

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 658.8.007

### ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

DOI 10.30838/ P.ES.2224. 050718.157.79

**Венгерова О.В., к.е.н.***Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій*

У статті обґрунтовано теоретичні та практичні засади щодо запровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. У процесі дослідження використані такі методи, як описовий і порівняльний (при дослідженні успішного досвіду запровадження внутрішнього маркетингу), індукції, дедукції та узагальнення (при визначенні етапів запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві). У статті розглянуто існуючі особливості запровадження внутрішнього маркетингу на підприємствах. На підставі аналізу публікацій визначено передумови для застосування концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві. Проаналізовано досвід компаній «JYSK» та «Полетехніка», яким вдалось успішно реалізувати концепцію внутрішнього маркетингу. Автором запропоновано підхід до запровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємстві, який базується на п'яти послідовних етапах, наслідком реалізації яких має стати підвищення результативності діяльності підприємства. Наукова новизна статті полягає у тому, що запропонований автором підхід до запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві, на відміну від існуючих, акцентується на досягненні мети, якою є підвищення продуктивності персоналу та загальної ефективності підприємства. Практичне значення статті полягає у тому, що застосування запропонованого підходу на практиці сприятиме зростанню ефективності менеджменту та досягненню ринкових цілей підприємства.

**Ключові слова:** «спіраль знань», модель SECI, внутрішній маркетинг, персонал, запровадження внутрішнього маркетингу, внутрішня комунікація, ефективність підприємства.

UDC 658.8.007

### THE FEATURES OF THE INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF INTERNAL MARKETING IN THE ENTERPRISE

DOI 10.30838/ P.ES.2224. 050718.157.79

**Venherova O., PhD in Economics***Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies*

The theoretical and practical foundations of introduction of the system of internal marketing at the enterprise have been grounded. Such methods as descriptive and

comparative (in studying the successful experience of introducing internal marketing), induction, deduction and generalization (formulating proposals on the steps for the implementation of internal marketing in the enterprise), have been used during investigation. The article examines the existing features of the introduction 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 analyzed the experience of JYSK and Polytechnic companies, which are implemented the concept of internal marketing successfully. The author has suggested an approach to the introduction of the system of internal marketing at the company, which is based on five successive stages, the implementation of which should be the improving performance to the company. Scientific novelty of the article is that the author's proposed approach to the introduction of internal marketing in the enterprise, unlike the existing ones, is focused on the reaching the goal: increasing the productivity of staff and general effectiveness 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:** “spiral of knowledge”, model SECI, internal marketing, personnel, introduction of internal marketing, internal communication, effectiveness of the company.

**Актуальність проблеми.** На сьогодні формування клієнтоорієнтованого ставлення персоналу підприємств та організацій до клієнта є одним з першочергових завдань. Переважна більшість працівників на вітчизняних підприємствах сприймає свою роботу як джерело доходу. При цьому працівник аналізує, скільки часу він витрачає на роботу і як ці витрати, а також фізичні та моральні зусилля, йому компенсуються працедавцем. Останній, як показує практика, мало уваги приділяє мотивації праці. Якщо порівнювати підприємства з іноземним капіталом та повністю українські, то в останніх виплата заробітної плати є єдиним інструментом мотивації. У той час як іноземні компанії та підприємства з іноземним капіталом, працюючи в Україні, застосовують як матеріальні, так і моральні стимули. Це призводить до того, що ефективність останніх за рахунок значного людського потенціалу є вищою, а вітчизняні підприємства знаходяться на межі банкрутства й мають низький рівень конкурентоспроможності. На жаль, українські підприємства більше переймаються нестачею фінансових ресурсів, випускаючи з уваги людський капітал. Між тим трудова міграція, що

посилилась останнім часом, загострює проблему підбору персоналу для вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Особливості внутрішнього маркетингу досліджувались такими зарубіжними науковцями, як Л. Беррі, М. Брун, Д. Грейсон, К. Гронроос, І. Санчез-Гернандез та іншими. Серед праць вітчизняних науковців можна виокремити публікації Т. Збрицької, Г. Савченко, М. Татаревської, О. Могилевської, О. Окуневої, О. Третяк, М. Сагайдак та інших. При цьому праці вітчизняних вчених переважно акцентовані на сутності та ролі внутрішнього маркетингу на підприємстві. Бракує комплексних досліджень, які б містили приклади запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо дослідження особливостей запровадження внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах та формування пропозицій відносно удосконалення цього процесу. Для досягнення мети було визначено наступні завдання: визначити існуючі особливості запровадження внутрішнього маркетингу на підприємствах; розглянути приклади успішного запровадження внутрішнього маркетингу; запропонувати підхід до запровадження внутрішнього маркетингу на вітчизняному підприємстві.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Спочатку внутрішній маркетинг розглядався як різновид маркетингу, який можна використовувати лише в сфері послуг [10; 11; 7]. Але згодом його почали використовувати й виробничі підприємства. Це пов'язано з тим, що прогресивні керівники зрозуміли важливість лояльності власного персоналу до цінностей компанії. Сьогодні внутрішній маркетинг використовується з метою підвищення якості продукції, ефективного запровадження інновацій, підвищення мотивації власного персоналу тощо [1, с. 106]. Таким чином, внутрішній маркетинг можна вважати елементом корпоративної культури підприємства.

С. Суслов стверджує, що внутрішній маркетинг розглядається науковцями у п'яти основних аспектах, а саме [8, с. 8]:

- 1) спосіб внутрішньої комунікації, метою якого є забезпечення працівників інформацією та отримання їх підтримки цілей організації;
- 2) інструмент залучення та мотивації персоналу;

3) метод розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів;

4) підхід до управління сприйняттям інновацій всередині організації, механізму ефективної реалізації стратегії, досягнення ринкових цілей компанії;

5) взаємодія на внутрішньому ринку організації між постачальниками (працедавцями) та покупцями (працівниками).

З вищезазначеного можна зробити висновки, що внутрішній маркетинг є певною філософією підприємства, що дозволяє сформувати лояльність персоналу і спонукати його до ефективної праці та донесення цінностей організації до клієнтів. Слід підкреслити значення внутрішнього маркетингу для інноваційного розвитку підприємства. Коли працівники довіряють керівництву їм легше сприймати зміни, які відбуваються під час запровадження інновацій. Опір змінам за таких умов буде мінімальним, адже існує діалог керівництва з працівниками, що дає змогу формувати прозорі взаємовідносини.

Основним інструментом внутрішнього маркетингу, на думку А. Ліщук, є опитування персоналу, які проводяться керівниками та відділом кадрів [3, с. 19]. Це дає змогу з'ясувати, чи задоволений працівник оплатою праці, робочим місцем, взаємовідносинами з колегами та керівництвом. Такий аналіз дає змогу розробити дієву систему мотивації праці з урахуванням реальних потреб працівників.

Автори [9] вважають, що внутрішній маркетинг слід запроваджувати на підприємстві тоді, коли зовнішній маркетинг не дає очікуваних результатів [9, с. 53]. На нашу думку, внутрішній маркетинг слід запроваджувати з самого початку створення організації, що дасть змогу сформувати стійкий ланцюг цінності, який можна буде поширити на зовнішніх клієнтів без докладання особливих зусиль, оскільки працівники самі будуть прагнути розповідати про переваги підприємства.

Для запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві потрібна плідна співпраця двох департаментів – управління персоналом та маркетингу. Забезпечення такої взаємодії має взяти на себе топ-менеджмент, який більше за всіх зацікавлений у високій ефективності роботи персоналу.

Внутрішній маркетинг сприяє чутливості працівників до внутрішньої та зовнішньої інформації, що дає змогу підвищити рівень ефективності

обслуговування споживачів підприємства. Таким чином, працівники самі шукають інноваційні підходи, що мають вдосконалити процес просування продукції або послуг. Така інноваційна діяльність має ряд переваг перед новаціями, які нав'язуються персоналу керівництвом «зверху вниз». По-перше, самостійний пошук шляхів удосконалення просування продукції дає змогу підвищити рівень уважності та відповідальності працівника. По-друге, ці методи сформовані на основі власних спостережень працівника, що робить їх більш практичними, ніж ті, які пропонуються керівництвом. По-третє, можливість проявити ініціативу є додатковим способом мотивації працівників.

А. Ліщук підкреслює, що для запровадження внутрішнього маркетингу на практиці слід використовувати процесний підхід та залучати до цього всіх працівників, а не лише маркетологів та відділ кадрів [3, с. 21]. Окрім впливу на мотиваційну та інноваційну складову підприємства, внутрішній маркетинг відіграє важливу роль у процесі управління знаннями. І. Нонака та Х. Такеучі запропонували модель динамічного організаційного процесу створення знань (модель SECI), що являє собою так звану «спіраль знань», у якій неявні знання стають явними (рис. 1).

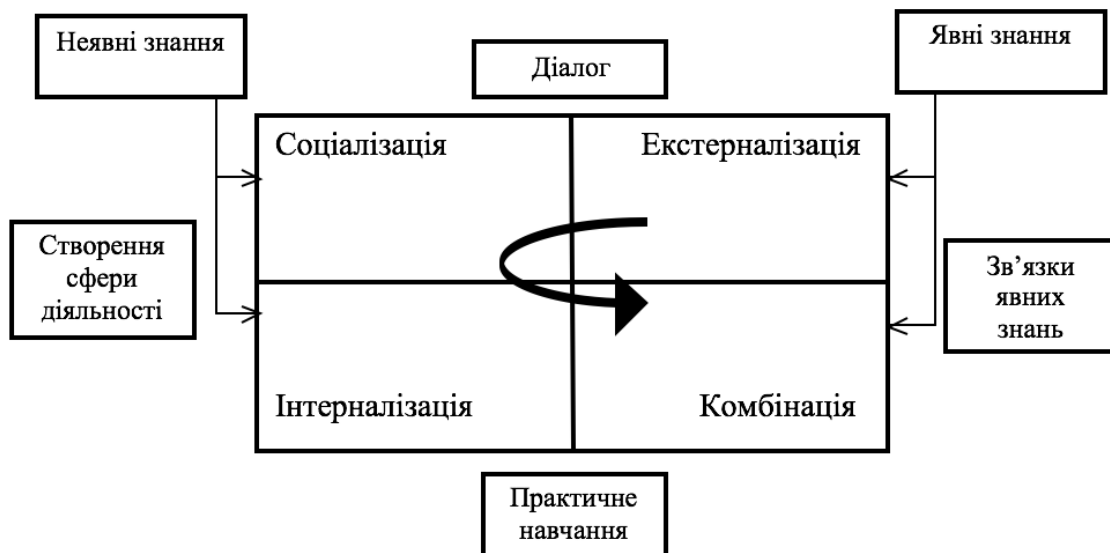


Рис. 1. Модель SECI

Джерело: [4]

Отже, розкриємо зміст зображених на рис. 1 блоків. Під соціалізацією розуміють передачу неявного знання від однієї людини іншій. Вона відбувається під час прямих контактів колег, взаємодії з

постачальниками та споживачами. Екстерналізація передбачає перехід від неявного знання до явного шляхом передачі власного досвіду певній групі людей (навчання). Комбінація передбачає об'єднання знань і викладення їх у певних рекомендаційних документах (методичних рекомендаціях, правилах, інструкціях), що дає змогу охопити всіх працівників підприємства. Інтерналізація передбачає можливість людини на власному досвіді перевірити дієвість тих знань, що вона отримала на двох попередніх етапах.

Розглянемо кілька прикладів компаній, які успішно застосовують внутрішній маркетинг. Так, в Україні діє міжнародна торгова мережа «JYSK», яка активно впроваджує у свою практику нові методи управління персоналом. У компанії багато часу приділяється навчання персоналу, при цьому приймаючи працівників на роботу головним критерієм є не наявність вищої спеціалізованої освіти, а бажання працювати та постійно самовдосконалюватись. Оцінюючи працівників з позиції можливості їх подальшого навчання, компанія формує підґрунтя для сприйняття її цінностей та поширення їх за межами торгової мережі «JYSK» [6]. У компанії існує прозора схема просування кар'єрними сходами. Спілкування керівника середньої та нижньої ланки з підлеглими відбувається щотижнево. Під час цих бесід керівник намагається з'ясувати проблеми працівника та рівень його задоволеності роботою і заробітною платою, сприйняття цінностей компанії.

У «JYSK» керівник та підлеглий можуть виконувати одну й ту саму роботу. При цьому зона відповідальності керівника є більшою, що й зумовлює вищу заробітну плату. Керівники компанії чітко усвідомлюють, що задоволеність працівників від взаємодії з компанією поширюється на клієнтів, яких стає все більше. Тому для «JYSK» кожен працівник є цінним і підхід американського менеджменту, за якого головне не людина, а рівень ефективності виконаної нею роботи, не використовується. У керівництва компанії є чітке розуміння, що плин кадрів негативно відображається на злагодженості командної роботи та рівні задоволення клієнтів.

Компанія «Полетехніка», що постачає вітчизняних сільгоспвиробників технікою, також поступово запроваджує внутрішній маркетинг. На підприємстві проводиться анонімне анкетування працівників. Вони мають відповісти лише на три питання [5]:

1. Чи задоволені Ви своїм керівником?
2. Чого не вистачає Вам для підвищення продуктивності праці?
3. Що Ви хочете змінити у організаційних аспектах Вашої праці?

Таке опитування дає змогу з'ясувати рівень задоволеності працівників своєю працею та удосконалити умови праці з метою підвищення її ефективності. Це дає змогу краще задовольняти потреби працівників, що вплине на зростання кількості клієнтів компанії.

Отже, розглянувши існуючі приклади успішного застосування внутрішнього маркетингу можна сформулювати підхід до його ефективного запровадження на вітчизняному підприємстві. Базові чотири етапи процесу запровадження внутрішнього маркетингу були сформульовані А. Галкіним [2]. На нашу думку, процесу запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві має містити ще й п'ятий етап – аналіз результатів внутрішнього маркетингу. Повністю підхід до запровадження внутрішнього маркетингу зображено на рис. 2.



**Рис. 2.** Підхід до запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві

*Джерело: розроблено автором*

З рис. 2 бачимо, що процес запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві має відбуватись при взаємодії двох підрозділів: відділу кадрів та маркетингового відділу. При цьому керівник має бути

зацікавлений в реалізації цього процесу й приймати активну участь в обговоренні проблемних питань.

На першому етапі шляхом анкетування слід з'ясувати наступне: чи є умови праці прийнятними для працівників; чи достатньо можливостей для самореалізації працівника у межах компанії; які міжособистісні стосунки існують між співробітниками. Обов'язково слід приділити особливу увагу скаргам працівників. Як і у випадку з клієнтами, скарги слід сприймати як джерело інформації про недоліки компанії, які заважають її ефективному розвитку. Після анкетування слід провести співбесіду з кожним працівником, щоб з'ясувати їх ставлення до цінностей компанії.

На другому етапі працівникам відділу маркетингу слід зайнятися сегментуванням працівників за двома основними критеріями: значимістю для підприємства та загальними пріоритетами. Таким чином, з'явиться можливість застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника. Крім того, у керівника з'явиться можливість формувати команди працівників для виконання певного завдання за їх потребами та інтересами, що дасть змогу підвищити ефективність роботи.

На третьому етапі слід розробити систему оцінювання потреб працівника. Вона може бути як простою (ступінь задоволеності роботою, дохід від роботи працівника), так і складною (потенціал працівника, його здібності, риси характеру тощо). Далі відбувається співставлення вимог компанії стосовно окремого працівника та очікувань цього працівника. Якщо працівник вимагає від компанії більше, ніж може їй дати, то з таким працівником проводять співбесіду з приводу його незадоволення компанією. Якщо порозуміння не вдається знайти і працівник продовжує вимагати необґрунтованих привілеїв, його звільняють.

Четвертий етап – це база внутрішнього маркетингу. Позиціонування підприємства для персоналу – це прямий обов'язок відділу маркетингу. Вони мають створити такий внутрішній імідж підприємства, який буде відрізняти його з-поміж інших, та бути неповторним.

П'ятий завершальний етап має підсумовувати результати впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. Повинна бути створена система показників для оцінювання результативності впливу внутрішнього маркетингу на прибутковість підприємства. Ця система має ґрунтуватись на показниках ефективності праці.

**Висновки.** Отже, з усього вищевикладеного можна зробити висновки, що запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві є



складним процесом. На жаль, не всі підприємства України готові для цього. Внутрішній маркетинг – це певна філософія підприємства, яка проявляється у ставленні до працівника як до внутрішнього клієнта. Такі компанії як «JYSK» та «Полетехніка» на своєму досвіді доводять, що внутрішній маркетинг позитивно впливає на загальну результативність діяльності. Нами запропоновано підхід щодо запровадження внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах, який складається з п'яти послідовних етапів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: измерение и оценка качества маркетингового обеспечения бизнес-коммуникаций / Г.Л. Багиев // Известия СПбУЭФ. – 2010. – № 4. – С. 103-114.
2. Галкин А. Внутренний маркетинг персонала: пошаговый алгоритм внедрения и реализации / URL: <https://www.gd.ru/articles/3771-vnutrenniy-marketing-personala>.
3. Лищук А.А. Внутренний маркетинг как стратегический фактор обеспечения инновационной активности компаний/ А.А. Лищук // Известия СПбУЭФ. – 2013. – № 10. – С. 19-23.
4. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384с.
5. Офіційний сайт компанії «Полетехніка» // URL: <http://www.poletehnika.com.ua>.
6. Офіційний сайт компанії JYSK // URL: <https://jysk.ua/vse-pro-jysk>
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. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Станислав Сергеевич Суслов. – СПб., 2012. – 22с.
9. Юлдашева О.У. Стратегические сети — современные организационные формы совместного предпринимательства и построения цепочек создания ценности / О.У. Юлдашева, Г.Л. Багиев, В.Е. Прокопцов // Известия СПбУЭФ. – 2010. – № 2(80). – С. 49-55.
10. Berry L.L. (1981), «The employee as customers», Journal of Retail Banking, Vol.3-3, pp.8-25.
11. Gronroos C. (1994) «From Marketing-mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing», Management Decision, Vol.32- 2, pp 4-20.