

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО - КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 658.8.007

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Венгерова О.В., к.е.н.

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

У статті обґрунтовано теоретичні та практичні методичні засади щодо формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. У процесі дослідження використані такі методи, як описовий і порівняльний (при визначенні підходів до формування внутрішнього маркетингу на підприємстві), індукції, дедукції та узагальнення (при визначенні передумов запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві та формулюванні пропозицій щодо принципів та етапів формування внутрішнього маркетингу на підприємстві). У статті розглянуто існуючі підходи до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. На підставі аналізу публікацій визначено передумови для застосування концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві. Автором запропоновано підхід до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві, який базується на восьми принципах та дев'яти послідовних етапах, наслідком реалізації яких має стати формування лояльності персоналу до підприємства. Наукова новизна статті полягає у тому, що запропонований автором підхід до формування внутрішнього маркетингу на підприємстві, на відміну від існуючих, акцентується на досягненні мети, якою є підвищення продуктивності персоналу на основі його лояльного ставлення до підприємства. Практичне значення статті полягає у тому, що застосування запропонованого підходу на практиці сприятиме зростанню ефективності менеджменту та досягненню ринкових цілей підприємства.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, персонал, формування внутрішнього маркетингу, лояльність, клієнтоорієнтованість, внутрішні комунікації, висококваліфіковані працівники

УДК 658.8.007

FORMATION OF THE SYSTEM OF INTERNAL MARKETING ON THE ENTERPRISE

Venherova O.V., PhD in Economics

Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies

The theoretical and practical methodological basis for formation the system of internal marketing at the enterprise has been grounded. Such methods as descriptive and

comparative (in determining approaches to the development of internal marketing in the company), induction, deduction and generalization (the prerequisites for the implementation of internal marketing in the enterprise and formulating proposals on principles and stages of formation of internal marketing in the enterprise), have been used during the investigation. The article examines the existing approaches to the formation of the system of internal marketing at the enterprise. Based on the analysis of publications, the preconditions for the application of the concept of internal marketing in the enterprise have been determined. The author has suggested an approach to the formation the system of internal marketing at the company, which is based on eight principles, and includes nine successive stages. The implementation of these stages could lead to the staff loyalty to the company. Scientific novelty of the article is that the author's proposed approach to the formation of internal marketing in the enterprise, unlike the existing ones, is focused on the reaching the goal: increasing the productivity of staff on the basis of its loyalty to the company. The practical significance of the article lies in the fact that the application of the proposed approach in practice could contribute to the growth of management efficiency and the achievement of the market objectives of the enterprise.

Keywords: internal marketing, staff, formation of internal marketing, loyalty, client-oriented, internal communications, highly skilled workers

Актуальність проблеми. У сучасному світі відбуваються суттєві демографічні зміни, які ведуть до зменшення кількості освіченої молоді у західних країнах та зростання неосвіченої у країнах третього світу. Це пов'язано зі зменшенням народжуваності у розвинутих країнах, при цьому зростає смертність серед молодого населення, що пов'язано з хворобами, терактами та військовими конфліктами. Такі процеси створюють дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці. Через низьку оплату праці в Україні висококваліфіковані молоді працівники прагнуть влаштуватись у іноземні компанії або виїхати за кордон. Це призводить до зменшення ефективності діяльності вітчизняних підприємств матеріальної та нематеріальної сфери. Сучасні системи мотивації мають ґрунтуватись на маркетингових концепціях і бути спрямовані на задоволення потреб працівників, оскільки мотивований персонал здатен працювати більш ефективно. Персонал підприємства слід розглядати як засіб досягнення його ринкових цілей, а витрати на його утримання – як інвестиції, які згодом повернуться. Але більшість підприємств не мають ефективної системи мотивації та ігнорують застосування ефективних маркетингових програм, як зовнішніх, так і внутрішніх. Потенційні можливості внутрішнього маркетингу роблять його важливою передумовою успіху у важких умовах сучасної жорсткої конкуренції на ринку.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблема запровадження внутрішнього маркетингу є актуальною і розглядається у публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Більшість вітчизняних науковців, зокрема таких, як Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [10], О. Могилевська [4], О. Окунєва [6], О. Третяк [9], М. Сагайдак [7] роблять акцент у своїх дослідженнях на визначенні сутності та ролі внутрішнього маркетингу на підприємстві. При цьому поза увагою українських вчених лишаються особливості формування системи внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах.

У працях російських економістів, зокрема таких, як І. Ковалева [2], Н. Мушкетова, Е. Лекаренко [5], С. Суслов [8], В. Чащин [11] розглянуто можливість запровадження системи внутрішнього маркетингу і навіть підходи до управління нею. При цьому акценти у цих працях робляться переважно на організаційні засади цього процесу, зокрема організацію внутрішніх комунікацій, інформаційне забезпечення, взаємодію керівників з підлеглими. Досить мало уваги російські вчені приділяють формуванню ефективної системи мотивації у рамках концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві.

У той час, як вітчизняні та російські вчені розглядають можливості застосування внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери послуг і лише деякі пропонують застосовувати його й для підприємств матеріальної сфери [4], словацькі вчені К. Сикорова та К. Петрікова пропонують застосовувати внутрішній маркетинг для персоналу органів місцевої влади [13]. Іспанський вчений І. Санчез-Гернандез та британський науковець Д. Грейсон досліджують у своїй статті можливість застосування внутрішнього маркетингу з метою залучення персоналу до корпоративної відповідальності [12]. При цьому дослідження західних науковців хоча й є більш глибокими, але при цьому відзначаються фрагментарністю.

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, які присвячені різним аспектам та можливостям застосування внутрішнього маркетингу в сучасних умовах, невирішеними лишаються питання формування дієвої системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. Дуже мало досліджень, які б висвітлювали окремі інструменти та передумови внутрішнього маркетингу, а не лише його загальний вплив на персонал та кінцевий результат діяльності підприємства.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та практичних методичних засад щодо формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. Для досягнення мети було визначено наступні завдання: розглянути існуючі підходи до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві; визначити передумови для застосування концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві; запропонувати підхід до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Внутрішній маркетинг є засобом досягнення такої мети підприємства, як формування клієнтської лояльності. Як відомо, за принципом Парето 20% лояльних клієнтів приносять 80% прибутку компанії. Тому формування лояльності на всіх рівнях управління є важливим стратегічним завданням будь-якої організації, що намагається досягти успіху. Детально роль внутрішнього маркетингу в процесі формування лояльності клієнтів розкрито у статті [1]. Внутрішній маркетинг є наслідком тісної взаємодії маркетингового відділу та управлінського персоналу на всіх рівнях. Це забезпечує формування єдиної стратегії підприємства, що ґрунтується на реалізації клієнтоорієнтованої концепції, до складу якої входить система внутрішнього маркетингу [1, с. 50-51].

Оскільки внутрішній маркетинг є певною системою, то він складається з ряду елементів. До них належать: підтримка з боку менеджерів всіх рівнів, навчання персоналу, внутрішні комунікації, управління персоналом, орієнтація на клієнта, організаційна (корпоративна) культура [5, с. 144]. У системі діють певні суб'єкти, якими виступають наймані працівники, працедавці, Державна служба зайнятості, недержавні агенції з працевлаштування, органи управління праці, профспілки, навчальні заклади. Між роботодавцем та працівником відбувається пряма взаємодія, а інші суб'єкти внутрішнього маркетингу впливають на ці взаємовідносини опосередковано. Об'єктом внутрішнього маркетингу виступає певна посада (робота), яка пропонується потенційному працівнику на певних умовах в обмін на його здібності, знання, професійний досвід та навички.

Науковці по-різному визначають підходи до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. Так, В. Чащин зазначає, що основними етапами формування цієї системи є наступні: виявлення

об'єкту внутрішнього маркетингу (певної вакантної посади); формування альтернатив можливої взаємодії роботодавця та працівника; визначення способів залучення персоналу та взаємодії його з організацією; формування персонал-іміджу організації; взаємодія персоналу та організації у рамках концепції інвестиційного мислення; формування системи внутрішнього маркетингу [11, с. 36]. У його підході не враховується дія інших суб'єктів (окрім працівника та роботодавця) на формування системи внутрішнього маркетингу, не визначено конкретних інструментів, за допомогою яких буде досягнуто сприйняття концепції внутрішнього маркетингу працівником.

О. Криворучко та О. Гладка пропонують такий підхід до формування внутрішнього маркетингу, який базується на класичній теорії маркетингу із застосуванням методології функціонального моделювання IDEF0 [3, с. 22-23]. У рамках класичної теорії маркетингу наковці пропонують застосовувати в процесі внутрішнього маркетингу такі функції, як аналіз, планування та контроль. Методологія IDEF0 дозволяє відобразити процес внутрішнього маркетингу у вигляді контекстної та декомпозиційної діаграми. Перевагою цього підходу є можливість більш детально та наочно представити процес формування концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві. При цьому автори більше акцентують увагу на факторах, які супроводжують кожен з етапів формування внутрішнього маркетингу, ніж на засобах досягнення мети цієї стратегії. Як відомо, в процесі реалізації будь-якої стратегії важливо не захопитися самим процесом і не відійти від досягнення кінцевої мети, задля якої було розроблено стратегію. Оскільки за мету внутрішнього маркетингу ми вважаємо формування лояльності, то саме це має бути останнім етапом у формуванні внутрішнього маркетингу на підприємстві.

На відміну від вищезазначених, автори джерела [10] вказують такі етапи формування внутрішнього маркетингу: позиціонування; визначення потреб цільових аудиторій у посадах; інформування цільових аудиторій про нові посади [10, с. 88]. Важливим є те, що автори [10] хоча й дуже зверхньо описують сам процес формування внутрішнього маркетингу на підприємстві, але при цьому визначають інструменти внутрішнього

маркетингу, які мають застосовуватись на кожному з етапів формування лояльності працівника до компанії [10, с. 89].

Для запровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємстві необхідні певні передумови. Так, К. Сикорова та К. Петрікова зазначають, що головною передумовою, яка визначає можливість застосування внутрішнього маркетингу в установах органів місцевої влади є те, що керівники бачать у своїх підлеглих партнерів [13, с. 97]. Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська вказують, що передумовою для запровадження концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві є наявність висококваліфікованих працівників, які менш залежні від компанії, ніж вона від них і чутливі до змін кон'юнктури ринку праці [10, с. 87].

М. Сагайдак, наводячи як приклад успішного формування системи внутрішнього маркетингу європейську компанію «Ivesco», зазначає, що передумовою для цього є молоді менеджери, тому компанія постійно займається пошуком талановитої молоді серед випускників університетів [7, с. 229]. Цю тезу підтверджує В. Чащин, підкреслюючи, що хоча за російською статистикою найбільше безробітних серед молодих людей віком від 20 до 25 років, саме ця категорія персоналу є найбільш продуктивною для реалізації інноваційних ідей та втілення концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві [11, с. 32].

Крім цього, В. Чащин зазначає, що передумовою для запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві є здатність до формування в рамках внутрішніх комунікацій «інвестиційного» та «кредитного» мислення [11, с. 36]. «Інвестиційне» мислення – це мислення, яке враховує структурні особливості діяльності сфери партнерів. «Кредитне» мислення являє собою спосіб мислення в процесі здійснення трудових відносин, за якого праця іншої людини сприймається як запозичення, а не власність компанії.

На нашу думку, головною передумовою для запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві є розуміння керівництва на найвищому рівні управління необхідності у формуванні та реалізації цієї стратегії. Без цього, навіть за умови існування всіх інших передумов, запровадження концепції внутрішнього маркетингу не можливо. Крім цього, важливою передумовою є ринкова кон'юнктура, яка має стимулювати організацію до розвитку менеджменту за умови зростання

попиту на висококваліфікованих працівників. Наразі зростання безробіття в останні роки спричинене різними негативними факторами, з одного боку, примушує висококваліфікованих працівників погоджуватись на умови праці, які їх не задовольняють, але через брак пропозицій на ринку праці стають для них прийнятними. З іншого боку, через брак фінансових ресурсів підприємства віддають перевагу менш кваліфікованим працівникам, які є не таким вибагливим, порівняно з висококваліфікованими.

Парадокс сучасного ринку праці полягає в тому, що більшість підприємств мають збитки через відсутність висококваліфікованого персоналу, здатного до креативного мислення та прийняття ефективних рішень у кризові періоди, при цьому ці суб'єкти господарювання не наймають такий персонал або наймаючи його не можуть втримати через відсутність дієвих програм розвитку працівників. Проблеми із працевлаштуванням сьогодні мають не працівники з низькою кваліфікацією (навпаки, ця категорія затребувана на ринку праці як ніколи), а, так звані, *overqualified* («занадто кваліфіковані»), які потребують більших витрат на їх утримання, але й віддача від їх роботи є значно вищою, порівняно зі звичайними працівниками.

Безумовно, застосування концепції внутрішнього маркетингу на сучасних підприємствах дало б змогу підвищити ефективність їх функціонування за рахунок формування внутрішньої та зовнішньої лояльності. З огляду вищесказаного, можна запропонувати власний підхід до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. Формування системи внутрішнього маркетингу має базуватись на таких принципах:

- прийняття концепції внутрішнього маркетингу на всіх рівнях управління та всіма членами трудового колективу;
- врахування дії зовнішніх факторів на персонал компанії;
- сприйняття підлеглих як партнерів;
- використання дієвої системи мотивації;
- розуміння необхідності розвитку персоналу на всіх рівнях управління;
- надання переваги праці висококваліфікованих робітників над працею, що виконується менш кваліфікованим персоналом;
- залучення до інноваційних розробок молодих працівників;

- усунення обмежень щодо можливості внутрішньої комунікації в організації.

Основні етапи формування внутрішнього маркетингу мають бути наступними:

1. Аналіз зовнішнього ринку праці та SWOT-аналіз самого підприємства для прогнозування сценаріїв подальшого розвитку підприємства та можливої взаємодії з потенційними працівниками.

2. Аналіз власного персоналу з метою виявлення прихованих резервів і потенціалу для підвищення продуктивності праці.

3. Аналіз потреб власного персоналу та співставлення їх з можливостями підприємства.

4. Сегментування персоналу в залежності від потреб, рівня кваліфікації, віку, статі тощо.

5. Формування цінності посади шляхом забезпечення умов праці, які максимально задовольняють потреби працівника.

6. Розробка програм мотивації для кожного окремого сегменту персоналу.

7. Складання індивідуальних програм розвитку персоналу.

8. Формування прихильності працівників до ідей і цінностей компанії.

9. Формування лояльного ставлення персоналу до компанії.

Основний акцент в процесі формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві робиться на власному персоналі, але при цьому слід враховувати загальну ринкову кон'юнктуру та можливість залучення нових працівників і формування довготривалих взаємин з ними.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Розглянуто існуючі підходи до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. Встановлено, що більшість науковців акцентують увагу на факторах та етапах процесу формування внутрішнього маркетингу. При цьому поза увагою залишаються принципи та основна мета, задля якої формується система внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Визначено передумови для застосування концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві. Встановлено, що основними передумовами для запровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємстві є наступні: усвідомлення керівництвом на найвищому рівні необхідності

запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві; наявність висококваліфікованого персоналу; залучення на посади молодих менеджерів; стан ринкової кон'юнктури; сприйняття підлеглих як партнерів; наявність у керівництва підприємства «інвестиційного» та «кредитного» мислення.

Запропоновано підхід до формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. Він базується на таких принципах: прийняття концепції внутрішнього маркетингу на всіх рівнях управління та всіма членами трудового колективу; врахування дії зовнішніх факторів на персонал компанії; сприйняття підлеглих як партнерів; використання дієвої системи мотивації; розуміння необхідності розвитку персоналу на всіх рівнях управління тощо. Запропонований підхід складається з дев'яти етапів, останнім з яких є досягнення головної мети запровадження системи внутрішнього маркетингу – формування лояльності персоналу до компанії.

Подальші наукові розробки будуть спрямовані на більш глибоке дослідження інструментів внутрішнього маркетингу, за допомогою яких досягається формування лояльності персоналу до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Венгерова О.В. Сутність та роль внутрішнього маркетингу в процесі формування лояльності клієнтів / О.В. Венгерова // Інтелект ХХІ. – 2016. - № 6. – С. 45-52.
2. Ковалева И.В. Внутренний маркетинг персонала: философия, стратегия, политика / И.В. Ковалева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – Вып. 11 (53). – С. 43-46.
3. Криворучко О.М. Процес реалізації маркетингу персоналу на підприємстві / О.М. Криворучко, О.І. Гладка // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – Вип. 20. – С. 18-27.
4. Могилевская О.Ю. Внутренний маркетинг – эффективная составляющая маркетинговой системы управления промышленным предприятием в стратегии инновационного развития / О.Ю. Могилевская // Економіка та держава. – 2015. – № 4. – С. 82-86.
5. Мушкетова Н.С. Система внутреннего маркетинга: цели, задачи, элементы / Н.С. Мушкетова, Е.Н. Лекаренко // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2012. – № 16(103). – С. 142-148.
6. Окунева О.В. Генезис концепції внутрішнього маркетингу / О.В. Окунева // Економічний вісник НТУ КПП. – 2011. – № 7. – С. 50-58.

7. Сагайдак М.П. Використання міжнародного досвіду у формуванні системи внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах сфери послуг / М.П. Сагайдак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 226-230.
8. Суслов С.С. Формирование и развитие системы управления внутренним маркетингом в сфере общественного питания : автореф. дисс. ... на соиск. уч. степ. кандидата экон. наук : спец. 08.00.05 / Станислав Сергеевич Суслов. – СПб., 2012. – 22с.
9. Третьяк О.П. Внутрішній маркетинг як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві / О.П. Третьяк // Європейські перспективи. – 2013. – № 5. – С. 178-184.
10. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська ; за заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427с.
11. Чащин В.В. Формирование системы маркетинга персонала на рынке труда : автореф. дисс. ... на соиск. уч. степ. доктора экон. наук : спец. 08.00.05 / Владимир Владимирович Чащин. – Ростов-на-Дону, 2013. – 58с.
12. Sanchez-Hernandez I. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey / I. Sanchez-Hernandez, D. Grayson // [Electronic search]. - Access mode : <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/305/263>.
13. Sýkorova K. The use of internal marketing in personnel management of local governments in Slovak Republic / K. Sýkorova, K. Petříková // Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research. – 2011. – Vol. 1. – Issue 2. – P. 96-100.