделей, які висвітлюють процес клієнтоорієнтованості, співвідносять його з очікуваними результатами дії — лояльність, задоволення клієнтів
	Роль внутрішнього маркетингу в досягненні ринкових цілей компанії, Л. С. Латишева та Є. К. Пантелєва, 2009 р.	
	Концептуальна модель внутрішнього маркетингу, П. К. Ахмед і М. Рафік,	
Відсутність клієнта та процесів орієнтації на клієнта в рамках моделі	Багаторівнева модель внутрішнього маркетингу, П. К. Ахмед і М. Рафік, 1995 р.	Моделі являють концепцію процесу внутрішнього маркетингу як бізнес-процесу в організації

	Напрямки поведінки внутрішньоринкової маркетингової орієнтації та діяльність, що типологізує їх, Й. Лінге, 2004 р.	
--	--	--

Слід зазначити, що вчені переважно моделюють внутрішній маркетинг зсередини як структурний процес, досліджують його дії у напрямку зовнішнього клієнта, але при цьому часто залишають поза увагою його місце в загальній системі маркетингу підприємства. Особливої уваги в цьому разі потребують такі маркетингові концепції, що прямо чи опосередковано спрямовані на встановлення довгострокових зв'язків із клієнтами, — маркетинг партнерських відносин і маркетинг персоналу. Маркетинг персоналу — вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі — є багатошаровою маркетинговою діяльністю у сфері кадрової роботи [108, с. 35].

На нашу думку, маркетинг персоналу може бути лише складником у внутрішньому маркетингу, поряд з маркетингом ідей, маркетингом стратегічних планів і маркетингом робочих місць у компанії, але може бути й самостійною діяльністю. Наприклад, маркетинг персоналу може бути функцією кадрового відділу, яка дозволяє успішно конкурувати компанії на ринку праці за ліпших працівників. Водночас, ліпша пропозиція на ринку (вищі фінансові винагороди, більший соціальний пакет тощо) може приваблювати спеціалістів, але не утримувати їх після закінчення контракту. М. А. Шостак у контексті компаративного аналізу маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу робить висновок щодо належності останнього до сфери маркетингового управління, поряд з маркетингом відносин [162, с. 184]. Однак, на відміну від концепції роботи із клієнтом на перспективу, у концепції внутрішнього маркетингу вважається необхідною повна реалізація маркетингових зусиль у даний конкретний момент часу — «моменти істини». Вважається, що це якнайліпше ілюструє особливості надання і споживання послуги як товару.

Співвідносячи ці дві концепції між собою, К. Гронроос розглядає внутрішній маркетинг як засіб інтеграції різних функцій сервісних компаній, що є життєво важливими для формування і підтримки відносин із клієнтами [54, с. 452]. У свою чергу, Л. Бері стверджує, що головною стратегією маркетингу взаємовідносин для багатьох сервісних підприємств є внутрішній маркетинг [7, с. 241]. Російські автори підтримують цю думку та визнача-

ють внутрішній маркетинг суттєвим компонентом маркетингу довгострокових партнерських відносин, коли взаємовідносини із клієнтом здійснюються не тільки через продавців, але й усім персоналом постачальника, у тому числі працівниками відділу НДДКР [118, с. 294]. Зважаючи на зв'язок цих понять між собою, керівники мають два концептуально різні погляду на взаємодію із клієнтом. Тому ми вважаємо за доцільне розмежувати поняття внутрішнього маркетингу та маркетингу на основі партнерських взаємини за їх ключовими аспектами, що відображаються у сучасній маркетинговій науковій думці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ
ТА МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН [77; 98]**

Аспекти пізнання	Внутрішній маркетинг	Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу
Об'єкт	Контактний персонал і цільовий персонал у маркетинговій стратегії підприємства	Клієнти, персонал та інші стейкхолдери (круг персон, які зацікавлені в роботі компанії)
Предмет	Взаємодія з клієнтом у момент безпосереднього контакту	Виявлення, встановлення, підтримка, укріплення, та, при необхідності, припинення взаємовідносин із суб'єктами, які пов'язані із отриманням прибутку
Фокус дії	Орієнтація на клієнта	Орієнтація на ринок
Критерії сегментації	Роль, функція, місцезнаходження, новаторство, лідерство, участь у процесі впровадження стратегії, схильність до змін тощо.	Місцезнаходження (зовні/всередині організації), роль (споживач/постачальник)
Продукт	Робоче оточення та діяльність працівника в тому виді, в якому вони будуть змінені під впливом ринкової стратегії	Зобов'язання та їх виконання
Ціна	Індивідуальні психологічні витрати у зв'язку із прийняттям нових ключових цінностей, зміною посадових обов'язків	Зобов'язання та їх виконання

Місце	Фізичні і соціально-технічні об'єкти: збори, комісії, заходи, семінари, тощо	Організаційні, навчальні та мотиваційні заходи, «гарячі лінії», центри сервісного обслуговування
-------	--	--

Закінчення табл. 3.2

Аспекти пізнання	Внутрішній маркетинг	Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу
Канали розподілу	Управління трудовими ресурсами, корпоративна та організаційна культура	Представники компанії, уповноважені особи, окремі особи, програми лояльності, спонсорство
Комунікація	Система внутрішніх комунікацій: формальні та неформальні	Система персоналізованих комунікацій: формальні та неформальні

Отже, внутрішній маркетинг діє за принципом важеля та спрямовує дії маркетингового комплексу на конкретну аудиторію клієнтів у рамках маркетингу партнерських відносин. У межах розширеного комплексу маркетингу послуг «7Ps», його складові (зокрема, «process» і «personnel») мають функціональну взаємозалежність від системи внутрішнього маркетингу підприємства і надалі потребують поєднання зусиль представників різних його структурних підрозділів для надання якісної послуги (або товару).

Досягнення ефекту синергії, у свою чергу, є однією з основних цілей внутрішньої маркетингової програми підприємства. Цей процес відбувається через злам внутрішніх бар'єрів, підпорядкування конкретній меті та формування на виході цілісного маркетингового продукту. З огляду на все сказане, пропонуємо авторську модель побудови внутрішнього маркетингу в системі маркетингу підприємства, орієнтованого на клієнта (рис. 3.9).

Архітектура такої моделі візуалізує певну ситуацію, що має такі характеристики. Традиційний комплекс маркетинг-міксу зазвичай спрямований на задоволення потреб клієнтів засобами, складно контрольованими після їх запуску в дію. До того ж вони, як правило, не враховують швидких змін у зовнішньому ринковому середовищі. Натомість типове внутрішнє ринкове середовище компанії традиційно складається з її керівництва (внутрішнього виробника), працівників, залучених до виконання маркетингової стратегії (внутрішніх споживачів), та інструментів

відповідної дії — положень і методів внутрішнього маркетингу. Це виявляється в усталених структурних зв'язках у системі ієрархії управління, а також вертикальних внутрішніх комунікаціях. З цього погляду внутрішній маркетинг є різновидом і складником управлінської діяльності, що коригує наявну маркетингову стратегію в напрямку підвищення її ефективності. При цьому комплекс інструментів внутрішнього маркетингу, досліджений нами раніше, має зони впливу, спільні з традиційною маркетинговою діяльністю. Його застосування забезпечує ініціативу керівництва щодо трансформації роботи в цих зонах, що, власне, і є першою функцією внутрішнього маркетингу.

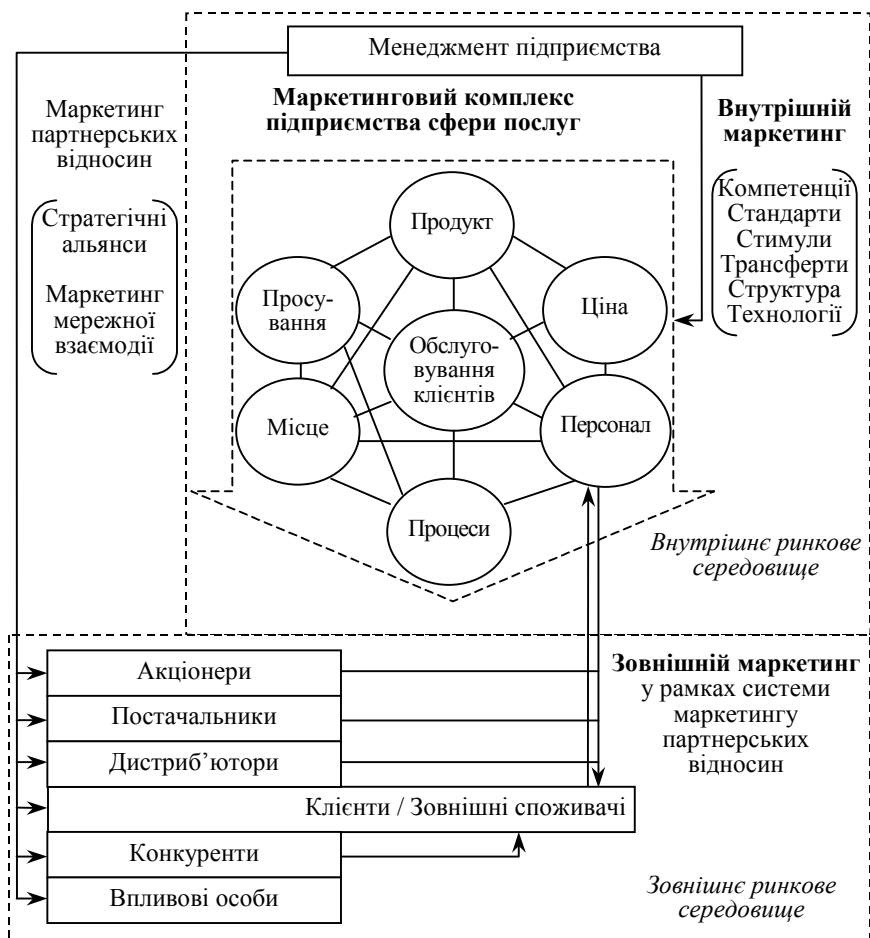


Рис. 3.9. Модель внутрішнього маркетингу в системі маркетингу клієнтоорієнтованого підприємства

Проте маркетинг партнерських відносин має значно ширший об'єкт застосування та працює паралельно наявному комплексу маркетингу на підприємстві. «Виходом» маркетингу партнерських відносин у моделі є орієнтація компанії на ринок. Підприємство встановлює та розвиває відносини з колом контактних аудиторій, тоді як рух цих відносин відбувається через одиничні операції — трансакції та контакти, що безпосередньо залежать

від персоналу (у т. ч. контактного) підприємства. Формування кожного окремого контакту у рамках стратегії партнерства є другою функцією внутрішнього маркетингу.

Зворотна інформація від клієнтів та інших осіб, заінтересованих у роботі компанії, на практиці може надходити миттєво у вигляді певної реакції на поведінку працівників. Опрацювання цього інформаційного потоку також є в компетенції внутрішнього маркетингу та потребує окремих ресурсів. Нівелювання даної третьої функції може призвести до диспропорції в роботі компанії на ринку, виходу поза межі реальних потреб цільових сегментів і, відповідно, до зниження ефективності її маркетингової стратегії. У свою чергу, вчасний контроль за відгуками цільової аудиторії може значно зекономити часові та грошові ресурси компанії і сприяти ефективнішому досягненню стратегічних цілей.

На нашу думку, дана бізнес-модель ілюструє характер задоволення потреб цільової аудиторії через організацію внутрішнього середовища підприємства. Вона також пояснює логіку переходу до новітньої практики маркетингового управління, що, безумовно, здатна підвищити ефективність діяльності компанії на ринку. У результаті її імплементації досягатиметься баланс уваги керівництва між внутрішнім і зовнішнім ринковим середовищем, що стає запорукою формування довгострокових відносин з усіма учасниками ринку і здобуття на цій основі стабільних конкурентних переваг.

Кінцевим її положенням вважаємо формування унікальної споживчої цінності в рамках маркетингової стратегії підприємства. Зусилля внутрішнього маркетингу сприяють точному донесенню цієї цінності до цільової аудиторії, адаптації її до поточних і перспективних побажань клієнтів з метою найповнішого їх задоволення і, як наслідок, конкретизації майбутніх потреб споживачів. Отже, використання інструментарію внутрішнього маркетингу приводить до появи в керівництва додаткових ефективних важелів управління маркетинговою стратегією, посилення партнерських відносин із цільовими ринками та підвищує ефективність інформаційного забезпечення бізнес-процесів орієнтації на клієнта. Останнє, у свою чергу, може вважатися перспективою практичного застосування даної моделі в царині теорії і практики маркетингового управління. Тому вважаємо, що внутрішній маркетинг підприємства сьогодні функціонує у напрямку ство-

рення чи підтримання на високому рівні його клієнтоорієнтації на ринку.

Оскільки орієнтація на ринок є поняттям значно ширшим за орієнтацію на клієнта, Ф. Вебстер виділяє низку характеристик такої компанії:

- культивування керівництвом компанії цінностей та ідей, важливих з погляду споживача;

- поєднання ринкових пріоритетів компанії із пріоритетами її споживачів;

- залучення кваліфікованих спеціалістів з маркетингу та підготовку ефективних маркетингових програм;

- оцінку ефективності роботи компанії за стандартизованими ринковими показниками;

- прихильність усього персоналу компанії цінностям, важливим з погляду її споживача [113, с. 231].

Саме на основі цих функціональних аспектів далі відбувається застосування внутрішнього маркетингу в процесі трансформації маркетингового комплексу підприємства та концентрації його на індивідуальних запитах клієнтів. Дана теза цілком відповідає тенденції переходу від ери масового до ери індивідуалізованого маркетингу.

Наразі, виникає потреба ще раз розглянути комплекс традиційного маркетингу 4Р, за умови коли в компанії впроваджується практика внутрішнього маркетингу. Внутрішній маркетинг може опосередковано впливати на цілі, які ставляться перед відділом маркетингу на підприємстві, і підвищувати ефективність традиційного маркетинг-міксу. Результати інтеграційних процесів внутрішнього та традиційного маркетингу мають особливе значення для керівництва компанії, адже завдяки їх грамотному управлінню можна значно оптимізувати маркетинговий бюджет. Програма внутрішнього маркетингу, по-перше, має власний вплив на показники задоволеності споживача; по-друге, реалізація програми внутрішнього маркетингу зменшує витрати на ресурси програми традиційного маркетингу. Це пояснюється наявністю в юрисдикції внутрішнього маркетингу обсягу роботи перехресного із програмою традиційного маркетингу, що за наявності окремого бюджету виконується раніше в рамках першої програми. Тому важливо мати уявлення щодо того, які складові традиційного комплексу маркетингу можуть зазнати зміни під час реалізації внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Маркетингова товарна політика у контексті внутрішнього маркетингу залежить від творчого потенціалу компанії, її можливостей до технічної та виробничої синергії, а також від маркетингового потенціалу [120, с. 507]. У процесі розробки та реалізації товарної стратегії керівництво компанії потребує від внутрішнього маркетингу сервісної підтримки у трьох ключових моментах: організації взаємодії та координації діяльності різних функціональних підрозділів, формалізації бізнес-процесів відповідно до корпоративних стандартів і забезпеченні стабільно високого рівня інновацій на підприємстві.

У рамках товарної політики також окремим моментом застосування внутрішнього маркетингу є розробка *стратегії управління товарними марками*, або брендинг. Потреба у взаємозв'язку даного виду діяльності із процесом планування та розробки нових товарів передбачає колективний підхід, розвиток внутрішніх взаємовідносин і встановлення зовнішніх зв'язків [113, с. 301]. Так, у межах системи управління ринковою атрибутикою товарів Л. В. Балабанова та О. А. Бриндіна на основі внутрішньофірмового мислення вбачають побудову програми менеджменту соціальних подій, модель «4С» для організації скоординованої товарної політики, формування стратегії розвитку культури бренду в торговельних підприємствах [72].

Внутрішній маркетинг у рамках *маркетингової цінової політики* переважно набуває форми трансфертного ціноутворення, що підпорядковане своїм особливим принципам. За визначенням керівництва для транснаціональних корпорацій і податкових органів ОЕСР трансфертні ціни — це ціни, за якими обмінюються товари та послуги (включаючи нематеріальні активи) між взаємозалежними суб'єктами [126, с. 104]. Перша фінансова мета трансфертних цін — зниження податкового тягаря — з часом доповнюється традиційним маркетинговим (розподіл ринків збуту, захоплення позицій на нових ринках/сегментах, забезпечення реакції на мінливі ринкові умови) та внутрішньомаркетинговим змістом. Узагальнені цілі трансфертних цін у розрізі внутрішнього маркетингу полягають у такому [69; 74; 105; 162]:

— система трансфертного ціноутворення має стимулювати керівників підрозділів до прийняття правильних управлінських рішень на користь цілей компанії в глобальному сенсі, а не окремих підрозділів чи менеджерів;

- створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;

- гармонічне делегування повноважень з метою збереження фінансової та господарської автономії підрозділу та його функціональної конвергенції до загальної організації бізнесу;

- оцінка якості управління через співвідношення управлінських рішень із фінансовими результатами діяльності відповідного підрозділу.

В інтеграційних процесах внутрішньомаркетингового комплексу трансфертне ціноутворення має бути взаємозв'язане з маркетинговою стратегією підприємства. З огляду на клієнтоорієнтацію у цьому процесі необхідно звертати увагу на тип товару компанії, міру організованості ринку, доступність цінової інформації та близькість оцінок корисності товару різними групами покупців [126, с. 111]. Оскільки менеджери ще й досі не мають єдиної думки з приводу того, до компетенції якого конкретно спеціаліста входить ціноутворення, завданням внутрішнього маркетингу є грамотне делегування відповідних повноважень і його інформаційна підтримка на підприємстві відповідно до галузі та специфіки його діяльності.

Інтеграція підходів та інструментарію внутрішнього маркетингу в *маркетингову політику розподілу* підприємства набуває особливого значення для побудови його вертикальних маркетингових систем. При цьому внутрішній маркетинг у каналах розподілу покликаний умотивовувати посередників, установлювати партнерські відносини, а також урегульовувати конфлікти між його учасниками. Реалізація підходів внутрішнього маркетингу також приводить до появи нових механізмів взаємодії між компаніями-партнерами — процедур і порядків, які зрозумілі представникам обох сторін і не суперечать корпоративним їх цінностям. Така робота передбачає реінжиніринг бізнес-процесів постачань і налагодження системи внутрішньомережних комунікацій, аїї результатом, власне, може бути створення альянсу тривалих партнерських відносин.

Маркетингова комунікаційна політика набуває видимого розширення завдяки організації системи внутрішніх комунікацій. Зону їх взаємодії досить точно окреслюють українські вчені А. В. Войчак і Т. О. Примак: «...У системі внутрішніх комунікацій підприємства провідну роль відіграють соціально-психологічні комунікації, а в системі зовнішніх — маркетингові. Однак

це не означає, що у внутрішніх комунікаціях підприємства зовсім немає маркетингових комунікацій, а в зовнішніх — соціально-психологічних комунікацій» [144, с. 169]. Як наслідок, предметом спільної роботи тут є друковані корпоративні ЗМІ (газета, журнал, інформаційні бюлетені, календарі), корпоративне радіо, електронні корпоративні видання (корпоративний портал, внутрішній сайт для працівників, електронна газета чи журнал), сторінки в соціальних мережах, інформаційні стенди, зворотний зв'язок на підприємствах, зустрічі та конференції, спеціальні комунікаційні заходи. Така діяльність надає особливої підтримки реалізації маркетингової стратегії і має логічно продовжувати вибрану форму комунікації на зовнішньому ринку. Завданнями суто внутрішнього маркетингу тут є забезпечення додержання ключових принципів побудови системи комунікацій, її адаптація до потреб організації, діагностика та вивчення комунікаційних потреб цільових аудиторій підприємства [146]. Якісна її підготовка та реалізація, особливо за кризових умов, дозволяє компанії залишатись дієвою на ринку.

Іншим аспектом роботи внутрішнього маркетингу в рамках маркетингової комунікаційної політики є зміна мислення торговельних представників, їх переорієнтація із процесів продажу на встановлення довгострокових партнерських відносин зі споживачами. Подібний підхід передбачає внутрішню трансформацію менеджера із продавця в персонального консультанта та помічника, де останній має бажати систематичного пошуку інформації, володіти чітким баченням цілі, бути спроможним до вибору цільового привабливого сегмента, мати навички формування відносин та зусилля щодо їх підтримки та зміцнення [120, с. 673]. Тож управління персональним продажем на засадах побудови партнерських відносин можливе лише за умов грамотного наймання працівників служби продажу, навчання, мотивації, справедливості та прозорих стандартів оплати праці [87, с. 382], що, власне, також є окремими завданнями внутрішнього маркетингу підприємства.

Підсумовуючи викладене, зауважимо, що дана бізнес-модель спрямована на задоволення потреб цільового ринку через організацію внутрішнього середовища підприємства. Вона значно спрощує перехід до новітньої практики управління, що, безперечно, здатне істотно підвищити ефективність діяльності компанії на ринку. У результаті її імплементації досягатиметься ба-

ланс уваги керівництва між внутрішнім і зовнішнім ринковим середовищем, що стане запорукою побудови і підтримання довгострокових відносин з усіма учасниками ринку. Кінцевим її положенням є формування унікальної споживчої цінності в рамках маркетингової стратегії підприємства, що здатна виступати як дієва ознака диференціації споживачами товарів і послуг підприємства з-поміж інших конкурентних пропозицій. Водночас зусилля внутрішнього маркетингу також сприятимуть точному донесенню цієї цінності до цільової аудиторії, її адаптації до особливостей поточних і перспективних побажань клієнтів з метою найповнішого задоволення і, значить, конкретизації майбутніх потреб споживачів. Останнє, у свою чергу, може істотно посилити роль і місце маркетинг-менеджменту в загальній системі управління підприємством завдяки: по-перше, узгодженню загальнокорпоративних цілей із маркетинговими цілями підприємства, запобіганню встановленню завищених цілей; по-друге, досягненню вищого рівня планових показників ефективності діяльності підприємства (у т. ч. у довгостроковій перспективі) за допомогою підвищення рівня клієнтоорієнтованості його персоналу бізнес-партнерів (передусім посередників); по-третє, ефективнішому використанню обмежених ресурсів підприємства.

3.2. УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ МАРКЕТИНГОМ

Управління внутрішнім маркетингом є його найменш розробленим аспектом як у концептуальній, так і в практичній площині. Адже, як свідчить практика, традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, коли їхня діяльність набуває орієнтури на внутрішній ринок підприємства або його контактний персонал. З одного боку, процеси внутрішнього маркетингу мають наскрізну природу та проникають крізь усі бізнес-процеси в організації. З другого боку, у компанії має існувати центр, який забезпечить усю організаційну та технічну роботу, а також буде відповідальним за кінцевий результат. Як зауважують російські автори, більшість завдань внутрішнього маркетингу виконуються за допомогою методів, залучених зі сфери зовнішнього маркетингу, наприклад, маркетингових (соціологічних) досліджень, сег-

ментування та позиціонування, маркетингових комунікацій, розробки стратегії і тактики стосовно до персоналу та ін. [80, с. 27], і цей комплекс потребує відповідного управління.

У спеціальній літературі існує ряд наукових напрацювань за темою управління внутрішнім маркетингом. Так, К. Гронроос вивчав управління внутрішнім маркетингом як передумову для успішного клієнтського менеджменту [26]; Е. Гуммесон увів поняття «маркетологи за сумісництвом» у процесі вивчення змін у маркетинговій орієнтації компанії [29]. Серед інших іноземних учених питання управління внутрішнім маркетингом вивчали Ф. Котлер [111], Н. Пірсі [156], Д. Шульц [57], Т. Девіс [61], К. Бек та ін. [3], А. Вілсон [66], Д. Шиплі [59], М. Лейсі [36], О. Гок [16] та ін. Далі, російські вчені Е. Н. Голубкова та О. З. Михайлов, Е. Л. Драчева, А. М. Лібман, М. Лянцевич досліджують як управління внутрішнім маркетингом, так і його взаємозв'язок з управлінням організацією [80; 81; 91; 123].

Управління внутрішнім маркетингом належить до завдань стратегічного менеджменту підприємства. Виходячи з цього сфера внутрішнього маркетингу пов'язана із плануванням і прийняттям рішень і має впроваджуватись як управлінський процес фірми у зв'язку із її цілями, стратегією та окремими заходами [149]. При цьому внутрішній маркетинг має набувати підтримки з боку традиційного маркетингу (рис. 3.10).

Працівники мають бути найзахопленішими глядачами рекламних роликів, що промотуються в компанії, і першими читати інтерв'ю з топ-менеджерами власної компанії [19, с. 72]. Ці дуалістичні особливості природи внутрішнього маркетингу мають бути враховані під час упровадження будь-яких рекомендацій щодо організації процесів на підприємстві.

Незважаючи на те, що внутрішній маркетинг повсякчас визнається як управлінська діяльність та окремий аспект менеджменту підприємства, інформації щодо схем, особливостей і процесу організації такої діяльності майже немає або вона більшою мірою розрізнена.

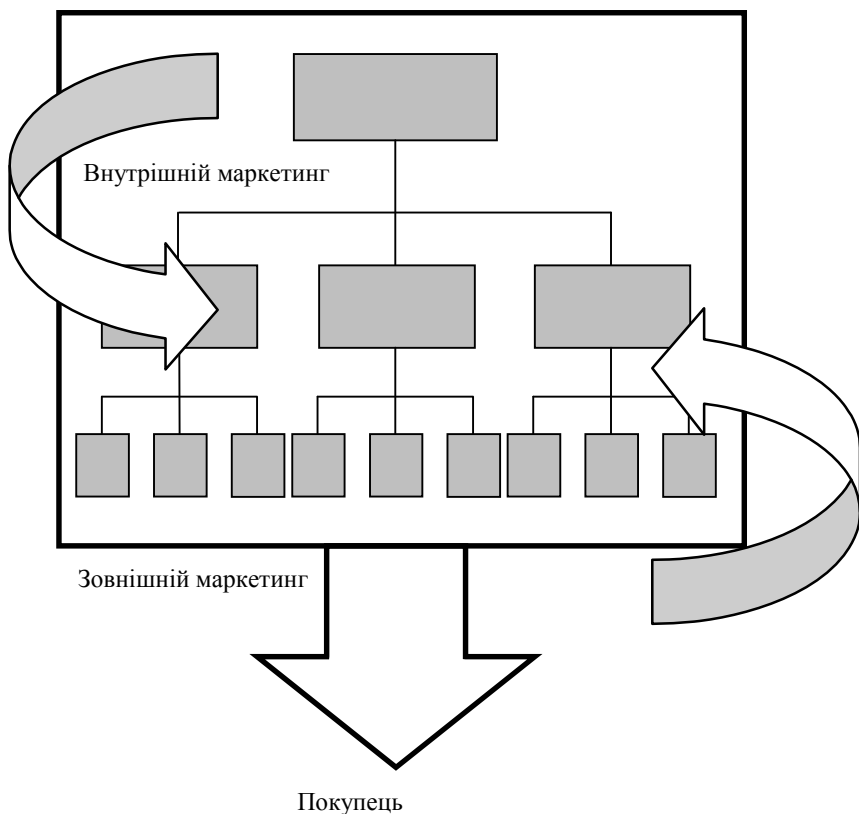


Рис. 3.10. Внутрішній маркетинг та зовнішній маркетинг та їх взаємозалежність [29, с. 71]

У табл. 3.3 подано авторську класифікацію форм організації внутрішнього маркетингу, що була створена на основі аналізу літературних джерел.

В 1982 р. у книжці «У пошуках досконалості» Тома Пітерса та Роберта Уотермана-молодшого було зазначено, що представники вищого менеджменту в ліпших американських компаніях залишаються «близькі із клієнтами» завдяки регулярному їх відвідуванню або допомозі при дзвінках у роботі відділу продажу [6, с. 58].

Таблиця 3.3

ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Форма організації внутрішнього маркетингу	Автори, рік	Найбільш сприятлива форма організації/ практика управління організацією	Сутність
Топ-менеджери, учасники ради директорів із власними асистентами	Ф. Котлер, 1998 [111, с. 340]	Організаційна структура, зорієнтована від верху до низу, на клієнта	Внутрішня програма маркетингу потребує жорстких обов'язків від самих управлінців та керівництва фірми
Департамент внутрішнього маркетингу	О. Л. Драчева, А. М. Лібман, 2003 [91, с. 6]	Корпоративна організація	Департамент існує на одному рівні з бухгалтерією, службою маркетингу, департаментом кадрів, виробничим підрозділом, збутовою службою
Міжфункціональна команда з менеджерів вищої (середньої) ланки	К. А. Бек, Л. Х. Вогт, В. Р. Джордж, І. Р. Грінті, 1995 [3]	Горизонтальна організація/ командний менеджмент/ партисипативне управління	За допомогою внутрішнього обміну в організації представники різних функціональних підрозділів, переважно виконавчого та операційного рівня, утворюють робочі групи, які займаються маркетингом і працюють з метою досягнення цілей на зовнішніх ринках
Окремий працівник, наділений відповідними повноваженнями в складі відділу кадрів (маркетингу, продажу, бухгалтерії)	О. Н. Голубкова, О. З. Михайлов, 2009 [81]	Індивідуалістська організація	Необхідно підключити до реалізації внутрішнього маркетингу кадрову службу, оскільки вирішення його завдань розпочинається вже на етапах відбору, навчання і адаптації персоналу
Маркетологи за сумісництвом (працівники сфери маркетингу, продажу, кадрів, фінансів, закупівель, відділу розробок тощо)	Е. Гуммесон, 1990	Функціональна структура	Безособові, чітко не закріплені за кимось функції внутрішнього маркетингу в посадових обов'язках працівників сфери маркетингу, продажу, кадрів, фінансів, закупівель, відділу розробок тощо
Партнерський союз маркетингу та управління трудовими ресурсами	Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі, 2005 [156]	Функціонально розрізнена мережна організація	Форма управління передбачає тісне партнерське співробітництво між відділом маркетингу та відділом управління трудовими ресурсами в організації, що являє собою основу для набуття контактним (операційним) персоналом управлінських функцій з внутрішнього маркетингу

Пізніше, коли Ф. Котлер на прикладі сфери готельного господарства описує організаційну структуру компанії, що орієнтована від низу до верху (рис. 3.11, б), вона вже чітко втілює прагнення орієнтуватись на обслуговування споживача [111, с. 343].

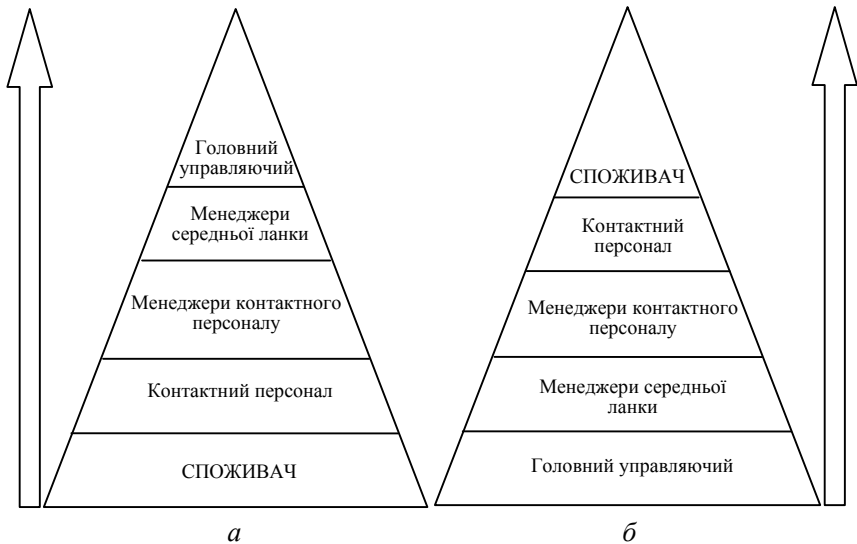


Рис. 3.11. Організаційна структура компанії, зорієнтована вниз (*а*) і вгору (*б*) [111, с. 340]

Клієнтоорієнтована організаційна структура є, з одного боку, сприятливою умовою, а з другого — стимулюючим поштовхом до появи в компанії внутрішнього маркетингу. Опинившись на нижніх щаблях черги за правом обслуговувати реального клієнта і дивлячись угору, керівництво знайомиться з усіма ланками працівників, що розділяють споживача та місію компанії. У цьому разі логічною формою організації внутрішнього маркетингу є виконання відповідних повноважень менеджерами власноруч.

На практиці це набуває вигляду розширення персональних повноважень учасників ради директорів, набуття персональними їх асистентами нових повноважень чи поява зовнішнього консультанта на рівні вищого менеджменту. Функція такої організаційної форми — «скуштувати» ідею внутрішнього маркетингу на вищому рівні, щоб принести її у реальну організаційну культуру компанії.

Менеджери мають спробувати та застосовувати принципи маркетингу, щоб залучити та утримати гарних працівників. У процесі набуття топ-менеджерами додаткових повноважень як організаційної форми внутрішнього маркетингу набуває розвитку поширення інформації серед працівників, започатковуються нові елементи організаційної культури, здійснюється реформація форм звітності щодо результатів роботи працівників, вводяться у практику дослідження потреб працівників та оновлюються системи мотивації. Тобто виникає маркетинговий підхід до управління кадрами, який ураховує створення привабливих робочих місць, залучення ліпших кадрів і безперервне навчання персоналу [111, с. 344].

Утім за даної форми організації внутрішнього маркетингу його фокус може легко змінюватись і кардинально різнитись для досягнення успіху залежно від сфери діяльності компанії. Наприклад, на думку Тіма Девіса, менеджери сервісних підприємств мають у першу чергу продати компанії її працівникам, де управлінські відносини мають прямий вплив на клієнтів; натомість у публічних компаніях, де менеджмент часто відокремлений від права власності на фірму, генеральний директор має продати компанію директорам та акціонерам, установити за їх допомогою зв'язки з інвесторами, використовувати їх у роботі з закордонними дочірніми компаніями та залежними товариствами [61, с. 127].

Залежно від підходу до використання внутрішнього маркетингу, що використовується керівництвом підприємства, тактичні дії можуть різнитись та мати суперечливий вигляд ззовні. Вибір значною мірою обумовлений стилем керівництва, загально прийнятим в організації. Т. Девіс виділяє 4 типи підходів до внутрішнього впливу та маркетингу: директивний контроль, переконувальний продаж, консультативний маркетинг і маркетинг взаємовідносин (табл. 3.4) [61, с. 129].

Ключовою вимогою в організації внутрішнього маркетингу зазначеним способом є суворі зобов'язання менеджерів фірми у власних планах і ініціативах та їх наступне безумовне виконання. Як зауважує Ф. Котлер, внутрішня програма маркетингу, що не підтримується керівництвом, буде неефективною [111, с. 341]. Водночас упровадження внутрішнього маркетингу в компанії з нуля на рівень вищого керівництва має цілу низку перешкод:

Таблиця 3.4

МАТРИЦЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

		Підходи до внутрішнього впливу та маркетингу			
		Директивний контроль	Переконувальний продаж	Консультативний маркетинг	Маркетинг взаємовідносин
Тактика менеджерів стосовно до працівників	Планування та тестування	Керівництво диктує корпоративні цілі та плани. Результати оцінюються згори	Керівництво підтримує ентузіазм працівників у розробці цілей і планів компанії. Результати оцінюються згори	Керівництво ділиться ідеями та пристосовує цілі та плани до головних потреб. Працівники та менеджери спільно оцінюють досягнення	Менеджери та працівники розробляють програму разом. Працівники самостійно оцінюють власну роботу
	Комунікація та обмін інформацією	Закрита, одностороння комунікація. Поширення зайвої інформації забороняється	Переважає одностороння інформація. Поширення інформації обмежується	Двобічний інформаційний потік. Значне поширення інформації за потребою	Двосторонній союз з вирішення питань. Необмежене поширення інформації
	Прийняття рішень	Керівництво приймає рішення та надає накази	Менеджери переконують та обґрунтовують рішення згори	Керівництво стимулює до співробітництва та надання рекомендацій	Керівництво шукає узгодженості та будує союз взаєморозуміння
	Відповідальність та участь працівника	Відповідальність обмежена посадовими інструкціями. Низька участь	Відповідальність обмежена посадовими інструкціями. Низька участь	Виконання роботи потребує більшої відповідальності та участі	Працівники беруть участь, володіють і поділяють відповідальність у максимізації прибутку
	Розвиток відносин	Керівництво підтримує безособові контакти	Дружні, але стримані відносини	Керівники підтримують побудову та розвиток відносин	Менеджери та працівники розвивають партнерство

По-перше, навіть за бажання запровадити концепцію внутрішнього маркетингу в компанії вище керівництво зазвичай не прагне змінювати парадигму мислення та подавати приклад власними діями. Маючи достатньо влади та повноважень для прямого впливу на поведінку менеджерів і працівників, директор має усвідомити, що директивна форма впровадження внутрішнього маркетингу в організації суперечить сутності самої його ідеї. Ще гір-

ше, коли внаслідок мовчазної несуперечливості топ-менеджерів робота з внутрішнього маркетингу втрачає стратегічну силу [57, с. 115]. Саме тому відстороненість вищої ланки менеджерів від роботи фронт-офісу — сфери безпосередньої взаємодії з клієнтом — та прислухання до його потреб значно ускладнює прийняття внутрішнього маркетингу всією компанією.

По-друге, Ф. Котлер визначає головний бар'єр у підготовці та реалізації більшості внутрішніх програм маркетингу як середню ланку управління [111, с. 340]. Саме сфокусованість менеджерів на операційних, миттєвих показниках прибутку стримує їх від клієнтоорієнтованої поведінки, навіть усупереч бажанням керівництва.

По-третє, для даної форми організації в компанії має бути інформаційно-аналітична система, на основі якої керівництво може приймати рішення. Як зазначає Д. Шульц, вище керівництво не має жодної думки, якою є або може бути цінність і віддача від інвестицій у програми внутрішнього маркетингу, а менеджери середньої ланки не можуть відповісти їм за це [29, с. 116].

Наступна організаційна форма — спеціалізований департамент внутрішнього маркетингу — за своєю структурною належністю може бути віднесений до внутрішніх відділів обслуговування. У загальній структурі компанії відділ внутрішнього маркетингу має бути чітко структурований і має бути усунуте будь-яке деструктивне міжвідомче суперництво [66, с. 59]. Російські вчені зазначають, що організаційна структура суттєво впливає на ефективність внутрішнього маркетингу [81, с. 64]. Однак, на думку К. Гронрооса, процес внутрішнього маркетингу не має бути нейтралізованим організаційною структурою компанії [26, с. 392]. Саме тому розмір відділу внутрішнього маркетингу має бути пропорційним до організаційної структури всієї компанії та мати там рівнозначну позицію відповідно до інших функціональних відділів внутрішнього сервісу (бухгалтерії, відділу кадрів, фінансового відділу, технічної підтримки тощо).

Відповідно до всіх зазначених умов дана організаційна форма внутрішнього маркетингу притаманна лише великим метакорпораціям. Функціонально це найповноцініша форма організації внутрішнього маркетингу, яка, власне, і забезпечує управління відносинами як між компанією та її окремими працівниками, так і між окремими юридичними особами (дочірніми підприємствами), між дивізіональними підрозділами, усередині окремих підрозділів, між окремими метакорпораціями, які створили стратегічні альянси, а також між головною компанією та численними

елементами підприємницької мережі, що виникла на основі під-
рядних відносин [91, с. 6].

Головною метою управління внутрішнім маркетингом у мета-
корпораціях є створення специфічного середовища функціону-
вання внутрішньокорпоративних ринків, його певних умов (пе-
редусім економічних, психологічних, соціальних), визначення
всіх тих факторів, що можуть впливати на це середовище та, від-
повідно, і на маркетингові рішення, що приймаються конкретни-
ми суб'єктами [91, с. 8]. Реалізація даної мети і є головним за-
данням відділу внутрішнього маркетингу в реалізації його
безпосередніх функцій. Згідно із результатами дослідження вну-
трішнього маркетингу в метакорпораціях, проведених О. Л. Дра-
чевою та А. М. Лібманом, його основними функціями є:

- функція підвищення ефективності та зниження витрат;
- функція інтеграції окремих підприємств (чи СБП) у рамках метакорпорації;
- функція забезпечення ефективності транснаціоналізації ви-
робництва в метакорпораціях;
- розподільна функція (наприклад, трансфертне ціноутворен-
ня, внутрішньофірмові трансакції);
- мотиваційна функція (диференційована система оплати
праці та маркетинг внутрішніх ринків трудових ресурсів);
- аналітична функція (дослідження структур внутрішньофір-
мового ринку);
- функція управління внутрішньофірмовими ринками [91, с. 6].

Виконуючи всі ці основні та низку додаткових функцій, відділ
внутрішнього маркетингу орієнтується на загальнокорпоративні
цілі. Його графік роботи зазвичай збігається з динамікою розвитку
бізнесу та хвилями ділової активності ринку, стандарти його робо-
ти узгоджуються із внутрішніми клієнтами та відповідають корпо-
ративним стандартам якості. Форми звітності та моніторингу дія-
льності мають відповідати тим, що заведені в основному бізнесі
[66, с. 59]. Тобто працівники відділу внутрішнього маркетингу об-
слуговуватимуть основний бізнес на предмет делегування місії та
корпоративних цілей компанії, задоволення потреб внутрішніх
клієнтів, просування ідей персоналу нагору до керівництва, ство-
рення клієнтоорієнтованої команди працівників та унікальної кор-
поративної культури, але при цьому аж ніяк не виходять за умовні
межі цих явищ, притаманих даній конкретній компанії. Як зазна-
чає О. Вілсон, відділ (департамент внутрішнього обслуговування

— авт.) не може розглядатися окремо від основного бізнесу або діяльності чи ізолювати себе від реалій бізнес-середовища [66, с. 59].

Варто зазначити, що на практиці працівниками відділу внутрішнього маркетингу можуть бути як вихідці з відділу маркетингу, так і колишні управлінці трудовими ресурсами чи менеджери з роботи із клієнтами. Поряд з іншими ключовими компетенціями, якими має володіти маркетолог, менеджер із внутрішнього маркетингу обов'язково має володіти навичками менеджменту партнерських відносин (формальних, неформальних), бути лояльним до організації, стандартів роботи в ній, ототожнювати себе з компанією як носія її унікальної культури, а також мати стратегічне мислення і схильність до спостережень. Сьогодні головною перешкодою до організації та формування внутрішнього маркетингу в окремі відділи великих компаній є нерозуміння прямих посадових обов'язків для працівників даного відділу з боку керівництва, а також додаткової цінності відділу внутрішнього маркетингу, на відміну від департаменту маркетингу та управління трудовими ресурсами.

Ефективне управління внутрішнім маркетингом може здійснюватись збірною групою менеджерів середньої та (або) вищої ланки різних функціональних відділів. Як слушно зазначає Д. Шиплі, ключовим елементом у створенні і підтримці міжфункціональної маркетингової координації є встановлення тісних робочих відносин для фахівців з маркетингу з немаркетинговим персоналом [59, с. 20]. Така організаційна форма роботи надає співробітникам більш глобального бачення організації та її планів за рахунок збільшення комунікації через міжвідомчі представництва в командах, навчок навичкам уникнення конфронтації співробітників командних груп, скорочує бюрократію, сприяє коучингу співробітників і вчить їх, як здійснювати коучинг їх підлеглих надалі, заохочує працівників думати по-новому; стимулює та відзначає прогрес у виконанні відповідних завдань [3, с. 17]. У загальнішому плані міжфункціональне командне управління спрямовує синергетичний ефект від зусиль окремих працівників на досягнення цілей організації на зовнішніх ринках, а також забезпечує можливість організації ліпше пристосовуватись і вижити в мінливому ринковому середовищі, знижує ризик внутрішньоорганізаційного опору з боку персоналу та сприяє безперервному навчанню.

На думку Д. Шульца, у результаті побудови організаційної структури компанії за функціональним принципом працівники різних департаментів чи відділів є відірваними один від одного та не

мають жодної причини чи стимулу, щоб взаємодіяти чи хоча б вступати у комунікацію з іншими функціональними відділами в компанії. А далі, відособлені функціональні відділи не мають жодної причини, щоб визнавати існування своїх клієнтів. За таких умов внутрішній маркетинг і його програми можуть запроваджуватись лише вертикально, через топ-менеджмент [57, с. 117]. Як вихід із даної ситуації автор вбачає побудову і реалізацію горизонтальних процесів або систем, що дозволятимуть окремим функціональним одиницям працювати у спосіб, що подібний функціонуванню однієї команди [57, с. 118]. Отже, горизонтальна організація структурується на основі професійних співробітників або команд, що надають послуги один одному або клієнтам із-зовні (рис. 3.12) [123].

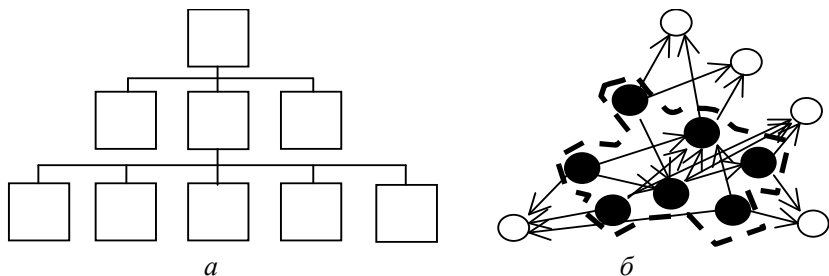


Рис. 3.12. Вертикальна (а) та горизонтальна (б) організація [123]

Підтвердження практичної цінності наведеної думки можна знайти в кейсі з некомерційною донорською організацією із забезпечення кров'ю — Virginia Blood Service (VBS) — під час її трансформації до командного управління. Коли віце-президент VBS А. К. Бек зазначив, що хоч традиційна організаційна структура і необхідна для певних операційних та управлінських аспектів ведення бізнесу, але передбачення проблем та їх краще вирішення можливе лише за умов міжфункціонального співробітництва [3, с. 14].

Зауважимо, що міжфункціональні команди можуть бути використані в рамках стратегії як внутрішнього, так і традиційного маркетингу. Стосовно до останнього існує така думка: ефективний маркетинг частково спирається на завдання, які виконуються іншими функціональними підрозділами, такими як виробництво, розвиток, фінанси та логістика [59, с. 17], що, власне, і вимагає його міжфункціональної координації. Однак, незважаючи на омонімічні передумови та візуальну схожість формування міжфункціональних команд

у процесі реалізації внутрішнього або традиційного маркетингу, вони мають конкретні відмінності в результаті. Д. Шульц виявив, що тимчасом як крос-функціональні, горизонтальні системи мають вирішальне значення для успіху будь-якої комплексної організаційної програми, іншим ключовим елементом є виявлення сфер, які інтегровані функціональні процеси триматимуть у своєму фокусі [57, с. 118]. Це ті аспекти поведінки працівників, кожна зміна в яких є черговою метою програм внутрішнього маркетингу.

Схематично сутність організації внутрішнього маркетингу у формі міжфункціональних команд можна зобразити у вигляді рис. 3.12. Її основу складає функціональна організаційна структура, що залишається незмінною, і це дозволяє утримувати певні витрати та орієнтованість компанії на стабільному рівні. Проте представники різних функціональних підрозділів об'єднуються для вирішення окремих питань на різних рівнях ієрархії, утворюючи тим самим горизонтальну організацію.

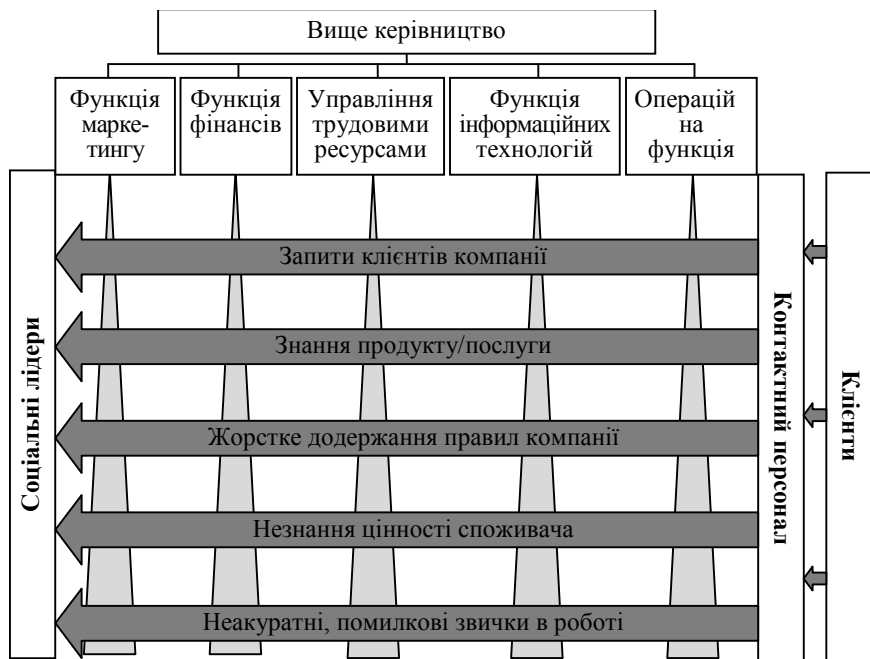


Рис. 3.12. Комплексний управлінський підхід щодо побудови внутрішнього маркетингу [57, с. 120]

Подані на рис. 3.12 фактори, що впливають на утворення міжфункціональних команд, передусім знання клієнтів, продукту (послуги) тощо, за словами самого автора, є гіпотетичними та узагальненими. Водночас це — поширені серед менеджерів аспекти поведінки працівників, які мають бути керованими і походити від показників задоволеності клієнтів, досліджень кінцевих користувачів у їх взаємозв'язку з фінансовими даними чи показників продажу компанії [57, с. 119].

Отже, для впровадження програм внутрішнього маркетингу способом утворення міжфункціональних команд мають бути наявні такі вимоги:

- 1) усталена організаційна структура підприємства функціонального типу;
- 2) відкритість і готовність менеджерів різних рівнів до однорівневої комунікації;
- 3) наявність у компанії соціальних лідерів;
- 4) аналітична інформаційна система на рівні контактного персоналу та (або) внутрішніх постачальників;
- 5) поведінкові фактори працівників компанії в узагальненому вигляді, зміна яких може поліпшити досвід клієнтів бренду компанії, — як головна мета створення та роботи міжфункціональної команди.

Як і інші організаційні форми внутрішнього маркетингу, міжфункціональні команди мають власні переваги та недоліки. А. К. Бек зі своїми колегами відзначають два основні обмеження відповідних процесів управління на основі команд. По-перше, організація, що бажає здійснювати командне управління, повинна бути готова віддати велику кількість ресурсів нагору. Прикладами таких ресурсів є: додержаність процесу; час у навчанні та вихованні; витрати, пов'язані з купівлею, адмініструванням та інтерпретацією персональних інструментів оцінки; короточасна втрата продуктивності через збільшення зустрічей для широких сегментів співробітників [3, с. 18]. По-друге, організація повинна бути готова змінити свою корпоративну культуру на ту, яка заохочує взяття ризику, сприймає зміни, дозволяє людям робити помилки і змінювати моделі поведінки відповідно до розширення прав і можливостей інших [3, с. 18]. Цю позицію підтримує М. Лянцевич, стверджуючи, що стимулювати людину виявляти свої якості буде панівна в орга-

нізації сервісна культура. На його думку, природним середовищем для автономної командної роботи є підприємництво [123].

Резюмуючи, важливо навести ключові завдання, які мають вирішувати працівники маркетингових служб під час участі у зазначених раніше міжфункціональних групах чи утвореннях:

- побудувати професійний імідж для маркетингу в компанії;
- забезпечити часте спілкування і персональну взаємодію з іншими функціями (представниками інших структурних підрозділів);
- не перевищувати важливості маркетингу;
- визнавати рівноцінне значення інших функцій;
- визнавати свої позицію, сильні сторони і бар'єри;
- знайти союзників і зміцнити відносини;
- бути тактовним, дружнім і гармонійним;
- наражатися на «війну» в крайньому разі;
- залучати топ-менеджмент до вирішення суперечок як останній варіант;
- бути безкорисливим щодо «авторства» хороших ідей;
- розумно використовувати фінанси та інші ресурси;
- уникати непотрібної адаптації до вимог споживача, зниження ціни, проведення нових акцій і надання кредиту;
- планувати зручні внутрішні графіки;
- завжди додержуватися здорового глузду [59, с. 20].

Наступними за синтезвальними організаційними формами внутрішнього маркетингу є інтеграційні. Одна з них — це набуття відповідних повноважень окремим працівником, який залишається в складі конкретного департаменту, як-от: відділу кадрів, маркетингу, продажу чи навіть бухгалтерії. О. Н. Голубкова та О. З. Михайлов вбачають можливість упровадження такої організаційної форми як альтернативу з окремим структурним підрозділом, наполягаючи на належності цього самого співробітника до відділу маркетингу або відділу кадрів. Така рекомендація обумовлена баченням ученими тісного взаємозв'язку між організаційною одиницею внутрішнього маркетингу (співробітником чи окремим відділом) та кадровою службою [81, с. 64].

Працівник — виконавець функції внутрішнього маркетингу організації одержує місце роботи і мету залежно від структури компанії. За результатами досліджень О. Гок і Г. Хаціоглу виділення посадових обов'язків з управління мережами внутрішніх

відносин у окрему позицію менеджера з маркетингу є другим за популярністю напрямком серед організаційних ролей маркетингологів. На думку вчених, функціями, що їх може виконувати внутрішній маркетинголог, є:

- установа партнерських відносин, координація, мотивація, навчання та управління міжфункціональними командами;
- установа ефективних партнерських відносин (тісна співпраця) з іншими маркетинговими функціями;
- співпраця, підтримка та навчання працівників відділу продажу;
- прийняття на роботу, навчання, оцінка та управління маркетинговими працівниками;
- установа ефективних партнерських відносин і тісна співпраця з топ-менеджментом [16, с. 299].

Важливо усвідомлювати, що незважаючи на формальну функціональну належність і розташування робочого місця менеджера, відповідального за внутрішній маркетинг, він має бути підзвітним вищому керівництву. За своєю суттю, коли окремий працівник веде функції внутрішнього маркетингу в організації, він є внутрішнім консультантом і має близькі до цієї ролі характеристики. Міріам Лейсі визначає ключові переваги та недоліки внутрішніх консультантів [36, с. 76], що певною мірою стосується і працівника, який самотужки впроваджуватиме внутрішній маркетинг у компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВНУТРІШНІХ КОНСУЛЬТАНТІВ [36, с. 76]

	Переваги	Недоліки
Початковий етап роботи	Відносини на основі знайомств Не потрібно багато маркетингу Стабільна оплата Немає додаткового продажу непотрібних продуктів, менший конфлікт інтересів Знає корпоративний сленг	Повинен працювати з усіма Немає можливості кинути проект Менший престиж, ніж у зовнішнього консультанта Робота може бути скучною та рутинною
Підписання контракту	Прості словесні домовленості Знає систему і гравців	Неформальність може призвести до втрати ясності та загублених очікувань Маніпулює вимогами щодо

		конфіденційності та відкритості
--	--	---------------------------------

Закінчення табл. 3.5

	Переваги	Недоліки
Етап аналізу	Знає, де шукати проблему Рухається в організації вільно	Може бути частиною проблеми Установлює умови покарання клієнта та звільнення Може на володіти останніми техніками Може підпадати під ізоляцію з боку інших працівників
Етап втручання	Знає способи оперативного вирішення організаційних питань Визначає ключові джерела сили Може заслужити прихильність вищого керівництва	Може мати обмежене бачення Вільний і усвідомлений вибір є розкішною: люди примушені до участі Уразі провалу проект може принизити себе та керівника
Етап оцінки	Успіх може бути предметом для переговорів щодо підвищення зарплати Успіх підвищує статус і розширює кордони проекту Успіх може означати прохання управляти різними відділами	Провал може призвести до втрати статусу або до звільнення Може виникати ізоляція та відчуження від клієнтської системи Успіх може означати прохання управляти різними відділами

Однак, це не єдині переваги та недоліки для даної організаційної форми внутрішнього маркетингу. Серед переваг з боку компанії можна зазначити невисоку вартість створення, умовну цілісність інформаційних і комунікаційних каналів на першому етапі, легкість інтеграції поодинокого працівника в організаційну структуру та бізнес-процеси. Ці особливості стають ключовими аргументами під час створення, наприклад, посади менеджера з внутрішніх комунікацій у складі PR-відділу (відділу маркетингу), внутрішнього аудитора у складі бухгалтерії або менеджера з кор-

поративного брендингу у складі департаменту маркетингу чи відділу кадрів.

Проте ризики організації внутрішнього маркетингу у формі одного-єдиного працівника, що працюватиме над завданнями в складі окремого департаменту, не варто недооцінювати. Так, найбільшим ризиком є конфлікт унікальної робочої атмосфери департаменту, де перебуватиме працівник, із можливими змінами в корпоративній культурі всієї організації. Працівник може відчувати тиск з боку колег та намагатися взяти до уваги їхні інтереси і побажання більшою мірою під час планування організаційних змін. Як наслідок, усі проекти та плани нестимуть відбиток персональних інтересів працівників, «наближених» до внутрішнього маркетолога.

Маркетологи за сумісництвом є унікальною формою організації персоналу, що рекомендована скандинавською школою послуг безпосередньо в рамках концепції внутрішнього маркетингу. У 1990 р. Е. Гуммесон надає саме таке визначення тій частині персоналу компанії, яка також взаємодіє з клієнтом у процесі надання послуги, але не належить безпосередньо до відділу маркетингу чи продажу [29, с. 60]. Вони є тими, хто насправді безпосередньо керує підприємством і реально забезпечує конкурентну диференціацію [156, с. 656].

Маркетологи за сумісництвом розкидані по всій організаційній структурі та є як серед вищого керівництва, так і в усіх без винятку відділах, а також за межами компанії — дилери, консультанти, клієнти, медіа, інвестори та інші заінтересовані особи [29, с. 65]. Сам автор виділяє як ключову відмінність маркетологів за сумісництвом від інших організаційних форм побудови внутрішнього маркетингу підприємства її цілісність, безпеку та системність завдяки базі «трьох теорій» (авт. — маркетинг послуг, теорія мережної взаємодії, загальне управління якістю), на якій вона була побудована [29, с. 61]. Справді, працівники, що вважаються маркетологами за сумісництвом, видимо не набувають жодних зайвих обов'язків, а виконують свої безпосередні повноваження. На відміну від попередньої організаційної форми, коли внутрішній маркетолог працював самотужки в іншому відділі, усі працівники в організації залишаються на своїх місцях. Приклади подано на рис. 3.13, де темним позначено маркетингову функцію в організації (повноцінні маркетологи перебувають у

відділі маркетингу, а маркетологи за сумісництвом — в інших відділах.

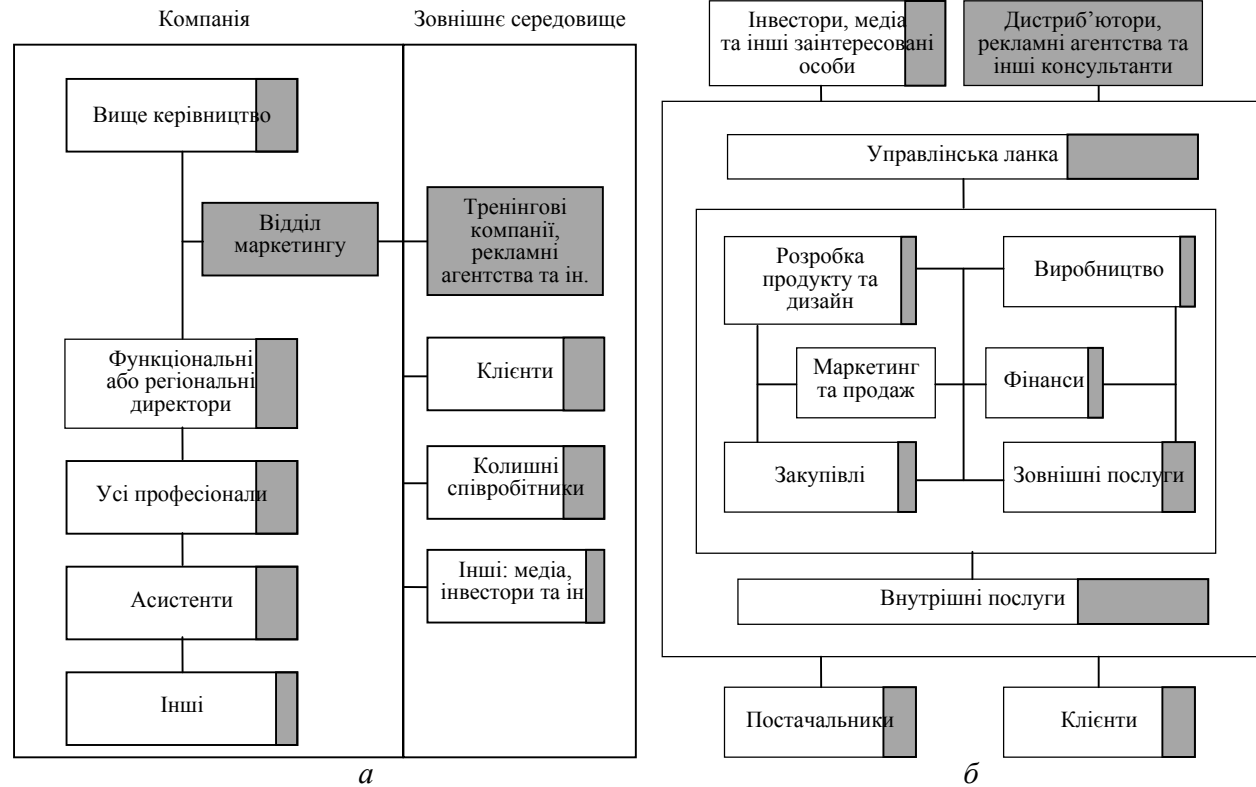


Рис. 3.13. Ключові компоненти маркетингової функції для а) фірми з надання професійних послуг; б) виробника промислового обладнання [29]

Головною передумовою виникнення даної форми є висвітлення і усвідомлення розбіжностей між маркетинговим департаментом (включаючи відділ продажу) в організації і маркетинговою функцією конкретного бізнесу загалом. Незважаючи на те, що всі працівники залишаються працювати на своїх місцях у рамках наявної організаційної структури, на думку К. Гронрооса, їх здатність функціонувати як орієнтованих на обслуговування маркетологів за сумісництвом залежить великою мірою від підтримки та заохочення, які вони одержують від топ-менеджерів [26, с. 392]. Із цього приводу Е. Гуммесон надає певні рекомендації менеджерам для проектування маркетингової організації:

- визначити, де повноцінні маркетологи ліпше у виконувати-муть маркетингові завдання, а де — маркетологи за сумісництвом;

- визначити роль зовнішніх маркетологів, таких як дилери та рекламні агентства;

- після конкретизації потреби у внутрішніх маркетологах можуть бути організовані один або кілька відділів маркетингу;

- набирати співробітників, які мають потенціал, щоб узяти на себе роль маркетологів за сумісництвом паралельно до професійної функції своєї основної роботи;

- розробити своє розуміння ролі маркетологів за сумісництвом у здійсненні впливу на відносини з клієнтами та у створенні і підтримці мереж виходячи з відповіді на запитання: який внесок я можу зробити у відносини з клієнтами та прибуток?;

- мотивувати маркетологів за сумісництвом за допомогою різних стимулів для зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, а також використовувати різні можливості для продажу, у тому числі маркетингові;

- проектувати всі процеси і структури таким способом, щоб підтримувати передовий досвід у галузі відносин з клієнтами компанії;

- використовувати цілком потенціал маркетологів за сумісництвом ззовні організації, клієнтів, засоби масової інформації та ін. [29, с. 73].

За своєю суттю будь-яка інша організаційна форма внутрішнього маркетингу (топ-менеджери, міжфункціональні групи) є лише черговою інтерпретацією наведення функцій маркетологів за сумісництвом. Це пояснюється тим, що ідея маркетологів за сумісництвом найповніше відображає процес надання послуг, або сервакшн (за аналогією до «продакшн» — виробництво), та

характеризує всі маркетингові відносини, які виникають в організації [29, с. 68].

Остання, але не менш дискусійна форма організації внутрішнього маркетингу — це виконання його функцій із частковим або повним залученням відділу управління персоналом. Саме так рекомендують Е. Н. Голубкова та О. З. Михайлов, зауважуючи, що зміст діяльності у сфері управління персоналом і внутрішнього маркетингу має багато спільного [80]. На думку Н. Пірсі, така діяльність є міжфункціональним партнерством між відділами маркетингу та управлінням трудовими ресурсами, в основі якої лежать ключові процеси створення цінності [156, с. 681]. В ідеалі таке партнерство успішного управління може допомогти:

- реорганізувати навчальні процеси з узяттям до уваги проблем клієнтів;

- зміцнити відчуття відповідальності працівників за обслуговування клієнтів через відповідний організаційний клімат під час зустрічей;

- відстежити задоволеність клієнтів і співробітників;

- установити зв'язок між заходами щодо підвищення рівня задоволеності клієнтів і навчанням.

Так, найбільшим результатом міжфункціонального партнерства маркетингу та управління персоналом є поява зв'язку між маркетинговою стратегією та управлінням спеціалістами з продажу, що працюють як контактний персонал. У такому разі внутрішній маркетинг виявляється в управлінні підприємством, що базується на поведінці — клієнтоорієнтації [156, с. 687].

Якщо внутрішній маркетинг упроваджується в такий спосіб, але в різновиді взаємодії відділів маркетингу та управління персоналом, то на його ефективність негативно впливатимуть конфлікти, а позитивно — міжперсональна комунікація [15, с. 90]. На думку різних учених, у практичному плані такий різновид організації бере свій початок у спільній розробці посадових інструкцій, перегляді кандидатів на посади (причому не тільки на маркетингові), розробці тренінгових програм і побудові зв'язку між винагородою працівників і задоволеністю клієнтів [15, с. 76].

Як форма організації міжфункціональне партнерство між відділами маркетингу та управлінням персоналом є найлогічнішою для першої спроби побудови внутрішнього маркетингу в компанії. Організація в жодному разі нічим не ризикує — організаційна структура залишається стійкою, вищий менеджмент і далі пра-

цює в налагодженому ритмі, коли наявний інструментарій кадрового менеджменту спрямовується на виконання маркетингових цілей і завдань. Тому для прискорення виконання та ліпшої результативності процесів внутрішнього маркетингу доцільно ввести у відділ управління персоналом працівників з маркетинговою підготовкою.

Підбиваючи підсумок, зауважимо, що всі перелічені раніше основні організаційні форми внутрішнього маркетингу є головною передумовою його успішного впровадження на підприємстві та дальшого грамотного управління. Підприємство вибирає найбільш підходящу для нього форму реалізації внутрішнього маркетингу виходячи із поставлених завдань, цілей, часу, ресурсів, а також після критичної оцінки можливостей до змін наявної організаційної форми та типу управління. Іноді організаційні форми внутрішнього маркетингу можуть співіснувати на одному підприємстві в рамках упровадження однієї стратегії, як-от управління на рівні топ-менеджменту, і далі, створення міжфункціональних команд [3] або прийняття рішення щодо кампанії внутрішнього маркетингу вищим керівництвом, безпосередня його участь, коли відповідальність за виконання лежить на відділі кадрів. У будь-якому разі влучно підібрана організаційна форма внутрішнього маркетингу є запорукою одержання високоефективних результатів.

3.3. ВНУТРІШНІЙ БРЕНДИНГ

Поява концепції внутрішнього маркетингу стимулює перегляд деяких наукових напрямків з нових позицій або взагалі стає передумовою для виникнення нових течій у теорії сучасного маркетингу. Так, у 2005 р. С. Дрейк висловив думку, що через практику внутрішнього маркетингу виникає внутрішній брендинг [58, с. 304]. Ще раніше, у 2002 р., основоположники концепції внутрішнього маркетингу визначають, що внутрішній брендинг є відносно новою концепцією і, можливо, є природним наслідком зростаючого інтересу до внутрішнього маркетингу [30, с. 85]. Однак після детальнішого дослідження літературних джерел, проведеного Х. Пун'яшрі та її колегами, виявилось, що цілей внутрішнього брендингу можна успішно досягнути координацією зусиль з управління трудовими ресурсами та внутрішніх комунікацій [53, с. 211].

Проте зовсім нівелювати єдину природу внутрішнього маркетингу та внутрішнього брендингу недоцільно. Учені додержуються думки, що обидві концепції (внутрішній маркетинг і внутрішній брендинг) безпосередньо впливають на прихильність співробітників бренду [53, с. 211]. При цьому ключовою розбіжністю між ними є не самі дії персоналу, скажімо, прихильність або залученість, а фінальна позиція, конкретний об'єкт ставлення працівників. З погляду внутрішнього маркетингу працівники компанії незалежно від своєї функціональної належності мають прийняти маркетингові принципи взаємодії у відносинах як між собою, з підлеглими, так і з клієнтами. Цей постулат є фундаментом побудови прихильності персоналу до конкретної організації та корпоративних правил ведення бізнесу. Із цього приводу Вудруф слушно зазначає, що внутрішній маркетинг є засобом для створення внутрішньої прихильності серед співробітників щодо сприйняття концепції маркетингу усередині компанії [50, с. 211]. На противагу цьому, з погляду внутрішнього брендингу працівники мають сприйняти цінності бренду в рамках внутрішньоорганізаційних комунікацій, поділити їх та донести назовні, безпосередньо до клієнтів, коли завдяки цьому залученість виникає у відносинах із брендом, його сутністю (англ. — Brand Essence). Тож можна побачити, що внутрішній маркетинг є діяльністю типу «зсередини до середини і назовні», а внутрішній брендинг — «зсередини назовні». Визначені особливості взаємодії внутрішнього маркетингу та внутрішнього брендингу схематично зображено на рис. 3.14.

Згідно з наведеною на рисунку моделлю відтворення ефекту впливу на клієнта в організації має дві траєкторії — трикутну та прямокутну. Зусилля із внутрішнього брендингу мають три ключові точки опори, на які необхідно звертати увагу:

- 1) вище керівництво, його поведінка та вказівки;
- 2) власне бренд як сукупність цінностей і стандартів, бажано в документальному вигляді;
- 3) контактний персонал, його поведінка з клієнтом.

Натомість внутрішній маркетинг має чотирикутний простір для уваги:

- 1) вище керівництво;
- 2) маркетингова стратегія підприємства;
- 3) працівники бек-офісу, їхні поведінка та відносини;
- 4) контактний персонал.

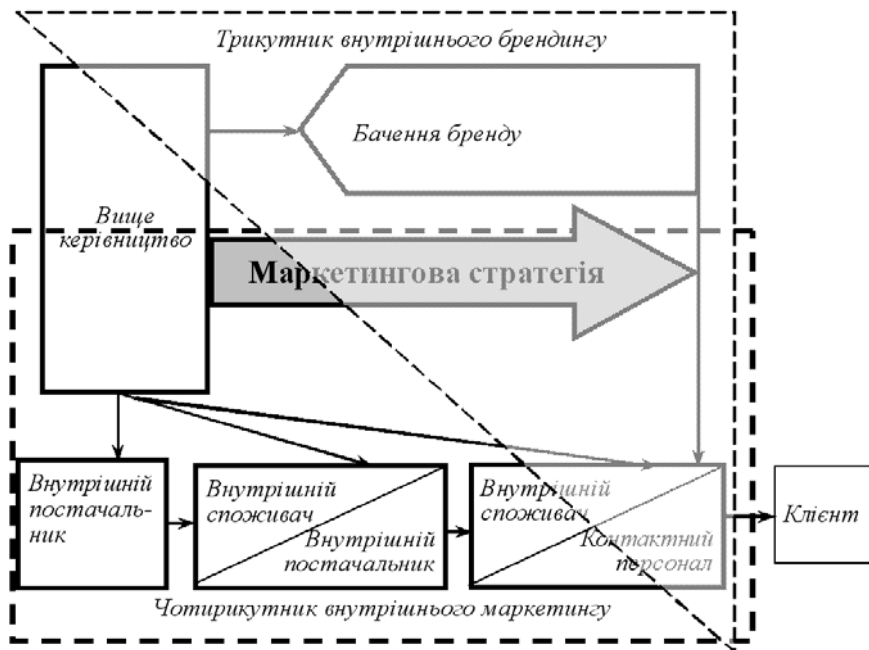


Рис. 3.14. Внутрішній маркетинг і внутрішній брендинг у компанії

Модель яскраво ілюструє спільні моменти для обох концепцій, як-от керівництво та контактний персонал, і дає змогу вирізнити відповідні зони впливу.

Цікаво, що К. Фрі тлумачить внутрішній бренд маркетингу, де працівники трансформують бачення бренду в щоденні дії та поведінку, як необхідність розширення стратегії донесення бренду [30, с. 85]. Завдяки цьому співробітники пропитуються цінностями бренду компанії чи її торгових марок, самі стають їх носіями. Натомість, на нашу думку, полегшується завдання залучення всіх без винятку співробітників компанії в єдиний маркетинговий процес, зорієнтований на всебічне розуміння і повніше задоволення потреб кінцевих споживачів. Також з'являється розуміння ключових ознак диференціації торгових марок у свідомості цих споживачів, нового змістовного наповнення набувають такі важливі маркетингові категорії, як унікальна то-

рговельна пропозиція і ланцюг створення споживчої цінності. І, врешті-решт, забезпечується можливість для вищого керівництва компанії уникнути розбіжностей у постановці і способах досягнення загальнокорпоративних і маркетингових цілей. Завдяки цьому відомий вислів «маркетинг занадто великий, щоб ним займалися виключно маркетологи», дістає своє реальне підтвердження.

Разом з тим внутрішній брендинг насамперед гарантує високий моральний рівень відносин із цільовою аудиторією і є сполучною ланкою для донесення реальної сили бренду. Працівник, коли зустрічається із клієнтом з позиції внутрішнього маркетингу, розраховує на підтримку з боку колег та компанії, а з позиції внутрішнього брендингу — перебуває під «заступництвом» вищих корпоративних цінностей і культури, керуючись ними у прийнятті рішень.

За характеристикою К. Манерт та А. Торрес внутрішній брендинг можна ідентифікувати як інструмент однієї із функцій внутрішнього маркетингу — виконання стратегії та змін [44, с. 60]. На нашу думку, внутрішній маркетинг може як передувати внутрішньому брендингу, так і поступатись йому в часі своєї появи в компанії, тоді як результат взаємної їх дії однозначно матиме синергетичний ефект. Тобто можна стверджувати, що ці два поняття є не взаємно тотожними, а взаємно доповнювальними концепціями.

Найпопулярніші визначення внутрішнього брендингу наведені в табл. 3.6 у хронологічному порядку їх виникнення. Узагальнюючи їх, а також спираючись на подане раніше авторське визначення внутрішнього маркетингу, сформулюємо визначення поняття внутрішнього брендингу. Внутрішній брендинг — це система внутрішніх комунікацій і методів персонального впливу, яка ідентифікує, формує та узгоджує поведінку працівників із цінностями бренду під час реалізації програм щодо виконання його обіцянок. По-перше, дане визначення обумовлює чітке бачення синергичного зв'язку внутрішніх комунікацій з управлінням персоналом. По-друге, воно вказує на кінцеву позицію застосування концепції внутрішнього брендингу, а саме програм щодо виконання обіцянок бренду. Доцільно також зауважити, що дане визначення, очевидно, доводить значимість переходу внутрішнього брендингу зі стратегічного рівня на тактичний — програмний — рівень.

Таблиця 3.6

ЕВОЛЮЦІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ

Автор, рік	Визначення внутрішнього брендингу
Р. Якобс, 2003	Внутрішній брендинг визначається як бажання досягнути конкурентної переваги за рахунок людей як основних цілей, що важко відтворити [52, с. 562]
Ф. Ханкінсон, 2004	Внутрішній брендинг передбачає розуміння та обмін організаційними цінностями, а також відображення цих цінностей у відповідних діях чи поведінці [30, с. 85]
С. М. Дрейк, 2005	Внутрішній брендинг дозволяє організаціям, особливо тим, що залежать від обслуговування, виконати обіцянку бренду, яка пропонується зовнішнім суб'єктам [52, с. 562] Внутрішній брендинг спрямований на досягнення обіцянки бренду завдяки просуванню бренду всередині організації за допомогою практики внутрішнього маркетингу [50, с. 1522]
К. Манерт та А. Торрес, 2007	Внутрішній брендинг є узгодженою, міжвідомчою та підзвітною внутрішньою комунікацією, яка здійснюється з метою створення і підтримки внутрішнього бренду. Внутрішній брендинг намагається домогтися узгодженості з зовнішньою торговою маркою та заохочувати прихильність до бренду і схильність до торгової першості серед співробітників. Отже, внутрішній брендинг є відображенням цінностей і реалізацією обіцянки бренду всередині і зовні [44, с. 56]
Х. Пун'яшрі, А. Вілсон та Х. Єваншіцкі, 2009	Внутрішній брендинг відіграє важливу роль у впливі на ставлення співробітників і формуванні їхньої поведінки відповідно до бренду, створюючи розуміння співробітниками цінностей бренду та залучення їх у живу реальність бренду [52, с. 563]
Х. Пун'яшрі, Х. Єваншіцкі та А. Вілсон, 2009	Думка, що внутрішній брендинг може формувати поведінку працівників, значною мірою ґрунтується на припущенні, що коли співробітники розуміють і відданими цінностям бренду, які притаманні обіцянці бренду, вони діятимуть відповідно до очікувань клієнтів бренду [53, с. 210] Внутрішній брендинг вміщує знання як з маркетингу з погляду внутрішньої комунікації, так із управління людськими ресурсами з погляду навчання та (або) програм розвитку співробітників [53, с. 217]

Закінчення табл. 3.6

Автор, рік	Визначення внутрішнього брендингу
Форстер К., Х. Пун'яшрі, Р. Ченг, 2010	Фундаментом внутрішнього брендингу є гарантія того, що співробітники реалізують цінності, на яких тримається бренд, і це перетворить у реальність очікування клієнтів про організацію під час виконання обіцянки бренду [13, с. 401]
Х. Пун'яшрі, А. Вілсон, 2011	Внутрішній брендинг описує діяльність організації з виконання обіцянки бренду, що відображає підтримувальні цінності бренду, які визначені очікуваннями клієнтів і будуть виконані співробітниками [50, с. 1523]
Н. Шарма та Т. Камаланабхан, 2012	Внутрішній брендинг є результатом внутрішньої комунікації співробітників задля створення робочої сили, яка є відданою, вірною та ідентифікується з організаційними цінностями і цілями [58, с. 304]

Водночас з огляду на те, що внутрішній брендинг будується на основі внутрішніх комунікацій як складової частини внутрішнього маркетингу та є концептуальним доповненням до брендингу загалом, можна припустити, що його стратегія найбільшою мірою має реалізовуватись на рівні тактики — конкретних дій співробітників з обслуговування зовнішніх клієнтів.

У спеціальній літературі часто зустрічаються паронімічні до внутрішнього брендингу терміни — корпоративний брендинг і брендинг роботодавця, які легко вводять в оману. За визначенням Дж. Балмера, корпоративний брендинг передбачає свідоме рішення вищого керівництва визначати і зробити відомими атрибути ідентичності організації у вигляді чітко сформованої пропозиції бренду. Це положення лежить в основі організаційних зусиль, спрямованих на спілкування, диференціацію та зміцнення бренду стосовно до ключових груп і мереж заінтересованих сторін [4, с. 281]. У свою чергу, термін «брендинг роботодавця» характеризує те, як саме організація просуває свої пропозиції до потенційних та наявних співробітників, спілкується з ними і підтримує їхню лояльність, формуючи, як усередині, так і поза межами фірми чітке уявлення про те, що вирізняє та робить бажанішою фірму як роботодавця [32, с. 98].

Тож бачимо, що ці обидва терміни тісно пов'язані із внутрішнім брендингом і вже далі — із внутрішнім маркетингом. Щоб ліпше зрозуміти особливості кожного з них, у табл. 3.7 подано їх компаративний аналіз.

Таблиця 3.7

**КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ,
КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДИНГУ ТА БРЕНДИНГУ РОБОТОДАВЦЯ**

Характерні риси	Внутрішній брендинг	Корпоративний брендинг	Брендинг роботодавця
Цільова аудиторія	Наявні працівники компанії	Заінтересовані особи, стейкхолдери, акціонери	Потенційні працівники
Функція	Переконати працівників правильно виконувати заявлені обіцянки бренду	Гарантує систематично спланований поведінки, комунікацій і символики, щоб привернути увагу цільової аудиторії організації	Переконати, що організація залучає до роботи в першу чергу людей, які поділяють і підтримують цінності бренда
Функціональні вигоди	Робоча атмосфера, яка стимулює	Товари та послуги високої якості	Ліпші працівники, які залучені в компанію
Економічні вигоди	Конкурентоспроможні винагороди та пільги	Відмінне співвідношення ціни і якості	Висока працездатність та ефективність зусиль
Психологічні вигоди	Роботодавець як вибір працівників, залученість у організацію	Преміум-продукти, ліпші постачальники	Якісне обслуговування, ліпший роботодавець і замовник
Етичні вигоди	Спорідненість із цінностями організації через порівняння етичних відносин зі співробітниками з відносинами з клієнтами, акціонерами тощо	Спорідненість із цінностями організації та віра в її внесок у розвиток суспільства	Спорідненість із цінностями організації та віра у ліпші можливості для самореалізації
Накопичувані вигоди	Переконлива пропозиція цінності роботи для поточних і перспективних співробітників	Переконлива пропозиція цінності продукту для начевних і потенційних клієнтів	Переконлива пропозиція робочих місць для перспективних працівників та асоціацій

Примітка: складено на основі [4; 32].

На відміну від внутрішнього брендингу, корпоративний брендинг є концептуально належним до корпоративного маркетингу та брендингу, а брендинг роботодавця — до внутрішнього маркетингу та управління персоналом. Взаємозв'язок цих трьох концепцій схематично був відтворений К. Фостером і його колегами [13, с. 405] (рис. 3.15).

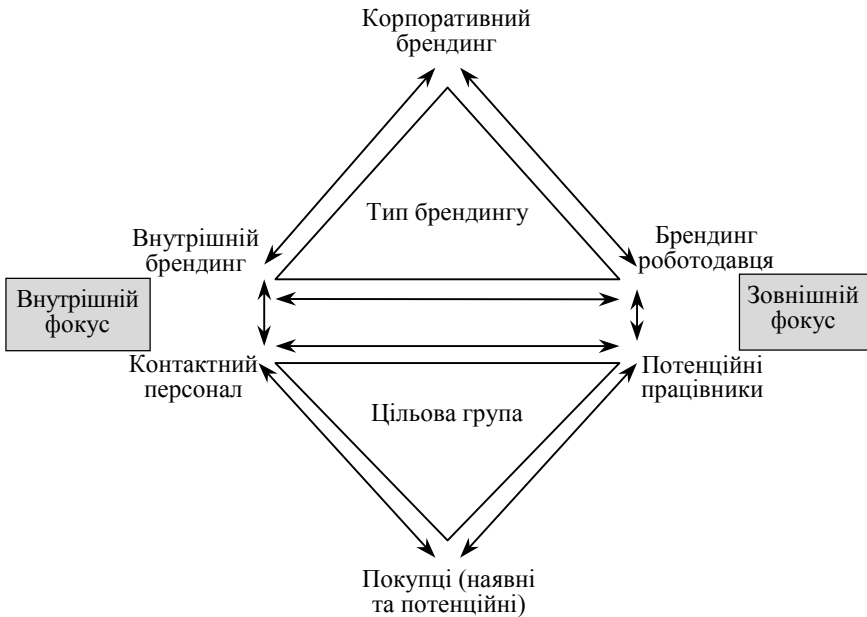


Рис. 3.15. Взаємозв'язок внутрішнього, корпоративного брендингу та брендингу роботодавця [13, с. 405]

Крім безпосередньо взаємодії модель показує те, як саме внутрішній брендинг і брендинг роботодавця підтримують донесення обіцянки бренду до клієнтів, але з різних перспектив. На думку авторів, серед усіх зображених у моделі зв'язків найменше досліджена ланка «внутрішній брендинг — брендинг роботодавця». З цього приводу К. Фостер з колегами слушно зазначили, що внутрішній брендинг концентрується в основному на сприйнятті концепції брендингу всередині організації, для того щоб співробітники доставили обіцянку бренду до зовнішніх заінтересованих осіб, коли брендинг роботодавця пропонує спосіб забезпечення

того, як організація вербує першою потрібних людей [13, с. 402]. Зауважимо, що загалом модель є теоретично вдалою, хоч і не пояснює практичного боку питання — як саме мають поєднуватися ці три підходи в компанії.

Сутність внутрішнього брендингу також можна усвідомити через розгляд його складових і зв'язків з головними показниками роботи персоналу в організації. У 2007 р. К. Манерт і А. Торрес окреслили 25 ключових факторів успіху та невдачі внутрішнього брендингу. Учені згрупували їх за самома головними напрямками: організація, інформація, менеджмент, комунікація, стратегія, персонал і навчання [44, с. 56]. Автори, однак, зазначають, що цей список факторів не до кінця вичерпний. Так, наприклад, Х. Пун'яшрі під час дослідження внутрішнього брендингу отелів у Таїланді побудувала концептуальну модель, де ключовими елементами впливу на внутрішній брендинг стали тренінги, орієнтація, групові зустрічі та брифінг [53, с. 214]. Узагальнюючи, можна сказати, що внутрішній брендинг формується під впливом тих факторів, які є проміжними ланками між баченням керівництва компанії як ядром бренду та поведінням працівників із клієнтами.

Унікальність внутрішнього брендингу полягає в його впливі на ідентифікацію, лояльність і прихильність клієнтів до бренду [53, с. 214]. Ці поняття нетотожні між собою і можуть бути розтлумачені, відповідно, як відчуття належності у працівників до бренду, їх психологічне та емоційне ставлення та бажання залишатись у цьому зв'язку й надалі [52, с. 567]. Також внутрішній брендинг має вплив на загальну ринкову ефективність бренду як обсяг діяльності, що її виконує працівник щодо донесення обіцянок бренду. Як зазначають К. Манерт та А. Торрес, саме через вимірювання прихильності до бренду та його загальної ефективності можна оцінити внутрішній брендинг [44, с. 60].

У 2004 р. український учений А. Длигач розробив концептуальну модель управління брендом «зворотний бік місяця», коли бачення бренду реалізується також і за допомогою внутрішніх зусиль у компанії, як-от: внутрішнього позиціонування, внутрішнього маркетингу, внутрішніх комунікацій та організаційної підтримки [86]. Детальніше подібну думку сформулював Зайтмайла. Для того щоб співробітники були здатні доставити обіцянку бренду, — лише він, — компанія повинна займатися діяльністю, що допомагає виконати обслуговування обіцянки, такою як залучен-

ня, навчання, мотивація, нагородження, і надавати відповідне обладнання та технології [52, с. 210]. І хоч учені повсякчасно підтверджують, що сутність внутрішнього брендингу полягає саме в роботі, спрямованій на трансформацію ситуативної поведінки працівників у поведінку, що керується цінностями бренду, пояснення такої думки й досі майже немає в спеціальній літературі.

На рис. 3.16 подано авторське бачення того, у чому саме полягає синхронізація зовнішнього бренду та процесів внутрішнього брендингу для працівників, яке засноване на використанні відомої моделі «колесо бренду» компанії McCann-Ericsson.

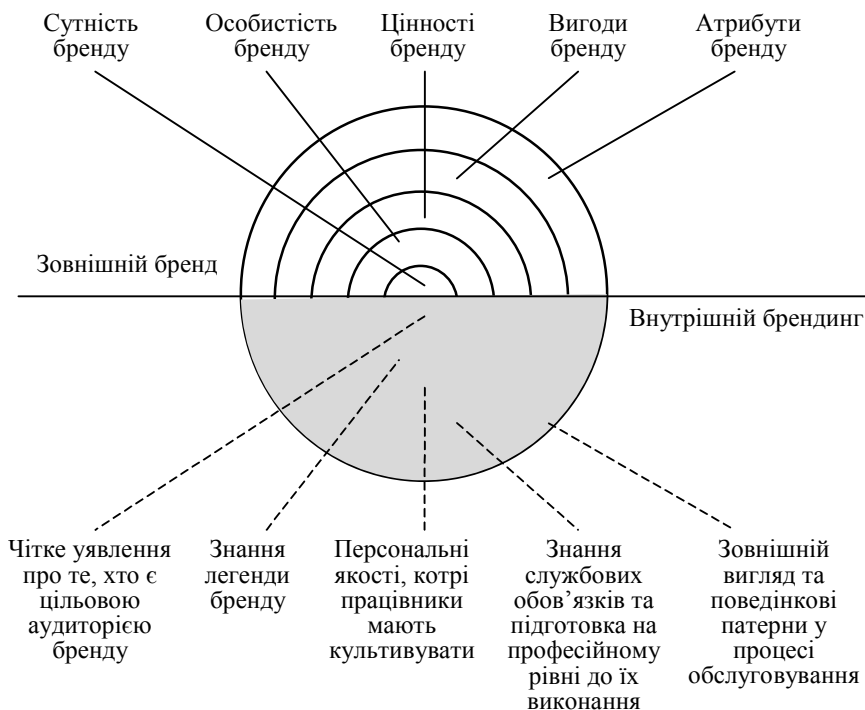


Рис. 3.16. Синхронізація зовнішнього бренду та внутрішнього брендингу для працівників

Внутрішній брендинг, на нашу думку, можна синхронізувати відповідно до головних складових бренду, де реалізація кожної конкретної складової для клієнтів потребує своїх багатьох в чому

унікальних дій. Так, для того щоб клієнти дістали уявлення про сутність бренду, працівники перш за все мають ставитись до них як до цільової аудиторії, бути клієнтоорієнтованими, бачити в кожному клієнті цільового і бути відкритими до того, що клієнт висловлюватиме свої емоції з приводу такого ставлення. Однак, у свою чергу, працівники мають мати чітке уявлення про те, хто є їх цільовою аудиторією, вони мають завжди тримати в голові портрет представника цільової аудиторії, його ключові характеристики. Такий ефект досягається завдяки організаційним зустрічам і корпоративним комунікаціям, які нагадуватимуть працівникам, якого клієнта вони прагнуть обслуговувати. Саме тут діє принцип «зрощуйте своїх клієнтів» і відбувається для клієнта отождолення себе із брендом.

На рівні побудови особистості бренду працівники мають чітко знати його легенду та історію. Вербальна комунікація є запорукою чіткого розуміння клієнтом, як само цей бренд став сьогодні таким, яким він є. Клієнт проймається повагою та прихильністю до бренду, коли бачить, як працівники плеають його історію. Тож історичні довідки в корпоративній комунікації, виїзди до головного офісу, на виробництво чи на значущі в процесі виникнення бренду місця є важливою складовою у внутрішньому брендингу. Також тут важливо відтворити унікальну організаційну культуру та налагодити міжособистісну комунікацію, щоб працівники не суперечили один одному, а доповнювали ту саму легенду.

Цінності бренду найліпше виявляються через персональні якості, здібності та досягнення працівників. Відповідно до цього тезису відбувається певна галузева градація працівників: у рекламних агентствах працюють креативні; у мережному маркетингу — самостійні та відповідальні; ввічливі — у сфері торгівлі, тощо. Однак, виявляючи особистісний потенціал, працівники також являють наріжні камені, які закладені в бренді. Клієнти легше сприймають якусь неосяжну цінність, коли бачать її проекцію перед своїми очима в персоні конкретного працівника. Так, швидкість обслуговування в Mc'Donalds гарантується молодістю працівників, коли надійність компанії «Bosch» підкріплюється їх життєвою стабільністю та цілеспрямованістю. Такий результат досягається, радше, за допомогою не професійних тренінгів, а практик і тренінгів особистісного зростання, наявності в компанії лідерів і підтримки з їх боку систем, індивідуального стимулювання та заохочення тощо.

Вигоди бренду можна легко продемонструвати за допомогою безпрецедентно високого рівня обслуговування, який досягається ідеальним знанням і виконанням службових обов'язків. Клієнт сам легко зможе оцінити переваги роботи тієї чи іншої компанії, коли працівник працює ефективно та впевнено, не роблячи зайвих рухів чи не вимовляючи зайвих слів. Щоб виконувати роботу бездоганно, працівник має знати ключові алгоритми дій і виконувати їх механічно, водночас усвідомлюючи простір своєї відповідальності в повною мірою. Це працює, коли і працівник, і керівництво обізнані про службові обов'язки та не мають жодних суперечок щодо них, а навпаки, працюють у тандемі. Ефективними в цьому виразі падку будуть робота з організаційною структурою, командна робота, таймінг, оцінка ефективності за KPI та зворотний зв'язок, колективні збори з метою повторення та уточнення цілей бізнесу, інформаційні матеріали та курси і тренінги з підвищення кваліфікації.

Останній, найвідчутніший аспект — це атрибути бренду. Персонал є носієм бренду, вільним простором для його візуальної реклами в прямому зазначенні цього слова. Тож, зокрема, і те, як компанія одягне свого працівника, справить візуальне враження під час першого контакту клієнта з ним. Окрему вагу для внутрішнього бренду мають поведінкові патерни, які часто можуть випадати з посадових обов'язків та інструкцій з надання сервісу, а саме: правильне привітання, усмішка, інтонація, елементи вияву емпатії — усе це працюють на створення емоційних асоціацій для бренду. Досягнути ліпшого результату тут допоможуть гарний рекрутинг, формалізація повідомлень, ментальне моделювання та матеріальні й візуальні атрибути — брендований одяг, сувенірна продукція тощо.

Теоретично внутрішній брендинг як наукова концепція і досі перебуває в процесі розвитку. І хоч учені повсякчасно наголошують, що внутрішній брендинг є паростком концепції внутрішнього маркетингу та виник під її імпульсом, вагомою передумовою для його виникнення сьогодні можна вважати брендинг загалом. Цікаво, що міжфункціональна природа внутрішнього брендингу пов'язана в першу чергу з так само відносно молодими концепціями, що обумовлює в майбутньому його динамічний розвиток і неочікувані практичні результати. Так, у даній роботі вперше зроблено спробу визначити зони відповідальності внутрішнього маркетингу порівняно з внутрішнім брендингом, а та-

кож охарактеризувати внутрішній брендинг на тлі корпоративного брендингу і брендингу роботодавця.

Отже, даний параграф є певним підсумком у характеристиці можливостей внутрішнього маркетингу в рамках управлінських систем організації. І хоч за результатами описаних досліджень внутрішній брендинг більшою мірою підпорядкований управлінню корпоративним брендом, за своєю суттю він є видимою верхівкою айсберга внутрішнього маркетингу організації. Справді, ланка «вище керівництво — контактний персонал» є тотожною для обох концепцій. Цей момент особливо важливий під час упровадження КРІ внутрішнього маркетингу, коли менеджери можуть хибно визначити та оцінити фактори, що спричинили ті чи інші зміни у поведінці контактного персоналу. Водночас, як уже зазначалось, внутрішній маркетинг та внутрішній брендинг є взаємодоповнювальними концепціями, що можуть давати синергетичний ефект. Отже, обізнаність щодо особливостей внутрішнього брендингу є робочим обов'язком для менеджерів, які бажають успішно реалізовувати стратегію внутрішнього маркетингу в компанії з метою диференціювати останній і посилити його ефективність.

ПРАКТИКА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. ДОСЛІДНА ТА АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Аналізуючи практичні аспекти побудови й налагодження ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємства, слід передусім сказати про її дослідну й аналітичну складові. У попередніх розділах ми довели, що передумовою ефективного функціонування бізнесу за умов посилення конкуренції і зміни традиційної ролі споживача виступає його клієнт-орієнтація. Іншим важливим моментом є залучення співробітників немаркетингових відділів до маркетингового процесу, спрямованого на задоволення потреб споживача і посилення його лояльності до торгової пропозиції підприємства за допомогою побудови ланцюгів створення споживчої цінності. Виходячи з цього ефективно управління підприємством, що сповідує подібні маркетингові принципи, потребує побудови ефективного і постійного зворотного зв'язку зі споживачем.

Варто зауважити, що це питання є вельми актуальним як для традиційного зовнішнього, так і для внутрішнього маркетингу підприємства. Тому ми у своїх роботах багато уваги приділяли питанням інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень за умов ринкової невизначеності. Однак у контексті тематики даної монографії ми зупинимось на концептуальних підходах до практичної реалізації дослідної та аналітичної функцій у системі внутрішнього маркетингу підприємства. Аргументів на користь такого підходу досить багато, тому наведемо лише ті, що, на нашу думку, є найважливішими.

По-перше, ми вважаємо, що питання прикладного характеру, пов'язані, наприклад, з реалізацією конкретного проекту маркетингового дослідження чи використання окремих аналітичних функцій, досить часто зустрічаються у спеціальній літературі. Натомість практична реалізація концепції внутрішнього маркетингу потребує від менеджменту підприємства усвідомлення необхідності системної роботи у цій сфері на всіх рівнях ієрархії управлінської системи й у всіх функціональних сферах його діяльності.

По-друге, інформаційні потреби менеджменту підприємства є перманентними, змінюються лише формати запитів на одержання конкретної інформації, потрібної в конкретний момент у термінах нагальності прийняття конкретного управлінського рішення. У зв'язку з цим потоки різнопланової інформації, що генеруються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі його діяльності, матимуть різний рівень важливості в різних ситуаціях прийняття конкретного управлінського рішення.

По-третє, серйозною проблемою є те, що сфера маркетингової діяльності підприємства (як, власне, і збутової) на сьогоднішній день не має усталеної системи звітності, яка має містити вичерпний перелік показників, що характеризують її ефективність. До того ж значна кількість маркетингових показників мають якісний чи описовий характер, що істотно обмежує можливість їх адекватної формалізації й оцінки.

По-четверте, брак спільного і зрозумілого аналітичного базису практичної реалізації концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві, сформованого зусиллями всіх без винятку його структурних підрозділів, здатне істотно знизити її ефективність. Причиною цього стане непорозуміння між представниками його маркетингового і немаркетингових відділів. Іншими словами, ідеться про необхідність визначити маркетингові цілі і конкретні досягнуті показники мовою цифр, зрозумілою іншим.

По-п'яте, класичний апарат оцінки ефективності діяльності підприємства, базований на використанні переважно бухгалтерської та фінансової звітності, сьогодні дедалі менше задовольняє інформаційні потреби і запити його менеджменту. Адже така звітність не відбиває багатьох важливих для нього показників, що лежать у площині сучасного маркетингу, у т. ч. внутрішнього. Тому виникає логічне питання: як можна щось упроваджувати чи

чимось ефективно керувати, якщо не вимірювати необхідних показників?

Безумовно, цей перелік можна продовжувати, адже практика ведення бізнесу протягом останніх років багата на приклади побудови складних інформаційних систем чи розробки відповідних інформаційних технологій і програмних продуктів. Однак ми вважаємо, що це більше стосується інструментального рівня реалізації дослідної й аналітичної функцій маркетингу. Тому почнемо з опису підходів до вимірювання одного з ключових маркетингових показників — *рівня задоволення споживача* як першоснови ефективного функціонування не тільки внутрішнього, але і традиційного зовнішнього маркетингу підприємства. Далі ми розглянемо сучасні підходи більш складного характеру до здійснення дослідної й аналітичної функцій внутрішнього маркетингу підприємства.

У маркетингу задоволення — це відчуття, що виникає у споживача після придбання і використання товару [76, с. 267]. Воно відображає порівняльне судження, що виникає в людини в результаті співвіднесення одержаних результатів від купівлі і використання товару з його очікуваннями перед купівлею [112, с. 43]. Наслідком цього можуть бути три можливі варіанти: незадоволеність, задоволеність чи повна задоволеність.

Дослідження міри задоволення споживача є одним з головних питань у маркетингу, адже збереження наявних споживачів вважається набагато ефективнішим, ніж залучення нових. До того ж незадоволені конкретним товаром конкретного виробника споживачі здатні перетворитися на потужне джерело негативної інформації про нього, що, своєю чергою, здатне вплинути і на його ринкові позиції. Тому таке вимірювання дає змогу приймати необхідні управлінські рішення в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, у т. ч. у тих, що належать до сфери його внутрішнього маркетингу. Це сприятиме утриманню споживачів, формуванню тривалих партнерських відносин з ними, поліпшенню іміджу підприємства-виробника і його торгових марок, а також зростанню операційних показників ефективності його діяльності.

Ф. Котлер наводить чотири основні групи методів, що традиційно використовувались у маркетингу з метою визначення рівня задоволення споживача (рис. 4.1).

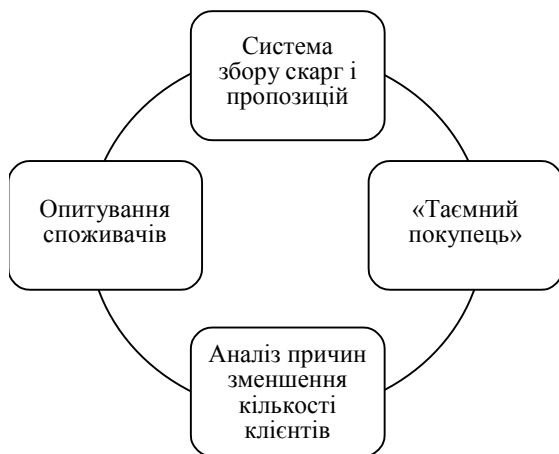


Рис. 4.1. Традиційні методи вимірювання задоволення споживача [109, с. 81—82]

Ці методи відомі спеціалісти, тому ми лише надамо кілька коротких коментарів з цього приводу:

По-перше, підприємства різних галузей, особливо сфери послуг (ресторани, готелі, банківські установи та ін.) або торговельні мережі, традиційно впроваджують у свою діяльність «гарячі лінії», полегшуючи тим самим для споживачів процедури подання скарг чи пропозицій.

По-друге, опитування споживачів з використанням різних методів збирання первинної маркетингової інформації традиційно застосовувалися для оцінки рівня їх задоволення чи незадоволення, а також намірів здійснити наступну купівлю даного товару. При цьому варто пам'ятати, що сама кількість скарг на практиці не визначає точної кількості незадоволених клієнтів: за різними оцінками, до третини тих, хто залишився незадоволеним чи недостатньо задоволеним, зі скаргами до товаровиробника не звертаються. До того ж наміри здійснити наступну купівлю можуть залишитися лише намірами, тому такі результати також не розкривають усієї повноти досліджуваного явища. Однак це питання потребує свого окремого розгляду.

По-третє, «таємний покупець» (англ. — *Mystery Shopper*) — спеціальна дослідна методика, що полягає в попередній спеціальній підготовці інтерв'юєрів за заданими сценаріями їх поведінки,

у наступному відвідуванні конкретного місця продажу товару (чи надання послуги), а також фіксації поведінкових реакцій торгового персоналу та інших важливих для споживача характеристик даного закладу (від зовнішнього оформлення і чистоти до рівня вичерпності одержаної від продавця-консультанта інформації). Дана методика була і залишається особливо затребуваною для оцінки якості роботи контактного персоналу мереж торговельних закладів або закладів сфери послуг.

По-четверте, провідні компанії обов'язково досліджують причини скорочення обсягів закупівель товарів ключовими споживачами, а тим більше — причини їх переходу на споживання товарів конкурентів. Особливої ваги це набуває на B2B ринку в разі переключення споживачів, що попередньо мали значний досвід роботи з даним підприємством-виробником.

Згодом бажання підприємств-виробників досліджувати рівень задоволення споживачів перетворилося з ініціативного виду маркетингової їх діяльності на обов'язкову вимогу часу. Адже якщо маркетинг є основою здійснення господарської діяльності за умов ринку, то маркетингові дослідження є головним рушійним її механізмом, привертаючи увагу менеджменту до головних напрямків концентрації наявних ресурсів. Тому поступово вони почали забезпечувати інформацією системи управління економічними суб'єктами на всіх етапах маркетингового процесу — від пошуку ідеї нового товару до встановлення зворотного зв'язку зі споживачами та визначення міри їх задоволення. Адже маркетингова діяльність своєю центральною ідеєю має врахування особливостей перебігу ринкових процесів і постійне вивчення ринку, передусім потреб і запитів споживачів [160, с. 307].

Такий підхід, але вже як обов'язкова вимога, був офіційно закріплений у Міжнародній системі стандартів якості ISO серії 9000:2000. Там зазначено, що керівництву підприємства потрібно опанувати підхід до процесу розробки, упровадження та підвищення ефективності системи управління якістю, спрямованої на задоволення споживача завдяки щодо виконанню його вимог [154, с. 15]. Головні вимоги даних стандартів щодо вимірювання рівня задоволення споживачів наведено в табл. 4.1.

Згідно з даними вимогами, за вищим керівництвом закріплюється відповідальність за задоволення потреб споживачів, що визначаються в стандартах як сприйняття споживачем тієї міри, якою виконуються його запити [154, с. 34]. Отже, перспектива

проведення сертифікації за даною системою стандартів якості на будь-якому підприємстві залежить від наявності в нього налагодженої, постійно діючої та ефективної системи вимірювання рівня і характеру задоволення потреб споживачів на основі практичного застосування дослідної та аналітичної функцій маркетингу. Тобто знову підтверджується теза про те, що найліпший спосіб утримати споживача — задовольнити або перевищити його запити.

Таблиця 4.1

**ОГЛЯД ПОСИЛАНЬ НА ВИМІРЮВАННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕННЯ
СПОЖИВАЧІВ У СТАНДАРТІ ISO 9001:2000 [154, с. 31]**

Розділ	Вимога
5. Відповідальність керівництва	Вище керівництво повинне забезпечувати визначення і задоволення запитів споживача з метою поліпшення рівня його задоволеності
6. Ресурси управління	Організація повинна визначити і забезпечити необхідні ресурси... (b) Поліпшити рівень задоволеності споживача, виконуючи його запити
7. Реалізація продукції	7.2.1. Організація повинна визначити (a) Запити, встановлені споживачем...
8. Вимірювання, аналіз і поліпшення	8.2.1. Задоволеність споживача Як один з вимірів характеристик системи управління якістю організація повинна контролювати інформацію, що стосується сприйняття споживачем факту задоволення його запитів
8.4. Аналіз даних	Організація повинна визначити, зібрати і проаналізувати відповідні дані, щоб продемонструвати придатність і ефективність системи управління якістю... Аналіз даних має дати інформацію, що стосується: (a) задоволеності споживача (b) відповідності вимогам до продукції

Практика свідчить: залежність між рівнем задоволення споживача і рівнем його лояльності до торгової марки має експоненційний характер. Це особливо важливо для розуміння необхідності залучення всіх співробітників як маркетингової, так і немаркетингових служб підприємства до здійснення маркетингового

процесу на основі описаних нами раніше ланцюгів створення споживчої цінності. У стандарті ISO 9001:2000 чітко зазначено, що вимірювання рівня задоволення споживача не може вважатися самоціллю з боку керівництва чи кінцевою його метою. Це — основа для безперервного вдосконалення можливостей підприємства задовольняти й утримувати споживачів. Відповідна логіка може бути описана за схемою «план → вимірювання → дія → оцінка», що також покладена в основу циклу поліпшення рівня задоволення споживача (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Узагальнений цикл поліпшення рівня задоволення споживача згідно зі стандарту ISO 9001:2000 [154, с. 31]

Принагідно зауважимо, що врахування рівня задовольненості важливе не тільки для вищого керівництва чи маркетинг-директора підприємства, він має стати основою для розуміння важливості якісного здійснення будь-яких бізнес-процесів незалежно від фу-

нкціональної їх ролі або значення, тобто всіма без винятку його співробітниками.

Говорячи про практичний бік реалізації досліджень міри задоволення (чи незадоволення) споживачів, слід мати на увазі, що їх треба проводити після купівлі, коли у споживачів буде сформоване власне ставлення щодо рівня відповідності даного товару очікуванням перед його купівлею. Із цією метою частіше за все послуговуються концептуальною моделлю, що характеризує його як сукупність певних властивостей чи атрибутів.

Тому під час проведення таких досліджень зазвичай кількісно визначають:

- загальний рівень задоволеності (чи незадоволеності) від товару;

- міру важливості кожної з головних характеристик товару, у т. ч. у порівнянні їх з аналогічними характеристиками товарів конкурентів;

- наміри здійснення наступної купівлі.

Подібний підхід часто використовується на практиці, оскільки дозволяє визначити загальну оцінку міри задоволеності споживачів, а також її середньоквадратичне відхилення. Такі оцінки, своєю чергою, можуть порівнюватись із середніми показниками на ринку чи в його сегментах, а також з оцінками за товарами і торговими марками конкурентів. При цьому оцінювання рівня задоволення споживачів за окремими важливими характеристиками чи атрибутами товару здійснюється за допомогою обчислення відповідних коефіцієнтів, що розкривають взаємозв'язок між ними і очікуваннями споживачів стосовно до них:

$K > 1,0$ — ефективність характеристики вища від очікувань;

$K = 0,9—1,0$ — рівень задоволення характеристикою високий;

$K = 0,8—0,9$ — рівень задоволення характеристикою достатній;

$K < 0,8$ — ефективність характеристики нижча від очікувань.

Додамо до цього, що залежно від особливостей функціонування конкретного підприємства за конкретних ринкових умов розподіл рівнів значень даного коефіцієнта може змінюватись у системі координат від «цілком прийнятний» до «зовсім неприйнятний». Адже результат вимірювання рівня задоволення споживачів окремими характеристиками товару може суттєво різнитись, наприклад, для ринкового лідера, що має стійкий позитивний імідж власної торгової марки в очах споживачів, і для нового підприємства з поки що незначною часткою ринку.

З огляду А. В. Войчак пропонує використовувати матрицю «задоволеність / незадоволеність», адже розрахунок середньоквадратичних відхилень за окремими оцінюваними параметрами чи характеристиками забезпечує більш точну їх оцінку. Приклад такої матриці наведено на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Матриця «задоволеність / незадоволеність» [76, с. 269]

На практиці визначення рівня задоволення споживачів часто здійснюється через загальну систему оцінювання їхнього ставлення до даного підприємства і його торгових марок. Головний напрям таких досліджень — установа *рівня лояльності споживачів*. У найспрощенішому вигляді вони можуть здійснюватися за допомогою аналізу частки ринку даної торгової марки в динаміці протягом визначеного проміжку часу. Такий проміжок часу має бути досить тривалий, щоб забезпечити можливість дослідникам одержати значущі результати (рис. 4.4).

Отже, рівень лояльності — це відсоток покупців, які купували і надалі купують товар даної торгової марки в поточному періоді. Рівень привабливості — це відсоток покупців, які купували товар даної торгової марки в минулому і купують інший товар конкурентів у поточному періоді [76, с. 271].

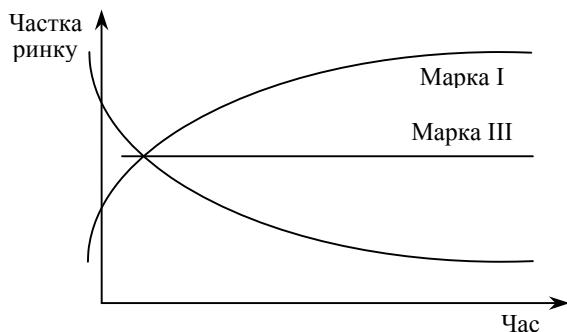


Рис. 4.4. Динаміка зміни часток ринку гіпотетичних торгових марок

Так, перший показник характеризує ефективність не тільки маркетингової, але й усієї господарської діяльності підприємства на даний момент, про що йшлося в контексті побудови ланцюгів споживчої цінності. Натомість рівень привабливості свідчить про потенціал для розвитку підприємства за рахунок побудови ефективних взаємозв'язків і завоювання вищого рівня довіри з боку тих споживачів, які вже обізнані про даний товар чи торгову марку, але на даний момент з певних причин переключилися на споживання конкурентних торгових марок. Такий взаємозв'язок між даними показниками описується за формулою:

$$P_{t+1} = \alpha P_t + \beta(1 - P_t), \quad (1)$$

де P_{t+1} — частка ринку товару (торгової марки) виробника в майбутньому періоді;

P_t — частка ринку товару (торгової марки) виробника в поточному періоді;

α — рівень лояльності споживачеві;

β — рівень привабливості.

У спеціальній літературі особливо наголошується на тому, що такі дослідження повинні мати системний характер. Адже лише в такому разі можна буде зібрати цінну інформацію, використання якої забезпечить менеджменту і маркетинговому менеджменту підприємства підвищення рівня лояльності своїх споживачів за рахунок потенційного зменшення кількості їхніх скарг, підвищення іміджу торгової марки завдяки ефективному залученню всіх співробітників підприємства до його маркетингового процесу. Дана обставина для нас особливо актуальна у контексті побу-

дови ефективної системи внутрішнього маркетингу підприємства. Тому належне використання дослідної й аналітичної функцій слід вважати одним із перших кроків у даному напрямку. Тому А. В. Войчак пропонує розглядати дослідження міри задоволення споживачів у вигляді певної системи, у межах якої має здійснюватися комплекс заходів головних етапів [76, с. 271]:

- організаційного: проведення дослідження внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві з метою визначення поточного рівня їх орієнтованості на споживача і можливих вузьких місць;

- планування і проведення маркетингових досліджень споживачів: вивчення їхніх запитів і очікувань, переваг і мотивації, а також так званих стандартних параметрів задоволеності;

- планування і проведення маркетингових досліджень персоналу посередницьких підприємств (передусім контактного): визначення їх поглядів стосовно до поточних і перспективних потреб і запитів споживачів;

- аналізу зібраної інформації і розроблення відповідних рекомендацій;

- упровадження результатів дослідження у діяльність підприємства, у т. ч. оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Варто наголосити на тому, що в даному контексті ми не розглядаємо методичного аспекту проведення маркетингових досліджень або, наприклад, питання розробки дослідного інструментарію для їх практичної реалізації, оскільки це тема окремої роботи. Разом з тим вважаємо, що в даній площині особливо яскраво розкривається сама сутність сучасних маркетингових досліджень, викладена Американською асоціацією маркетингу: маркетингове дослідження — це функція, яка є сполучною ланкою між споживачем, клієнтом, суспільством і товаровиробником за допомогою інформації [76, с. 9—10].

Аналогічну думку висловлюють і фахівців Світової організації професіоналів соціологічних і маркетингових досліджень (ESOMAR): «Маркетингові дослідження — це ключовий елемент у цілісному полі маркетингової інформації. Вони поєднують споживача, клієнта, громадськість і маркетолога через інформацію, яка використовується, щоб ототожнити і визначити можливості та проблеми маркетингу; виробити, деталізувати та оцінити дії маркетингу; вдосконалити розуміння маркетингу як процесу і засобу, за допомогою яких можна підвищити ефективність специфічних видів маркетингової діяльності» [85, с. 9].

Як зазначає А. О. Старостіна, маркетингові дослідження сьогодні слугують потужним засобом досягнення балансу між сферами виробництва і споживання, тобто узгодження інтересів виробників і споживачів як головних ринкових суб'єктів у структурі ринкових відносин [151, с. 35]. Варто додати, що на ендогенному рівні подібне узгодження інтересів відбувається і між окремими структурними підрозділами підприємства з приводу розподілу та ефективного використання обмежених його ресурсів. Дана обставина особливо важлива для тематики внутрішнього маркетингу підприємства. Адже з часом темпи ринкових змін значно підвищилися, що виникло таку серйозну увагу виробників до клієнтської складової їх діяльності. Згодом стало зрозуміло, що традиційні підходи до вимірювання показників рівня задоволення чи лояльності споживачів уже не відповідають інформаційним потребам менеджменту підприємства. Традиційні підходи до проведення маркетингових досліджень також почали піддаватися багато в чому справедливій критиці.

Отже, складні завдання диктують необхідність застосування і складніших систем інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття різнопланових управлінських рішень за умов ринкової невизначеності. Як ми показали, сьогодні традиційні засоби конкурентної боротьби втрачають свою ефективність, адже конкурентні переваги, що, наприклад, ґрунтуються на технологічних інноваціях або на ефективному управлінні фінансовими активами підприємства, нині не мають такого тривалого впливу, як раніше. Тепер на порядку денному постає питання ефективного управління його нематеріальними активами, що дає можливість [99, с. 14]:

- розвивати відносини з клієнтами в такий спосіб, щоб зберегти їхню лояльність, з одного боку, і з найвищим рівнем ефективності обслуговувати нових клієнтів або новий сегмент ринку — з другого;

- запроваджувати нові продукти чи послуги, що мають попит у цільового сегмента ринку;

- виробляти товари чи надавати послуги високої якості за прийнятною ціною й у найкоротші строки надавати їх споживачам;

- мобілізувати співробітників і мотивувати їх для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконуваної ними роботи, а також прискорення зворотної реакції для вирішення поставлених завдань;

- упроваджувати інформаційні технології і системи, створювати відповідні бази даних.

Серед головних нових умов ведення бізнесу Р. Каплан і Д. Нортон виділяють: інтеграцію бізнес-процесів, на противагу їх попередньому функціональному розподілу в діяльності підприємства; інтеграцію процесів взаємодії підприємства з його постачальниками і клієнтами; всебічну орієнтацію на задоволення потреб споживача на основі персоніфікації і кастомізації товарних пропозицій; глобалізацію ведення бізнесу; інновації і постійне вдосконалення якісних характеристик товарів і технологій їх виготовлення; розвиток економіки знань, що на рівні підприємства виявляється в тому, що кожний співробітник має здійснити свій внесок у процес створення споживчої цінності на основі своїх знань і наявної інформації.

Виходячи з цього вони розробили *збалансовану систему показників* (Balanced Scorecard — BSC) ефективності діяльності підприємства (далі — ЗСП), яку запропонували покласти в основу нової моделі управління ним. ЗСП доповнює фінансову систему вже досягнутого минулого системою оцінок перспектив. Її цілі і показники формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма критеріями: фінансовим, відносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчанням і розвитком персоналу [99, с. 17] (рис. 4.5).

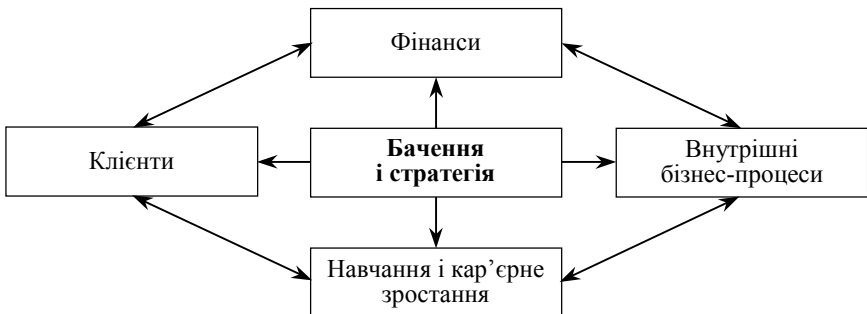


Рис. 4.5. Структура збалансованої системи показників ефективності (за Р. Капланом і Д. Нртоном) [99, с. 18]

На думку авторів цієї системи, вона дозволяє перекласти загальну стратегію компанії у терміни операційного процесу, установити відповідність між стратегічними цілями і показниками їх досягнення, планувати, визначати цілі і стратегічні ініціативи, а також розширити зворотний зв'язок і загальний рівень поінфор-

мованості менеджменту підприємства. Безперечно, що обсяги даної роботи унеможливають надто деталізований підхід до оцінки всіх складових ЗСП підприємства. Тому ми лише зупинимося на тій її складовій, що є для нас особливо важливою в контексті досліджуваної тематики. Ідеться про *клієнтську складову*, хоча для внутрішнього маркетингу підприємства неабиякий інтерес також становить блок навчання персоналу.

Отже, клієнтська складова ЗСП охоплює коло споживачів і сегменти ринку, на якому діє підприємство і які вважаються джерелом досягнення основних фінансових показників, що відображаються в його звітності. Ключові показники клієнтської складової, такі як задоволення потреб, лояльність клієнтів, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, на думку Р. Каплана і Д. Нортон, дозволяють визначати споживчу цінність пропозиції виробничого чи сервісного підприємства, що справедливо вважається одним з головних індикаторів для оцінки ефективності роботи зі споживачами (табл. 4.2). Зрозуміло, що відповідна інформація щодо клієнтів міститься у звітності різних відділів, передусім відділів маркетингу і збуту або продажу. Тому в такому разі особливо доречним буде використання різноманітних інформаційних систем підприємства і його програмних продуктів.

Таблиця 4.2

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ КЛІЄНТСЬКОЇ СКЛАДОВОЇ
В ЗСП ПІДПРИЄМСТВА [99, с. 56]**

Показник	Характеристика показника
Частка ринку	Відбиває частку підприємства на даному ринку (з погляду кількості клієнтів, витрачених грошових ресурсів чи обсягів реалізованих товарів)
Розширення клієнтської бази	Показник, що в абсолютних чи відносних величинах відбиває розширення клієнтської бази компанії
Збереження клієнтської бази	Показник, що в абсолютних чи відносних величинах відображає збереження наявної клієнтської бази компанії
Задоволення потреб клієнта	Показник, що дає можливість оцінити рівень задоволеності клієнта відповідно до спеціальних критеріїв результатів діяльності підприємства
Прибутковість клієнта	Показник, що дає можливість оцінити чистий прибуток від одного клієнта чи сегмента ринку після того, як були здійснені витрати на їх підтримання

Свою чергою, в основу всіх розроблених показників Нортон і Капланом покладено *показник споживчої цінності* пропозиції, котрий також попередньо розглядався нами в контексті побудови ланцюгів такої цінності (рис. 4.6). Як уже зазначалося, йдеться про конкретні характеристики або властивості товарів і послуг, пропонуючи які ринку, підприємство сподівається підтримувати бажаний для нього рівень задоволення потреб споживачів чи досягти відповідного рівня їхньої лояльності до торгової марки.

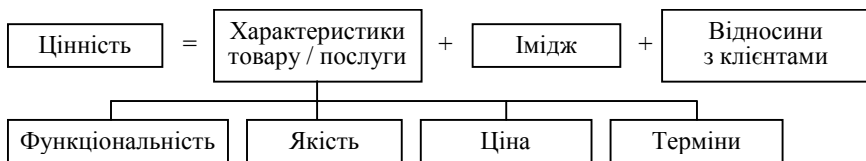


Рис. 4.6. Загальна модель побудови споживчої цінності пропозиції (за Р. Капланом і Д. Нортон) [99, с. 60]

Як бачимо, автори даної моделі з позицій споживача пропонують оцінювати характеристики пропонованих виробниками товарів і послуг крізь призму їх функціональності, якості, ціни і термінів поставки. Відносини з клієнтами тут зазвичай розглядаються під кутом зору кваліфікації контактного персоналу, що впливає на якість рівня обслуговування, доступності товарів чи послуг споживачам, а також через швидкість реакції на запити (чи скарги) клієнтів. Іміджева складова даної моделі перебуває у площині сучасного брендингу як невід'ємної складової маркетингових комунікацій підприємства.

Безумовно, ця модель, як і будь-яка інша, не претендує на абсолютну вичерпність щодо поданих у ній складових. Проте вона досить гнучка і загалом відповідає сучасному етапу розвитку маркетингової теорії і практики. Адже досягнення зазначених показників за клієнтською складовою є стратегічним завданням для всіх без винятку структурних підрозділів підприємства (тобто як для маркетингового, так і для всіх інших його відділів). Додамо до цього важливість сервісної складової взаємодії з клієнтською базою, а також роль контактного персоналу торговельно-посередницьких підприємств, які юридично незалежні від виробника.

Це, своєю чергою, вимагає чіткого розуміння з боку менеджменту підприємства, що саме (тобто які характеристики, властивості чи атрибути) є найціннішим для споживачів у даній товарній пропозиції. Дальша її розробка і просування на ринку цілком відповідають попередньо описаним нами стадіям маркетингового процесу на підприємстві. Отже, визначальним фактором втілення стратегії підприємства вважається диференціація пропозиції споживчої цінності, що сприймається його клієнтами. Відповідна цінність утворюється через внутрішні бізнес-процеси, з урахуванням визначальної важливості його нематеріальних активів, передусім бренду.

Отже, ЗСП — це концепція перенесення і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контроль їх досягнення. По суті, це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень із щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність усієї компанії (або групи структурних її підрозділів) на їх досягнення. У цьому контексті ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління, важливим для побудови ефективної системи внутрішнього маркетингу підприємства.

На рівні конкретних бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності на підприємстві здійснюється за допомогою так званих ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI). Вони є вимірниками досяжності поставлених цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника [117]. Завдяки їх визначенню на практиці уможливорюється здійснення контролю ділової активності окремих співробітників, структурних підрозділів і підприємства загалом.

В інших джерелах зазначається, що слово «performance» не можна так однозначно трактувати, хоч технічно воно означає продуктивність або коефіцієнт корисної дії. Однак згідно із Системою міжнародних стандартів якості ISO 9000:2008 даний термін має два значення: результативність і ефективність. *Результативність* — це міра досягнення запланованих результатів, а *ефективність* — це співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами. Тож правильнішим перекладом поняття KPI деякі автори вважають «ключовий показник результативності діяльності», оскільки він вміщує і міру досягнення, і витрати на одержання результату [103]. Однак у спеціа-

льний літературі частіше зустрічається перший варіант його перекладу.

Своєю чергою, технології постановки, перегляду та контролю цілей і завдань, а також планування способів їх досягнення були покладені Пітером Друкером в основу концепції «управління за цілями», яка за останні кілька десятиліть стала домінуючою в сучасному менеджменті. Він був переконаний, що лише деякі галузі менеджменту мають такий великий вплив на організацію, як оцінка діяльності її підрозділів і компанії в цілому. Водночас саме оцінку вчений вважав однією з найбільш слабо опрацьованих сфер управління.

Сьогодні практика переконливо свідчить про те, що розробка КРІ і сфера мотивації персоналу в менеджменті стали нерозривними, оскільки за допомогою даних показників можна створити ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії. Це також важливо для оцінки ефективності залучення персоналу немаркетингових підрозділів підприємства до маркетингового процесу і побудови ефективної системи його внутрішнього маркетингу. Ключові показники ефективності можна поділити на дві групи:

1. Запізнілі, що відображають результати діяльності після закінчення певного періоду. Це передусім традиційні фінансові показники, що внаслідок свого характеру не можуть повною мірою описати поточну ефективність підрозділів і компанії в цілому.

2. Випереджальні, що дають можливість керувати ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення запланованих результатів. Вони ілюструють поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому, паралельно відповідаючи на питання про те, які грошові потоки можуть бути одержані в майбутньому, а також якими є якість процесів і продукції, міра задоволеності споживачів тощо [103].

Тож КРІ є частиною ЗСП підприємства, у межах якої виявляються причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями і зазначеними показниками. Метою є виявлення певних закономірностей, передусім залежності конкретних результатів від конкретних факторів, чинників або показників ефективності його діяльності. Тепер наведемо основні принципи побудови системи КРІ:

— принцип керованості та контрольованості: підрозділу підприємства, відповідальному за певний показник, мають виділятися належні ресурси на його управління, а результат має бути контрольованим;

— принцип партнерства: успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає ефективного партнерства між усіма заінтересованими особами, у т. ч. через спільну розробку стратегії впровадження даної системи, а також необхідність усвідомлення того факту, що потрібні зміни;

— принцип перенесення зусиль на головні напрямки: підвищення продуктивності вимагає розширення повноважень співробітників організації, особливо тих, хто відповідає за досягнення поставлених завдань і запланованих результатів (підвищення їх кваліфікації, проведення тренінгів, передавання відповідальності за розробку власних KPI, ефективні вертикальні та горизонтальні комунікації);

— принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності: менеджери мають створити таку інтегровану схему оцінки показників та звітності, яка стимулювала б конкретні відповідальні дії;

— принцип узгодження виробничих показників зі стратегією: показники виробничої діяльності позбавлені будь-якого сенсу, якщо вони не пов'язуються із критичними факторами успіху, що описуються у збалансованій системі показників і становлять стратегічні цілі підприємства [103].

Резюмуючи, зазначимо, що в межах даної роботи ми не ставили собі за мету визначити всі прикладні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення процесів побудови й ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємства. Адже безліч питань мають свої галузеві особливості. Так, наприклад, питання організації і проведення маркетингових досліджень рівня задоволення споживачів на B2B і B2C ринках, побудова ЗСП для виробничого підприємства і підприємства сфери послуг, розробка KPI для співробітників різних структурних підрозділів таких підприємств, як і багато інших, радше, належать до сфери управлінського чи маркетингового консультування. Тому вважаємо, що окреслені нами питання, безсумнівно, становлять перспективний напрямок дальших досліджень, які в цілому відповідають сучасному рівню різробле-

ності проблематики внутрішнього маркетингу в спеціальній літературі.

4.2. ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ РЕАЛІЗАЦІІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Кейс «Велика Кишеня — таємниці клієнтоорієнтації»

Апробація моделі внутрішнього маркетингу в системі маркетингу клієнтоорієнтованого підприємства була проведена у вигляді емпіричного ринкового дослідження в Україні, м. Київ; досліджуваний ринок — торговельно-посередницькі послуги. Апробація мала на меті підтвердження дієвості функцій внутрішнього маркетингу, окреслених у рамках даної моделі раніше. Робота була проведена послідовно, у кілька етапів: підготовчий, два дослідних етапи, завершальний. Для дослідження була розроблена авторська методика, де перший етап аудиту передбачав зовнішню оцінку пропонованих послуг за допомогою методики Mystery Shopper, а на другому етапі проводився ряд анонімних інтерв'ю методом критичних сценаріїв. Апробація проходила у лютому—травні 2012 р.

На підготовчому етапі автором було здійснено ознайомлювальне кабінетне дослідження ринку послуг торговельно-посередницьких підприємств України. Були встановлені ключові причини низького рівня клієнтоорієнтації досліджуваних суб'єктів ринкової діяльності, і деякі з них були визначені як передумови для дослідження, а саме:

- підприємства лише запроваджують принципи управління на основі маркетингової орієнтації;

- концепція маркетингу 4Р в Україні популярніша за концепцію 7Р;

- індивідуальний підхід до клієнта вимагає від працівників високого рівня відповідальності та свободи прийняття рішень, що суперечить типовим робочим інструкціям для обслугового персоналу;

- безсистемні зміни в контактній зоні підприємства супроводжуються стохастичними дослідженнями, що призводить до прийняття управлінських рішень на основі інтуїції;

— нерозуміння важливості зони контакту на підприємстві призводить до низького рівня фінансового та матеріального забезпечення його маркетингових операцій.

На основі цих характеристик головним параметром клієнтоорієнтації торговельно-посередницьких підприємств України визначено *рівень задоволеності споживачів* на основі їх вражень у *моменти істини*. Визначення даного параметру потребує залучення всіх ключових елементів моделі внутрішнього маркетингу в системі маркетингу клієнтоорієнтованого підприємства — формалізацію заявлених стратегій *менеджменту* з формування *довгострокових відносин зі споживачами*, визначення критичних моментів у роботі як прогалин у *стандартах (внутрішнього маркетингу)*, дослідження поведінки *персоналу* в процесі вирішення індивідуальних потреб *клієнта*.

Дослідна робота відбувалася, як уже зазначалось, у два етапи. Аудит був проведений у шести національних і міжнародних мережах роздрібної торгівлі продуктами харчування, а саме: АТБ, ЕКО-маркет — мережі національних дискаунтерів; АШАН — представник міжнародної торгової групи AUCHAN, формат гіпермаркет-дискаунтер; Велика Кишеня, Фурушет, Сільпо — національні мережі торговельно-посередницьких підприємств, формат супермаркетів. Критичним моментом для цього етапу став успішний бенчмаркінг клієнтських сервісів лідерів українського ринку. Отже, на даному етапі було визначено реальний рівень обслуговування в контактній зоні торговельно-посередницьких підприємств.

На тлі видимої недосконалості маркетингового комплексу українських торговельно-посередницьких підприємств за результатами проведеного аудиту були зроблені певні висновки. Показники за всіма блоками спостереження було узагальнено та проаналізовано, результати подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

МАТРИЦЯ «ПАРАМЕТРИ ЯКОСТІ / ОБ'ЄКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Об'єкти Параметри	Велика Кишеня	Сільпо	АТБ	Еко- маркет	Ашан	Фурушет	Середнє значення
Матеріальні елементи	8,56	8,70	5,70	7,44	8,17	7,50	7,70
Рівень компетентності	8,50	9,00	1,00	3,50	4,33	6,83	5,57

Процес обслуговування	7,81	7,92	1,00	4,56	8,25	7,63	6,00
Емпатія	8,31	8,50	1,00	3,19	5,00	6,25	5,39
Робота касирів	8,38	8,00	4,06	6,92	7,58	7,92	7,13
Середнє значення	8,31	8,42	2,55	5,12	6,67	7,23	

По-перше, поверхневий огляд ситуації висвітлює видимий зв'язок купівельного сервісу торговельно-посередницьких підприємств із рівнем цінової пропозиції в магазині та (або) його формату. Як приклад, мережі дискаунтерів АТБ та економних супермаркетів Еко-маркет у розрізі даного дослідження мають найгіршу якість обслуговування (сукупний індекс 2,55 та 5,12 відповідно). Дане твердження виникає на основі управлінських тенденцій останніх років в Україні до спрощення залежності від людського фактора та технологічної стандартизації торговельних процесів. На жаль, ця гіпотеза як висновок не пояснює високого рівня процесів самообслуговування в мережах АШАН і Фуршет, на противагу оцінки їх сервісу на середньому рівні.

По-друге, детальна оцінка кожного з досліджуваних 24 параметрів як факторів впливу на сукупну оцінку якості обслуговування торговельно-посередницьких підприємств на ринку України відбувається за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона та викриває п'ять найвагоміших ($r \geq 0,9$) для сприйняття споживачами показників сервісу. Ці показники належать як до процесу обслуговування (що підкреслює справедливість першого твердження), так і до рівня компетентності, і емпатії. У порядку значущості такими показниками є *викликання довіри до продавця* (0,969), *ініціатива інформаційної підтримки з боку продавця в процесі обслуговування* (0,964), *надання точної та повної інформації* (0,957), *компетентність продавця* (0,935) та *щирість у вирішенні проблеми* (0,934). Виявлені показники прямо залежать від поведінки персоналу в момент прямого спілкування з покупцем. Вони складні для управління та не контролюються класичним маркетинговим інструментарієм.

Другий етап передбачає глибинне дослідження маркетингових показників, які визначені вагомими на першому етапі, та підтвердження якісного їх впливу на якість пропонованих послуг. Очікуваним результатом дослідження на даному етапі було з'ясування управлінських недоліків і нерегламентованих потреб працівників фронт-офісу, які перебувають поза межами компетенцій стандартних функцій даної підприємницької діяльності.

Узагальнені висновки з інтерв'ю описують типовий рівень клієнтоорієнтації торговельно-посередницьких підприємств України, який можна так охарактеризувати:

— *загальний рівень персональної компетентності працівників фронт-офісу дуже низький;*

— *наявність індивідуального підходу до клієнта прямо залежить від формату магазину (дискаунтер, супермаркет, магазин біля дому);*

— *організаційна управлінська структура більшості українських торговельно-посередницьких підприємств орієнтована догори (на керівництво);*

— *кол-центри є важливою складовою в роботі з клієнтами торговельно-посередницького підприємства;*

— *робота щодо клієнтоорієнтації відокремлена від роботи з побудови тривалих івдосин.*

У результаті проведеного дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо формування системи внутрішнього маркетингу для торговельно-посередницьких підприємств — гравців українського ринку торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту на прикладі проекту преміум-класу. До рекомендацій належать методичні матеріали щодо діагностики клієнтоорієнтації на підприємстві, алгоритм упровадження внутрішнього маркетингу, матриця збалансованої системи показників клієнтоорієнтованого підприємства (на основі показників внутрішнього маркетингу), базова пропозиція програми розвитку внутрішнього маркетингу.

ПРОГРАМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

на прикладі торговельно-посередницького
проекту преміум-класу

Цільова аудиторія (ЦА) складається зі спеціалістів, але не керівників, і кваліфікованих працівників, переважно жінок (65 %), віком від 25 до 65 років. Представники ЦА мають родину з дитиною шкільного віку 4—16 років; рівень доходу на одного члена родини — низький/середній/вищий від середнього, сфера їх інтересів — надійна, стабільна робота, оплата за результатами праці, близькість роботи до дому. У супермаркеті це — працівники торговельного залу, касової зони, охоронці, продавці відділів; вони хара-

ктеризується досить великою плинністю і низьким рівнем лояльності.

Цілі стратегічної карти, досягнення яких залежить від даної цільової аудиторії:

- А. Підвищення кваліфікації контактного персоналу.
- В. Підвищення рівня сервісного обслуговування.
- С. Зниження плинності кадрів.
- Д. Збільшення клієнтського трафіку.
- Е. Підвищення лояльності покупців.
- Г. Залучення нових цільових клієнтів.
- Ж. Підвищення гармонійного асортименту за справедливої ціни.
- З. Зменшення часу оборотних запасів.
- І. Збільшення грошового потоку.
- К. Зменшення операційних витрат на персонал.

Мета програми внутрішнього маркетингу — підвищити якість сервісу супермаркету завдяки маркетинговому управлінню торговельної зони.

Завдання:

- 1) підвищити соціальний захист цільової аудиторії;
- 2) створити прихильність до роботодавця через унікальні робочі умови;
- 3) підвищити інтерес працівників до освіти та розвитку, бажання розвиватися професійно;
- 4) донести до працівників унікальність пропозиції преміум-проекту та забезпечити передавання цінностей до клієнтів;
- 5) створити інтерактивний зв'язок зі співробітниками.

Рекомендовані маркетингові заходи за співвідношенням цілей стратегічної карти із завданнями:

А3. Градація посад за категоріями (продавець 3-ї категорії, 2-ї, 1-ї), що впливає безпосередньо на графік роботи, посадові обов'язки та матеріальну винагороду. Перехід до нової категорії залежить від успішного складання кваліфікаційних іспитів.

A2, B4. Запровадження в обіг таких інструкцій: «Інформування клієнтів щодо послуг, цін, термінів придатності товарів та умов обслуговування»; «Взаємодія з постійними клієнтами»; «Поведінка персоналу в конфліктних ситуаціях із клієнтом».

B2. Уведення стандарту ISO 10018 (Менеджмент якості. Керівництво з залучення та компетентності персоналу) [33]. Міжнародні правила щодо організації персоналу в бізнес-процесах, які базуються на восьми ключових принципах: орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, системний підхід до управління, безперервне вдосконалення, фактичний підхід до прийняття рішень, взаємовигідні відносини із постачальниками. Уведення цього стандарту стане базисом для сервісного обслуговування, а також значно спростить відносини з імпортерами за кордоном.

C3, C2, C5, E2. Корпоративний журнал «Обраний» (англ. — select). Контент має бути цінним як для працівників, так і для клієнтів, містити інформацію про ексклюзивні події, заходи, місця в всьому світі та водночас пов'язувати їх із продуктами харчування. Індивідуальне звернення до кожного із працівників, привітання його з важливою подією привселюдно стимулюють його інтерес до компанії. У свою чергу, для клієнтів журнал має бути довідником про новинки гастрономії у світі; цей канал комунікації можна використовувати, щоб виявити попит на певні товари.

C2. Корпоративний календар для магазину — із днями народженнями всіх працівників, що є логічною візуалізацією індивідуальних планів розвитку. До календаря в індивідуальне користування можна додавати наліпки «Моя кар'єра», які відображають бажане підвищення, стажування, крок у навчанні.

C2, C3. Модуль «Візитівання». Складання графіка візитів топ-менеджменту для магазину. Крім власних менеджерів можна запрошувати відомих тренерів, журналістів, представників сфери послуг з метою обміну досвідом і підвищення інтересу до роботи у працівників. У результаті можливе створення фотогалереї з відомими представниками цільової аудиторії та розробка книжки рецептів від їх імені.

C2, C5. Створення сторінок у соціальних мережах (Facebook, ВКонтакте, LinkedIn), що приверне увагу потенційних молодих співробітників, зумовить здорову конкуренцію на робочих місцях і посилить прихильність наявних працівників до проекту.

D4, I5. Модуль «Індивідуальність для кожного». Індивідуальне звернення до клієнтів із пропозицією товарів, що відповідають їх потребам. Для цього модулю додатковим моментом є навчання продавців нових рецептів із використанням продуктів відділу, де вони працюють. Проведення майстер-класів для працівників і клієнтів з приготування унікальних страв, запрошення кухарів з відомих ресторанів. Створення фірмових візитних карток для працівників залу, де можуть бути охарактеризовані ключові знання та навички спеціаліста: «Кавіст. Професійний підбір кави та доставка на замовлення». У процесі спілкування працівники можуть роздавати візитки та надалі особисто запрошувати клієнтів до відвідування магазину.

E4. Модуль «Естетика та етикет». Запровадження високих стандартів якості обслуговування, які базуються на вихованні персоналу, навчання його культури звернення та обслуговування. Технічне виконання модулю полягає у візуальному та звуковому втіленні (стенд, буклети, радіо), алгоритмах, сценаріях поведінки лідерів модулю. Для даного модулю результатом є виховання приємних манер поведінки в персоналу, привчання всіх працівників до чистоти та порядку на робочому місці, взаємоповаги у спілкуванні між собою, шанобливого ставлення до людей у віці тощо.

F5. Створення окремої посади «Господиня залу». Делегування частини повноважень адміністратора окремому працівникові; у спектр її обов'язків має входити спілкування із клієнтами, визначення їх поточних і майбутніх потреб, проведення опитування, вирішення їх проблем. Щотижневе звітування до маркетингового відділу значно підвищить рівень знання щодо потреб клієнтів у компанії та дозволить якісно розробити унікальну торгіву пропозицію.

G1. Запуск карток лояльності для працівників. Внутрішні картки лояльності мають надавати знижки до свят, для окремих категорій працівників (пенсіонерів, багатодітних сімей). Також це є моментом збору інформації про індивідуальні потреби працівників та формування соціального пакета згідно з їхніми потребами.

H2. Повне технічне забезпечення персоналу. Комунікаційні модулі (Icall, Staff kits), модулі кодування інформації про поведінку споживачів (CRM, ERP).

H4. Модуль «Повний кошик». Передбачає стимулювання працівників за повноту полиць у супермаркеті, пропонування суміж-

них товарів для клієнтів, пропонування більшого обсягу купівлі товарів. Передбачає інформаційну роботу з розміщення товарів на складі — карта складу, планограми викладання товарів.

I3, I4. Розподіл зон відповідальності. Кожний працівник може поліпшити власну ділянку роботи, запропонувати певні зміни, які відповідають двом умовам: підтримують корпоративні цінності та збільшують прибуток компанії. Ідеї збільшення фінансового прибутку можуть бути включені в екзаменаційну програму на нову категорію, а також мотивовані відсотком від прибутковості ідеї. Ефективна мотиваційна діяльність стимулює працівників на виконання ключових компетенцій у досягненні стратегічних цілей підприємства найекономічнішими методами. З метою підтримки даної ініціативи необхідно запровадити щотижневі зустрічі з менеджерами, відповідальними за фінансовий стан проекту.

J2, J3. Запровадити культуру наставництва. До кожного працівника з досвідом роботи в компанії від трьох років і на проєкті від одного року прикріплюються стажисти. Підготовчий етап передбачає навчання майбутніх наставників, інструктаж «Пам'ятка вчителя», а також планування роботи із стажистом. Результати стажування оцінюються відповідно до опанованих стажистом навичок і власних ідей щодо розвитку проєкту далі.

J2. Тайм-менеджмент. Як заохочення до роботи працівники дістають можливість управляти власним графіком. На проєкті з'являються певні види роботи, які залежать від результату виконання, а не від процесу, — прибирання приміщення (чистий зал), викладання товарів у залі (повні полиці), робота зі списування товарів у режимі 02.00 — 05.00 (нічна зміна). Грамотний розподіл навантаження в часовому просторі значно підвищує результативність роботи працівників.

Отже, управлінський підхід на засадах внутрішнього маркетингу має враховувати особливості структури організації, характерні риси ринку, де вона працює, а також унікальні корпоративні аспекти діяльності (працівники, специфіка маркетингової діяльності). Робота внутрішнього маркетингу в першу чергу має бути відчутна для персоналу та помітна для клієнтів. Управління внутрішнім маркетингом значно зміцнює прикладні навички роботи для менеджерів, адже вони можуть застосовувати їх безпосередньо у процесі виконання щоденних обов'язків. Описана раніше програма спрямована на підтримку слабких моментів роботи

проекту, а також на внутрішньоорганізаційне посилення перспективних напрямків розвитку. Результатом запровадження програми є підвищення маржі торговельно-посередницького проекту за умов поліпшення умов роботи працівників, управління зоною контакту, створення та просування нематеріальних цінностей. Програма передбачає запровадження корпоративних принципів обслуговування, які становлять частину корпоративної культури та підпорядковані державним і галузевим стандартам. Останній момент особливо важливий для преміум-проекту, адже значна частина надбавки є невидимою для пересічного клієнта, і ефективний внутрішній маркетинг може нівелювати цей дисонанс «ціна — вартість», посилити лояльність клієнтів і надати нові важелі управління організацією.

1. *Ahmed P. K.* Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Norizan M. Saad // *European Journal of Marketing*. — 2003. — Vol. 37. — No. 9. — P. 1221–1241.
2. *Ahmed P. K.* The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq // *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. — 1995. — Vol. 1. — No. 4. — P. 32–51.
3. *Bak C. A.* Management by team: an innovative tool for running a service organization through internal marketing / Constance A. Bak, Leslie H. Vogt, William R. George and I. Richard Greentree // *Logistics Information Management*. — Vol. 8. — No. 4. — 1995. — P. 12–18.
4. *Balmer J. M. T.* Corporate identity, corporate branding and corporate marketing / John M. T. Balmer // *European Journal of Marketing*. — 2001. — Vol. 35. — No. 3/4. — P. 248–291.
5. *Beatson, A. T.* An exploration of frontline staff service orientated behaviours / Beatson Amanda T., Lings Ian // *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*. — 2005. — P. 9–16.
6. *Benoy J. W.* Internal Marketing Builds Service Quality / Joseph W. Benoy // *Journal of Health Care Marketing*. — 1996. — Vol. 16. — No. 1. — P. 54–59.
7. *Berry L.* Relationship Marketing of Services — Growing Interest, Emerging Perspectives / L. Berry // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 1995. — P. 236–245.
8. *Berry L.* Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // *Marketing Management*. — 1992. — P. 25–34.
9. *Brooks R. F.* Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts / Roger F. Brooks, Ian N. Lings, Martina A. Botchen // *The Services Industries Journal*. — October 1999. — Vol. 19. — No. 4. — P. 49–67.

10. Customer Lifetime Value [Electronic Resource] // The Common Language in Marketing: The Global Resource for Defining Marketing Terms & Metrics. — Mode of Access : <http://www.commonlanguage.wikispaces.net>. — Title from the Screen.
11. *Dunmore M.* Inside-Out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy / Michael Dunmore // Kogan Page Limited. — 2002 — P. 264.
12. *Foreman S. K.* Internal Marketing: Concepts, Measurements and Application / Susan K. Foreman, Arthur H. Money // Journal of Marketing Management. — 1995. — No. 11. — P. 755–768.
13. *Foster C.* Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding / Carley Foster, Khanyapuss Punjaisri, Ranis Cheng // Journal of Product and Brand Management. — 2010. — Vol. 19/6. — P. 401–409.
14. *George R. W.* Internal Marketing and Organizational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level / William R. George // Journal of Business Research. — 1990. — No. 20. — P. 63–70.
15. *Ghimhanzi J.* The impact of marketing. HR interactions on marketing strategy implementation / Jacqueline Chimhanzi // European Journal of Marketing. — 2004. — Vol. 38. — No. 1/2. — P. 73–98.
16. *Gök O.* The organizational roles of marketing and marketing managers / Osman Gök and Gungor Hacıoglu // Marketing Intelligence & Planning. — 2010. — Vol. 28. — No. 3 — P. 291–309.
17. *Gould B.* Emotional Capital and Internal Marketing / B. Gould // The Antidote from C|S|B|S. — 1998. — Vol. 3. — No. 8. — P. 34–37.
18. *Gounaris S.* Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence / S. Gounaris // International Journal of Service Industry Management. — 2008. — Vol. 19. — No. 3. — P. 400–434.
19. *Gounaris S.* The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence / S. Gounaris // Journal of Services Marketing. — 2006. — Vol. 22. — No. 1. — P. 68–90.
20. *Greene W. E.* Internal Marketing: The Key to External Marketing Success / Walter E. Greene, Gary D. Walls and Larry J. Schrest // Journal of Services Marketing. — 1994 — Vol. 8. — No. 4 — P. 5–13.

21. *Gremler D. D.* The internal service encounter / Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner, Kenneth R. Evans // *Logistics Information Management*. — 1995. — Vol. 8. — No. 4. — P. 28–34.
22. *Grönroos C.* From Marketing Mix to Relationship Marketing — Towards a Paradigm Shift of Marketing / Christian Grönroos // *Management Decision*. — 1997. — No. 35/4. — P. 322–339.
23. *Grönroos C.* From Scientific Management to Service Management / Christian Grönroos // *International Journal of Service Industry Management*. — 1994. — Vol. 5. — No. 1. — P. 5–20.
24. *Grönroos C.* Marketing services: the case of a missing product / Christian Grönroos // *Journal of Business & Industrial Marketing*. — 1998. — Vol. 13. — No. 4/5. — P. 322–328.
25. *Grönroos C.* Relationship marketing: strategic and tactical implications / Christian Grönroos // *Management Decision*. — 1996. — No. 34/3. — P. 5–14.
26. *Grönroos C.* Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition / Christian Grönroos // John Wiley & Sons. — 2007 — P. 483.
27. *Grönroos C.* Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm / C. Grönroos // *The Marketing Review*. — 2002. — No. 3. — P. 129–146.
28. *Gummesson E.* Making Relationship Marketing Operational / Evert Gummesson // *International Journal of Service Industry Management*. — 1994. — Vol. 5. — No. 5. — P. 5–20.
29. *Gummesson E.* Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer / Evert Gummesson // *European Journal of Marketing*. — 1991. — Vol. 25. — No. 2. — P. 60–75.
30. *Hankinson P.* The internal brand in leading UK charities / Philippa Hankinson // *Journal of Product and Brand Management*. — 2004. — Vol. 13. — No. 2. — P. 84–93.
31. *Harrel G. D.* Marketing services to satisfy internal customers / Gilbert D. Harrel, Matthew F. Fors // *Logistics Information Management*. — 1995. — Vol. 8. — No. 4. — P. 22–27.
32. *Herzberg F.* The motivation to Work Among Finnish Supervisors / F. Herzberg // *Personell Psychology*. — 1965. — Vol. 18. — No. 4. — P. 393–402.
33. ISO 10018. Quality management systems — Guidance — People involvement and competence in quality management systems / International Standard. Committee Draft [Electronic Resource] //

Fenalco Antioquia. Recursos. — Mode of Access : www.fenalcoantioquia.com. — Title from the Screen.

34. Jiang T. Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China / TingTing Jiang, Paul Iles // Journal of Technology Management in China. — 2011. — Vol. 6. — No. 1. — P. 97–110.

35. Kaur G. Voyage of marketing thought from a barter system to a customer centric one / Gurjeet Kaur and R. D. Sharma // Marketing Intelligence & Planning. — 2009. — Vol. 27. — No. 5. — P. 567–614.

36. Lacey M. Y. Internal consulting: perspectives on the process of planned change / M. Y. Lacey // Journal of Organizational Change Management. — 1995. — Vol. 8. — No. 3. — P. 75–84.

37. Lings I. N. Balancing Internal and External Market Orientations / Ian N. Lings // Journal of Marketing Management. — 1999. — No. 15. — P. 239–263.

38. Lings I. N. Internal Marketing and Supply Chain Management/ Ian N. Lings // Journal of Service Marketing. — 2000. — Vol. 14. — No. 3. — P. 27–43.

39. Lings I. N. Internal Market Orientation and Market-Oriented Behaviours / Ian N. Lings, Gordon E. Greenley // Journal of Service Management. — 2010. — Vol. 21. — No. 3. — P. 321–343.

40. Lings I. N. Measuring Internal Market Orientation / Ian N. Lings, Gordon E. Greenley // Journal of Service Research. — 2005. — Vol. 7. — No. 3. — P. 290–305.

41. Lings I. N. Internal market orientation: constructs and consequences / Ian N. Lings // Journal of Business Research. — 2004. — Vol. 57. — No. 4. — P. 405–413.

42. Lings Ian N. Implementing and Measuring Effectiveness of Internal Marketing / Ian N. Lings, Roger F. Brooks // Journal of Marketing Management. — 1998. — No. 14. — P. 325–351.

43. Lovelock Ch. Services Marketing. People, Technology, Strategy. — 7th edition / Christopher Lovelock, Jochen Wirtz. — Prentice Hall, 2010. — P. 612.

44. Mahnert K. F. The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding / Kai F. Mahnert and Ann M. Torres // Irish Marketing Review. — 2007. — Vol. 19. — No. 1/2. — P. 54–63.

45. McDonald M. Marketing plans: How to Prepare Them, Yow to Use Them / M. McDonald. — 3-d Rev. Ed. — Great Britain, Butterworth-Heinemann, 1995. — 485 p.

46. *Paul J. V.* Employee perspectives of service quality in the supermarket sector / J. Vella Paul, John Gountas, Rhett Walker // *Journal of Services Marketing*. — 2009. — No. 23/6 — P. 407–421.
47. *Piercy N. F.* Customer Satisfaction and the Internal Market / Nigel F. Piercy // *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. — 1995. — Vol. 1. — No. 1. — P. 22–44.
48. *Piercy N. F.* The Effects of Customer Satisfaction Measurement: the Internal Market versus the External Market / Nigel F. Piercy // *Marketing Intelligence & Planning*. — 1996. — Vol. 14/4. — P. 9–15.
49. *Pulendran S.* Marketing planning, market orientation and business performance / Pulendran Sue, Richard Speed, Robert E. Widing II // *European Journal of Marketing*. — 2003. — Vol. 37. — No. 3/4. — P. 476–497.
50. *Punjaisri K.* Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors / Khanyapuss Punjaisri, Alan Wilson // *European Journal of Marketing*. — 2011. — Vol. 45. — No. 9/10. — P. 1521–1537.
51. *Punjaisri K.* Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand / Khanyapuss Punjaisri, Alan Wilson and Heiner Evanschitzky // *Journal of Service Management*. 2009. — Vol. 20. — No. 5. — P. 561–579.
52. *Punjaisri K.* Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours / Khanyapuss Punjaisri, Heiner Evanschitzky and Alan Wilson // *Journal of Service Management*. — 2009. — Vol. 20. — No. 2. — P. 209–226.
53. *Rafiq M.* Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // *Journal of Services Marketing*. — 2000. — Vol. 14. — No. 6. — P. 449–462.
54. *Rafiq M.* The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // *Journal of Marketing Management*. — 1993. — No. 9. — P. 219–232.
55. *Sasser W. E.* Selling Jobs in the Service Sector / W. Earl Sasser, Stephen P. Arbeit // *Business Horizons*. — June 1976. — P. 61–65.
56. *Schultz D. E.* Building an internal marketing management calculus / Don E. Schultz // *Interactive Marketing*. — October–December 2004. — Vol. 6. — No. 2. — P. 111–129.

57. *Sharma N.* Internal corporate communication and its impact on internal branding / Neha Sharma and T. J. Kamalanabhan // *Corporate Communications: An International Journal*. — 2012. — Vol. 17. — No. 3. — P. 300–322.

58. *Shipley D.* Achieving Cross-functional Co-ordination for Marketing Implementation / David Shipley // *Management Decision*. — 1994. — Vol. 32. — No. 8. — P. 17–20.

59. *Simmons J.* «Both sides now»: aligning external and internal branding for a socially responsible era / John Aydon Simmons // *Marketing Intelligence & Planning*. — 2009. — Vol. 27. — No. 5. — P. 681–697.

60. *Tim R. V.* Davis Integrating internal marketing with participative management / R. V. Tim // *Management Decision*. — 2001. — No. 39/2. — P. 121–130.

61. *Usley C.* Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets / Can Usley, Robert E. Morgan, Jagdish N. Sheth // *Journal of the Academy Marketing Science*. — 2009. — P. 47–60.

62. *Varey R. J.* A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey // *Journal of Marketing Management*. — 1995. — No. 11. — P. 41–54.

63. *Varey R. J.* Internal Marketing: a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges / Richard J. Varey // *International Journal of Service Industry Management*. — 1995. — Vol. 6. — No. 1. — P. 40–63.

64. *Varey R. J.* A Broadened Conception of Internal Marketing / Richard J. Varey, Barbara R. Lewis // *European Journal of Marketing*. — 1999. — Vol. 33. — No. 9/10.

65. *Vasconcelos A. F.* Broadening even more the internal marketing concept/ Anselmo Ferreira Vasconcelos // *European Journal of Marketing*. 2008. — Vol. 42. — No. 11/12. — P. 1246–1264.

66. *Wilson A.* The internal service department — justifying your existence/ Aubrey Wilson // *Logistics Information Management*. — 1998. — Vol. 11. — No. 1 — P. 58–61.

67. *Акерлоф Дж.* Spiritus Animalis, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / Дж. Акерлоф, Р. Шиллер ; [пер. с англ. Д. Прияткина] ; под науч. ред. А. Суворова. — 2-е изд. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 273 с.

68. *Алиев Т.* Внутрифирменный дерибан. Проблемы функционирования систем трансфертного ценообразования / Т.Алиев // Управленческий учет. — 2008. — № 10. — С. 34–40.
69. *Багиев Г. Л.* Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2010. — 576 с.
70. *Балабанова Л. В.* Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. — Вид. 3-тє, перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2011. — 543 с.
71. *Балабанова Л. В.* Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. — К. : Професіонал, 2006. — 336 с.
72. *Беркитт Х.* Маркетинг победителей. Секреты лучших маркетологов мира / Х. Беркитт, Дж. Зилли. — М. : Группа ИДТ. — 2008. — С. 926–944.
73. *Васильева И. Г.* Экономическое содержание понятия «трансфертная цена»/ И. Г. Васильева // Аудит и финансовый анализ. — 2009. — № 4. — С. 84–89.
74. *Войма П.* Внутренний маркетинг — перспектива партнерских отношений / Пейви Войма, Кристиан Гронроос // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с.
75. *Войчак А. В.* Маркетингові дослідження : підручник / А. В. Войчак, А. В. Федорченко ; за наук. ред. А. В. Войчака. — К. : КНЕУ, 2007. — 408 с.
76. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2009. — 328 с.
77. *Войчак А. В.* Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: маркетинговий аспект / А. В. Войчак, Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 1. — С. 29–33.
78. *Войчак А. В.* Система і характеристики сучасного маркетингу / А. В. Войчак, А. Ф. Павленко. — К. : КДЕУ, 1994. — 16 с.
79. *Голубкова Е. Н.* Внутренний маркетинг и управление персоналом — инструменты повышения эффективности управления / Е. Н. Голубкова, О. З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — № 3(65). — С. 27–34.
80. *Голубкова Е. Н.* Управление внутренним маркетингом / Е. Н. Голубкова, О. З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 1 (69). — С. 60–70.
81. *Гребеньов М. Г.* Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг» / М. Г. Гребеньов. — К. : КНЕУ, 2003. — 84 с.
82. *Гуммесон Э.* Маркетинг услуг / Эверт Гуммесон // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с.

83. *Дайер Д. Procter&Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер, Ф. Далзелл, Р. Олгариио. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 524 с.*

84. *Директиви та керівництва ESOMAR. Видання Української асоціації маркетингу / [упоряд., перед. сл. А. Ф. Павленка ; пер. з англ. мови Ю. М. Друзя та ін.]. — К. : УАМ, 2003. — 180 с.*

85. *Длигач А. Обратная сторона Луны / Андрей Длигач, Наталия Писаренко // Маркетолог. — 2004. — № 1.*

86. *Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. — 4-е изд. ; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.*

87. *Докторова Ю. С. Сравнительный анализ внутреннего, внутрифирменного, внутрикорпоративного и внутриорганизационного видов маркетинга / Ю. С. Докторова // 36. наук. пр. III Міжнар. наук.-практ. конф. 12 трав. 2005 р. у Хмельницьк екон. ун-ті. — Хмельницький : Букрек, 2005. — 632 с.*

88. *Дональдсон Б. Личные продажи и управление продажами / Б. Дональдсон // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.*

89. *Дослідження MMI Ukraine 2010/3, проведене компанією TNS в Україні. Період: осінь 2010 р. Сукупність для аналізу: респонденти у віці 16–65 років, мешканці міст з населенням 50 000 тис. та більше.*

90. *Драчева Е. Л. Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпоративными рынками / Е. Л. Драчева, А. М. Либман // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 2(34) — С. 3–16.*

91. *Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М. : Вильямс, 2001. — 272 с.*

92. *Друкер П. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / П. Друкер ; [пер. с англ. и ред. Б.Л. Глушака]. — М. : Вильямс, 2007. — 336 с.*

93. *Евтюшкин А. В. Информационные технологии в компании: возможности и проблемы / А. В. Евтюшкин // Управление человеческим потенциалом. — 2006. — № 01(05). — С. 16–21.*

94. *Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : монографія / О. О. Єранкін. — К. : КНЕУ, 2009. — 419 с.*

95. *Загребной В. Н. Наше дело обречено на успех. Летопись страхового бизнеса / В. Н. Загребной. — К. : Укр. агентство фин. развития, 2010. — 472 с.*

96. *Зеркалий Н. Г.* Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 3. — С. 80–84.
97. *Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 375 с.
98. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М. : Олимп-бизнес, 2003. — 214 с.
99. *Каракай Ю. В.* Маркетинг на ринку інноваційних товарів. : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Юрій Васильович Каракай ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К., 2008. — 32 с.
100. *Кардаш В. Я.* Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. Я. Кардаш. — К. : КНЕУ, 2000. — 124 с.
101. *Карсон Д.* Удовлетворение потребителей и забота о них / Дэвид Карсон // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с.
102. *Клименко А.* Менеджеры по продвижению и сбыту товаров на рынке [Электронный ресурс] / HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. — Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=628>. — Название с экрана.
103. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki>. — Название с экрана.
104. *Козенкова Т.* Трансфертные цены в группе компаний / Т. Козенкова // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 8. — С. 49–58.
105. *Козлов В. В.* Корпоративная культура : учеб.-практ. пособие / В. В. Козлов. — М. : Альфа-Пресс, 2009. — 304 с.
106. *Коли Э.* Рыночная ориентация: конструкт, научное предположение и практическое применение в менеджменте / Эджай Коли, Бернард Яворски // Классика маркетинга / [сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква] ; — СПб. : Питер, 2001. — 746 с.
107. *Колпаков В. М.* Маркетинг персоналу / В. М. Колпаков. — К. : МАУП. — 2006. — 408 с.
108. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. — Изд. 9-е. — СПб. : Питер Ком, 1998. — 896 с.

109. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер. — СПб. : Питер, 2004. — 496 с.
110. *Котлер Ф.* Маркетинг: гостеприимство, туризм : учебник ; [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; [ред. Р. Б. Ноздрева]. — М. : ЮНИТИ, 1998. — 787 с.
111. *Котлер Ф.* Маркетинговый менеджмент / [Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін.]. — К. : Хімджест, 2008. — 720 с.
112. Кох Р. Менеджмент и финансы: от А до Я / [пер. с англ. В. Швецова]. — СПб. : Питер, 1999. — 496 с.
113. *Кревенс Д. В.* Стратегический маркетинг/ Дэвид В. Кревенс ; [пер. с англ.]. — 6-е изд. — М. : Вильямс, 2003. — 752 с.
114. *Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 347 с.
115. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. — К. : КНЕУ, 2012. — 523.
116. *Кузьмин А. М.* Что такое ССП? [Электронный ресурс] / А. М. Кузьмин // KPI & Balanced Scorecard. — Режим доступа : [http:// balanced-scorecard.ru/concept/main](http://balanced-scorecard.ru/concept/main). — Название с экрана.
117. Кураков Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. — М. : Вуз и школа, 2001. — 720 с.
118. *Кушлин В. И.* Энциклопедический словарь: современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / В. И. Кушлин ; [под общ. ред. В. И. Кушлина, В. П. Чичканова]. — М. : РАГС, 2004. — 744 с.
119. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. — 4-е изд. ; [пер. с англ.]. — М. : Вильямс, 2005. — 1008 с.
120. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. — СПб. : Питер, 2006. — 800 с.
121. *Латышова Л. С.* Влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса / Л. С. Латышова, Е. К. Пантелеева // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2009. — № 01(79). — С. 18–33.
122. *Левитт Т.* Маркетинговая миопия / Теодор Левитт // Классика маркетинга / [сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква] ; — СПб. : Питер, 2001. — 746 с.
123. *Лянцевич М.* Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг / М. Лянцевич [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.cfin.ru/marketing/intmark.shtml>. — Название с экрана.

124. *Мак-Дональд М.* Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию / М. Мак-Дональд, Э. Пэйн. — М. : ЭКСМО, 2009. — 448 с.

125. *Маттсон Л.-Г.* Взаимоотношения и сети / Ларс-Гуннар Маттсон // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с.

126. *Никитин С. М.* Трансфертное ценообразование: зарубежный опыт / С. М. Никитин, Е. С. Глазова, М. П. Степанова // Финансовый менеджмент. — 2006. — № 3. — С. 105–118.

127. Новый экономический словарь / [под ред. А. Н. Азриляна]. — 3-е изд. — М. : Ин-т новой экономики, 2010. — 1088 с.

128. *Окленд Дж. С.* Всеобщее управление качеством (TQM) / Джон С. Окленд // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с.

129. *Окунева О. В.* Система досліджень внутрішнього маркетингу / О. В. Окунева // В2В маркетинг : матеріали наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених. — К. : СПРІНТ ПРІНТ, 2011. — С. 32–33.

130. *Окунева О. В.* Системи внутрішнього маркетингу в рітейлі / О. В. Окунева // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. — Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні. — К. : КНЕУ, 2011. — С. 280–291.

131. *Окунева О. В.* Аналіз моделей внутрішнього маркетингу / О. В. Окунева // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — К., 2010. — № 24. — С. 130–138.

132. *Окунева О. В.* Генезис концепції внутрішнього маркетингу / О. В. Окунева // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2011. — № 8. — С. 503.

133. *Окунева О. В.* Діалектика теорії внутрішнього та традиційного маркетингу / О. В. Окунева // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. — 2010. — № 6. — Т. 4. — С. 115–120.

134. *Окунева О. В.* Історичні передумови концепції внутрішнього маркетингу та актуальність їх практичного застосування / О. В. Окунева // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : IV міжнар. наук.-практ. конф. — Суми, 2010. — С. 162–164.

135. *Окунева О. В.* Концептуальна маркетингова модель внутрішнього ринку підприємства / О. В. Окунева // Формуван-

ня ринкової економіки : зб. наук. пр. — Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика : у 2 ч. — Ч. I. — К. : КНЕУ, 2010. — С. 111–119.

136. *Окунева О. В.* Перспективи внутрішнього маркетингу в Україні / О. В. Окунева // Маркетинг в Україні : зб. тез XI міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Українська асоціація маркетингу. — 2010. — С. 70–71.

137. *Окунева О. В.* Питання внутрішнього маркетингу в ритейлі / О. В. Окунева // Маркетинг у третьому тисячолітті : зб. тез наук. доп. IV міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. — Донецьк, 2011. — С. 90–91.

138. *Окунева О. В.* Сегментація працівників як внутрішніх клієнтів підприємства (макропідхід на прикладі галузі виробництва та обслуговування) / О. В. Окунева // Маркетинг в Україні. — 2011. — № 2. — С. 14–21.

139. *Окунева О. В.* Теоретико-методологічні умови дослідження внутрішнього маркетингу / О. В. Окунева // Теорія і практика сучасної економіки : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. ; 14–16 жовт. 2009 р. : у 2 т. — Черкаси : ЧДТУ, 2009. — Т. 2. — С. 74–75.

140. *Осовська Г. В.* Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. — К. : Кондор, 2007. — 358 с.

141. *О'Шонесси Дж.* Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Джон О'Шонесси ; [пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской]. — СПб. : Питер, 2001. — 864 с.

142. *Павленко А. Ф.* Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2003. — 246 с.

143. *Маркетинг : підручник* / [А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.]. — К. : КНЕУ, 2008. — 600 с.

144. *Павленко А. Ф.* Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак. — К. : КНЕУ, 2005. — 408 с.

145. *Пантелеева Е. К.* Методические основы построения системы управления внутренним маркетингом в российских предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / Е. К. Пантелеева. — М., 2011. — 28 с.

146. *Построение системы внутренних коммуникаций в компании* / сост. Е. Рудакина // Приложение к журн. «Справочник по управлению персоналом» : метод. пособие. — М. : МЦФЭР, 2009. — 71 с.

147. *Пфедфер Дж.* Значение человеческого фактора для стабильного бизнеса / Дж. Пфедфер // Беседы с гуру: встречи с крупнейшими идеологами менеджмента / [под ред. Т. Браун и др. ; пер. с англ.]. — М. : Деловая культура : МедиаМир, 2006. — 224 с.

148. *Риддерстрале Й.* Быть не похожим на других / Й. Риддерстрале // Беседы с гуру: встречи с крупнейшими идеологами менеджмента / [под ред. Т. Браун и др. ; пер. с англ.]. — М. : Деловая культура : МедиаМир, 2006. — 224 с.

149. *Соловьева Ю. П.* Концепция внутреннего маркетинга / Ю. П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 4(48). — С. 125–132.

150. Маркетинг : підручник / [А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін.] ; за ред. А. О. Старостіної. — К. : Знання, 2009. — 1070 с.

151. *Старостина А. А.* Маркетинговые исследования / А. А. Старостина. — М. : Вильямс, 2001. — 320 с.

152. *Стиглиц Дж. Е.* Крутое пике: Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса / Дж. Е. Стиглиц ; [пер. с англ. В. Лопатка]. — М. : Эксмо, 2011. — 512 с.

153. *Томпсон-мл. А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., III. А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. — 12-е изд. — М. : Вильямс, 2009. — 928 с.

154. *Хилл Н.* Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. — М. : Технология, 2004. — 192 с.

155. *Хлебович Д. И.* Сфера услуг: маркетинг : учеб. пособие / Д. И. Хлебович ; [под. ред. Т. Д. Бурменко]. — М. : Кнорус, 2007. — 240 с.

156. *Хулей Г.* Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование ; [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 800 с.

157. *Скибинський С. В.* Маркетинг : підручник / С. В. Скибинський. — Ч. 1. — К. : КНЕУ, 2005. — 568 с.

158. Українсько-російський економічний тлумачний словник / [авт.-упоряд. В. М. Копоруліна]. — Харків : Факт, 2005. — 400 с.

159. *Уеллс У.* Реклама: принципы и практика / У. Уеллс, С. Мориарти, Дж. Бернет. — 7-е изд. ; [пер. с англ. под ред. Л. Богомоловой]. — СПб. : Питер, 2008. — 738 с.

160. *Федорченко А. В.* Роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством / А. В. Федорченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : зб. наук. пр. — 2008. — № 5. — С. 304–309.
161. *Федорченко А. В.* Система маркетингових досліджень : монографія / А. В. Федорченко. — К. : КНЕУ, 2009. — 267 с.
162. *Шеламова І. Д.* Міжнародний досвід формування трансфертних цін / І. Д. Шеламова, В. Р. Костюк // Економіка та управління підприємствами. — 2009. — № 6(96). — С. 170–176.
163. *Шостак М. А.* Компаративный анализ подходов к использованию концепции маркетинга в управлении персоналом предприятия сферы услуг / М. А. Шостак // Інноваційна економіка. — 2010. — № 3 т. 2. — С. 180–188.

3 МІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
Розділ 1. ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Еволюція маркетингового управління та феномен маркетингового процесу.	11
1.2. Генезис концепції внутрішнього маркетингу.	33
1.3. Понятійний апарат внутрішнього маркетингу в діалектиці теорій	61
Розділ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	74
2.1. Концептуальна маркетингова модель внутрішнього ринку підприємства	74
2.2. Сегментація працівників як внутрішніх клієнтів	82
2.3. Концепція «4Ps» інструментарію внутрішнього маркетингу.	100
2.4. Формування власної інструментальної структури внутрішнього маркетингу	113
Розділ 3. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	133
3.1. Концептуальні моделі внутрішнього маркетингу підприємства	133
3.2. Управління внутрішнім маркетингом.	159
3.3. Внутрішній брендинг	179
Розділ 4. ПРАКТИКА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	192
4.1. Дослідницька і аналітична функції системи внутрішнього маркетингу підприємства	192
4.2. Практичні приклади реалізації внутрішнього маркетингу: український досвід	210
ЛІТЕРАТУРА	218

Наукове видання

**ФЕДОРЧЕНКО Андрій Васильович
ОКУНЄВА Ольга Володимирівна**

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА: теорія, методика, практика

Монографія

*Редактор Н. Путівкіна
Художник обкладинки Т. Зябліцева
Коректор І. Савлук
Верстка О. Ковальчук*

Підп. до друку 24.11.15. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 13,48.
Обл.-вид. арк. 15,35. Наклад 300 пр. Зам. 15-5035.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток