

УДК 658.8.007

Венгерова О.В.,
канд. екон. наук, доц., доц. кафедри маркетингу,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

КОНЦЕПЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Дедалі більше українських підприємств зіштовхуються з такими проблемами, як плінність кадрів, відсутність кадрового резерву, зниження продуктивності праці, погіршення якості праці тощо. Такі негативні зміни вказують на неефективність сучасного менеджменту. У сучасному світі все більш ефективною стає концепція клієнтоорієнтованого менеджменту (CRM). Але більшість керівників розуміють її як концепцію, спрямовану суто на зовнішніх клієнтів, виключаючи можливість використання її відносно власних працівників. Застосування внутрішнього маркетингу як концепції управління персоналом дає змогу підвищити ефективність використання персоналу та досягати ринкових цілей компанії. На жаль, сьогодні більшість вітчизняних підприємств не застосовує внутрішній маркетинг у процесі управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепції внутрішнього маркетингу присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, О. Могилевська розглядає внутрішній маркетинг як складову системи управління промисловим підприємством у контексті стратегії інноваційного розвитку [4]; О. Третьак – як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві [6]; Н. Мушкетова та О. Лекаренко досліджують мету, завдання та елементи внутрішнього маркетингу [5]; О. Зеленова, Л. Латишова, О. Пантелеєва розглядають у своїй праці яким чином внутрішній маркетинг впливає на досягнення ринкових цілей компанії [2]; І. Доніна дослідила можливість запровадження внутрішнього маркетингу у гетерогенній організації на прикладі закладу середньої освіти [1]; І. Ковалева у своїй статті розкриває внутрішній маркетинг як філософію, стратегію та політику [3]; італійська науковець Л. Аєковон, дослідивши світові компанії, що застосовують внутрішній маркетинг, визначає його як певну конкурентну перевагу компанії [7]; хорватські вчені Д. Сінсік та Н. Полоскі у своїй праці встановили яким чином внутрішні комунікації, управління персоналом та загальна маркетингова концепція компанії впливають на процес формування внутрішнього маркетингу [8].

Велика кількість публікацій, присвячених внутрішньому маркетингу, доводить багатоаспектність та важливість цієї економічної категорії. При цьому більшість вчених акцентують увагу або на з'ясуванні суті самого визначення «внутрішній маркетинг», або на впливі цієї маркетингової концепції на результат діяльності компанії чи на формування лояльності зовнішніх клієнтів. При цьому шляхи реалізації концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом на підприємстві

досліджені мало. Це зумовлює необхідність проведення більш глибоких подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом та розробка шляхів реалізації цієї концепції на підприємстві. Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розглянути існуючі підходи до розуміння концепції внутрішнього маркетингу;
- обґрунтувати необхідність використання внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах;
- запропонувати шляхи реалізації концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сама концепція внутрішнього маркетингу не є новою. Дослідження її західними маркетингологами почалось ще у 80-ті роки, коли стало зрозуміло, що персонал компанії – це теж клієнти. У свою чергу, персонал компанії створює кінцевий продукт, доносить його до зовнішнього споживача та реалізує ринкові цілі компанії, а тому є важливим джерелом формування конкурентної переваги компанії. Хоча на більшості вітчизняних підприємств менеджмент та маркетинг розглядаються як дві паралельні функції, західні успішні компанії вже давно схиляються до необхідності інтегрування цих функцій. Справедливо зауважити, що вітчизняні керівники організацій взагалі сприймають маркетинг як певну діяльність, здійснення якої потребує значних інвестицій, а результат неможливо виміряти. Тому в сучасних умовах «оптимізації» персоналу на підприємстві непотрібними, на думку деяких керівників, стають саме маркетингові відділи, які вже давно перестали виконувати свої функції через брак фінансування.

Як зазначає І. Ковалева, метою внутрішнього маркетингу на стратегічному рівні є створення внутрішнього середовища компанії, яке має сприяти розвитку мотивованого та лояльного персоналу та підвищенню іміджу підприємства [3, с. 44]. Таким чином, науковець розкриває сутність внутрішнього маркетингу як певної стратегії управління персоналом, яка передбачає одночасно проведення маркетингових досліджень та заходів відносно персоналу й виконання управлінських функцій (аналізу, планування, організації, мотивації, контролю). Кінцевою метою реалізації стратегії внутрішнього маркетингу є досягнення ринкових цілей організації, а саме – формування лояльності споживачів та максимізації за рахунок цього прибутку.

Автори [2] вказують, що концепція внутрішнього маркетингу може розглядатися в різних аспектах, зокрема в таких: 1) внутрішній маркетинг, який зосереджений на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів; 2) внутрішній маркетинг, який спрямований на розробку програм внутрішньої комунікації для забезпечення співробітників інформацією та отримання їх підтримки; 3) внутрішній маркетинг, який стосується надання продуктів та послуг споживачам всередині організації; 4) внутрішній маркетинг як інструмент залучення та мотивації персоналу; 5) внутрішній маркетинг як підхід до управління прийняттям інновацій всередині організації, механізм ефективною реалізації стратегії, спосіб досягнення ринкових цілей компанії [2, с. 87-88].

Перший із зазначених вище підходів полягає у мотивуванні за допомогою маркетингових заходів працівників з метою підвищення рівня їх ефективності в процесі обслуговування клієнтів. Тобто цей підхід базується на управлінській функції мотивації. Другий підхід передбачає залучення персоналу до процесу управління компанії та формування цінності її бренду. Тут на перший план виходить організаційна функція, яка спонукає до загальної взаємодії.

Третій підхід розглядає персонал як внутрішніх клієнтів компанії, для яких посада – це продукт, а навика та здібності – це ресурси, які компанія отримує від працівників за певну ціну, яка виражається в оплаті праці. У даному аспекті внутрішнього маркетингу спостерігається суттєве превалювання маркетингу над менеджментом. При чому і керівник, і працівник є одночасно й продавцем, й покупцем по відношенню один до одного. Такий підхід зумовлює необхідність моніторингу ринку праці для найбільш ефективного використання трудових ресурсів і попередження їх плінності через зміну ринкової кон'юнктури.

Четвертий підхід, як і перший, пов'язаний з мотивацією персоналу, але, на відміну від першого, спрямований не на стимулювання персоналу з метою залучення зовнішніх клієнтів, а на утримання висококваліфікованих працівників за допомогою використання маркетингових заходів. У даному підході зусилля керівника зосереджені на задоволенні персоналу шляхом пропонування йому найліпшої з-поміж існуючих на ринку роботи, яка виступає продуктом. Цінність цього «продукту» визначається умовами, які може запропонувати роботодавець.

П'ятий підхід базується на тому, що зусилля керівництва компанії мають бути спрямовані на прийняття персоналом інновацій, що запроваджуються з метою задоволення зовнішніх споживачів. Тобто, це управлінські заходи, які включають в себе певні маркетингові інструменти, що спрямовані на персонал з метою прийняття останнім змін, викликаних часом. Таким чином, у даному підході центральними є виклики ринку, під які намагається налаштуватись компанія, використовуючи концепцію внутрішнього маркетингу.

О. Могилевська вказує, що українські підприємства витрачають на збільшення фонду оплати праці до 80% коштів, спрямованих на мотивацію персоналу. Нематеріальним заходам мотивації приділяється значно менше уваги. При цьому віддача від мотивації працівників не є суттєвою [4, с. 84]. Це свідчить про неефективність сучасних систем мотивації.

Сучасний ринок праці характеризується підвищеними вимогами до працівників щодо їх освіти, досвіду роботи, здатності суміщати кілька посад, працювати понаднормово. При цьому ціна у вигляді заробітної плати не є відповідною для таких вимог. Такі умови праці непривабливі для молодого працівника, який прагне до самореалізації, самовдосконалення, розвитку, кар'єрного зростання, а насправді отримує рутинну роботу з невисокою оплатою. Це викликає плинність кадрів серед молодих працівників на більшості українських підприємств. Незважаючи на відсутність досвіду або незначну його наявність, саме ця категорія персоналу здатна до креативного мислення, швидкого навчання, гнучкості, має високий рівень адаптивності, а отже є важливою складовою компанії. Але наразі роботодавці не прагнуть до залучення та утримання прогресивних висококваліфікованих працівників, надаючи перевагу економії витрат на персонал та утриманню менш ефективних, не прагнучих до розвитку, але й менш вибагливих працівників.

Зниження ефективності багатьох підприємств, яке проявляється у падінні обсягів виробництва й продажу, спаді прибутковості, введенні суворої економії витрат та скороченні персоналу, свідчить про необхідність використання нових маркетингових стратегій. Ці стратегії мають бути клієнтоорієнтованими, відповідати вимогам ринку і одночасно спрямовуватись і на зовнішнього клієнта підприємства, і на внутрішнього – в особі його працівника. Ігнорування необхідності застосування внутрішнього маркетингу в системі управління персоналом на підприємстві веде до втрати висококваліфікованих працівників та переході їх до іноземних компаній, які є більш прогресивними у сенсі запровадження сучасних технологій менеджменту та маркетингу.

Зокрема італійська дослідниця Л. Аєковон, спираючись на проведений у 2009 році аналіз управління персоналом у 20-ти найбільш успішних компаніях (як італійських, так і філій американських ТНК), встановила, що лише 30% з них використовують внутрішній маркетинг постійно та розвивають цю концепцію. До таких компаній належать наступні: Cefriel, Coca Cola, Cisco System, L.G. Gore, Elica Spa, Microsoft [7]. Як бачимо, це найбільш успішні та стабільні компанії, які досить довго існують на ринку.

Хорватські вчені Д. Сінсік та Н. Полоскі також наголошують на тому, що успішні компанії розвинутих країн світу дедалі більше схиляються до запровадження концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом, сприймаючи цю концепцію як складову конкурентної переваги компанії, яку складно відтворити. Д. Сінсік та Н. Полоскі зазначають, що внутрішній маркетинг є сукупністю інтегрованих, взаємопов'язаних та цілеспрямованих зусиль всіх функцій організації та персоналу, які спрямовані на формування якісних внутрішніх відносин, що мають справляти позитивний вплив на зовнішні комунікації персоналу з клієнтами та у підсумку максимізувати прибуток і забезпечувати соціальну відповідальність організації [8, с. 100].

З огляду всього вищезазначеного, можна запропонувати такі шляхи реалізації внутрішнього маркетингу на підприємстві:

- усвідомлення керівництвом ролі й значення концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом підприємства та прийняття її як елементу загальної стратегії;
- аналіз очікувань потенційних працівників та вже працюючих, виявлення причин незадоволеності своєю працею, пошук можливостей згладжування протиріч між організацією та трудовим колективом;
- формування політики управління персоналом на базі концепції внутрішнього маркетингу з виділенням конкретних методів та інструментів, через які реалізується ця концепція;
- створення системи мотивації персоналу, яка буде ґрунтуватись на маркетингових підходах з превалюванням нематеріальних методів стимулювання праці;
- розробка дієвих індивідуальних програм розвитку та просування працівників;
- створення ефективної внутрішньої комунікації, яка передбачає як низхідні, так і висхідні інформаційні потоки;
- розробка дієвої системи оцінки персоналу, що базується на індивідуальному внеску кожного працівника у загальний результат діяльності підприємства. Оцінювання має здійснюватися як всередині підприємства (керівництвом), так і ззовні (клієнтами).

Висновки з проведеного дослідження. За підсумком проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто існуючі підходи до розуміння концепції внутрішнього маркетингу. Внутрішній маркетинг є багатоаспектною концепцією, яка спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу підприємства задля досягнення його ринкових цілей. Встановлено, що, незважаючи на важливість застосування цієї концепції в процесі управління персоналом, більшість керівників її ігнорує.

2. Обґрунтовано необхідність використання внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах. Визначено, що більшість успішних компаній світу використовують концепцію внутрішнього маркетингу, як елемент загальної стратегії в управлінні персоналом. Встановлено, що на більшості вітчизняних підприємств використовуються застарілі підходи до управління персоналом, що знижує загальну ефективність їх діяльності.

3. Запропоновано шляхи реалізації концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві. У статті визначено певні послідовні кроки, що мають на практиці сприяти реалізації концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Подальші наукові розробки будуть спрямовані на більш глибоке дослідження систем мотивації персоналу, побудованих на основі концепції внутрішнього маркетингу, та визначення ефективних систем оцінювання персоналу.

Бібліографічний список

1. Дони́на И.А. Внутренний маркетинг как фактор профессионального развития педагогического персонала школы / И.А. Дони́на // *International Dialogues on Education. Past and Present*. – 2017. – No. 1. – Vol. 4. – Pp. 160-164.

2. Зеленова О.И. Влияние внутреннего маркетинга на достижение рыночных целей компании / О.И. Зеленова, Л.С. Латышова, Е.К. Пантелеева // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения : доклады участников Сети мастерства. – М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008. – 256 с.

3. Ковалева И.В. Внутренний маркетинг персонала: философия, стратегия, политика / И.В. Ковалева // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2016. – Вып. 11 (53). – С. 43-46.

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. Третьяк О.П. Внутрішній маркетинг як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві / О.П. Третьяк // *Європейські перспективи*. – 2013. – № 5. – С. 178-184.

7. Iacovone L.R. Excellences in Internal Marketing Approach: human resource management as source of competitive advantages / L.R. Iacovone [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/210745/250658/Iacovone.pdf>.

8. Sinčić D.Ć. The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy / D.Ć. Sinčić, N.V. Pološki // *Zagreb International Review of Economics & Business*. – 2009. – No. 2. – Vol. 12. – Pp. 87-105.

References

1. Donina, I.A. (2017), "Internal marketing as a factor of professional development of pedagogical staff of the school", *International Dialogues on Education. Past and Present*, no. 1, vol. 4, pp. 160-164.

2. Zelenova, O.I., Latyshova, L.S. and Panteleeva, E.K. (2008), "The effect of internal marketing on achieving the market goals of the company", *Razvitie form mezhfirменноy kooperatsii: seti i vzaimootnosheniia* [Development of forms of inter-firm cooperation: networks and mutual relations], *Doklady uchastnikov Seti masterstva* [Reports of participants of the Network of skill], Izdatelskiy dom GU-VShE, Moscow, Russia, 256 p.

3. Kovaleva, I.V. (2016), "Internal marketing personnel: philosophy, strategy, policy", *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*, Iss. 11 (53), pp. 43-46.

4. Mogilevskaia, O.Yu. (2015), "Internal marketing is an effective component of the marketing system of industrial enterprise management in the strategy of innovative development", *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 82-86.

5. Mushketova, N.S. and Lekarenko, E.N. (2012), "The internal marketing system: goals, objectives, elements", *Izvestiia Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 16 (103), pp. 142-148.

6. Tretiak, O.P. (2013), "Internal marketing as the tool of increase of efficiency of use of labor potential of the enterprise", *Yevropeyski perspektivy*, no. 5, pp. 178-184.

7. Iacovone, L.R. (2010), "Excellences in Internal Marketing Approach: human resource management as source of competitive advantages", available at: <https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/210745/250658/Iacovone.pdf> (access date February 03, 2017).

8. Sinčić, D.Ć. and Pološki, N.V. (2009), "The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy", *Zagreb International Review of Economics & Business*, no. 2, Vol. 12, pp. 87-105.

Венгерова О.В. КОНЦЕПЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета – обґрунтування теоретичних і методичних засад концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом та розробка шляхів реалізації цієї концепції на підприємстві.

Методика дослідження. У процесі дослідження використані такі методи, як описовий і порівняльний (при визначенні підходів до концепції внутрішнього маркетингу), індукції, дедукції та узагальнення (при обґрунтуванні потреби використання внутрішнього маркетингу на підприємстві та визначенні шляхів його реалізації).

Результати. Розглянуто існуючі підходи до розуміння концепції внутрішнього маркетингу. Внутрішній маркетинг є багатоаспектною концепцією, яка спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу підприємства задля досягнення його ринкових цілей. Він є одночасно складовою і менеджменту, і маркетингу. Обґрунтовано необхідність використання внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах. Визначено, що більшість успішних компаній світу використовують концепцію внутрішнього маркетингу, як елемент загальної стратегії в управлінні персоналом. Запропоновано шляхи реалізації концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві, серед яких такі: усвідомлення керівництвом необхідності запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві, формування ефективної системи мотивації, розробка дієвої програми розвитку персоналу тощо.

Наукова новизна. Запропоновано шляхи реалізації концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом на підприємстві, які, на відміну від існуючих, мають бути інтегровані у загальну стратегію підприємства та ґрунтуватись на ефективних програмах мотивації та оцінювання персоналу.

Практична значущість. Отримані результати дослідження щодо концепції внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом сприятимуть підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, персонал, мотивація персоналу, стратегія управління персоналом, продукт, ціна.

Venherova O.V. THE CONCEPT OF INTERNAL MARKETING IN THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Purpose. The theoretical and methodological foundations of the concept of internal marketing in the process of personnel management and the development of ways to implement this concept in the enterprise.

Methodology of research. During the study, used methods such as descriptive and comparative (in the approaches to the concept of internal marketing), induction, deduction and synthesis (if the justification for the use of internal marketing in the enterprise and identify ways of its implementation).

Findings. The existing approaches to understanding the concept of internal marketing. Internal marketing is a multidimensional concept, which is aimed at improving the efficiency of the personnel of the enterprise to achieve its market goals. It is also an integral part of management, and component marketing. Necessity of internal marketing at domestic enterprises. Determined that the most successful companies in the world use the concept of internal marketing as an element of the overall strategy in human resources. The ways of implementing the concept of internal marketing in the enterprise, including: awareness of the guidance necessary to implement internal marketing in the enterprise, formation of effective system of motivation, development of an effective program of staff development, etc.

Originality. The ways of implementing the concept of internal marketing in the process of personnel management in the enterprise, which, in contrast to existing, should be integrated into the overall business strategy and be based on effective programs, motivation and evaluation of personnel.

Practical value. The ways of implementing the concept of internal marketing in the process of personnel management will enhance the productivity and efficiency of the enterprise as a whole.

Key words: internal marketing, personnel, staff motivation, HR strategy, product, price.

Венгерова Е.В. КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель – обоснование теоретических и методических основ концепции внутреннего маркетинга в процессе управления персоналом и разработка путей реализации этой концепции на предприятии.

Методика исследования. В процессе исследования использованы такие методы, как описательный и сравнительный (при определении подходов к концепции внутреннего маркетинга), индукции, дедукции и обобщения (при обосновании необходимости использования внутреннего маркетинга на предприятии и определении путей его реализации).

Результаты. Рассмотрены существующие подходы к пониманию концепции внутреннего маркетинга. Внутренний маркетинг является многоаспектной концепцией, которая направлена на повышение эффективности работы персонала предприятия для достижения его рыночных целей. Он является одновременно и составной частью менеджмента, и составляющей маркетинга. Обоснована необходимость использования внутреннего маркетинга на отечественных предприятиях. Определено, что большинство успешных компаний мира используют концепцию внутреннего маркетинга, как элемент общей стратегии в управлении персоналом. Предложены пути реализации концепции внутреннего маркетинга на предприятии, среди которых: осознание

руководством необходимости внедрения внутреннего маркетинга на предприятии, формирование эффективной системы мотивации, разработка действенной программы развития персонала.

Научная новизна. Предложены пути реализации концепции внутреннего маркетинга в процессе управления персоналом на предприятии, которые, в отличие от существующих, должны быть интегрированы в общую стратегию предприятия и основываться на эффективных программах мотивации и оценки персонала.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования относительно концепции внутреннего маркетинга в процессе управления персоналом будут способствовать повышению производительности труда и эффективности деятельности предприятия в целом.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, персонал, мотивация персонала, стратегия управления персоналом, продукт, цена.