

Михайло П. Сагайдак (Криворізький економічний інститут  
Криворізького національного університету, Україна)

### ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ І МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

*У статті з метою уникнення неузгодженостей у маркетинговій термінології і неприпустимості отождошення понять здійснено порівняльний аналіз відносно нових напрямків наукової й прикладної сфери діяльності: маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу. На основі дослідження концептуальної парадигми кожного наукового напрямку визначено основні відмінності та взаємозв'язки між ними.*

*Ключові слова:* внутрішній маркетинг, маркетинг персоналу, контактний персонал, «внутрішній» і «зовнішній» споживач.

*Літ. 19.*

Михаил П. Сагайдак (Криворожский экономический институт  
Криворожского национального университета, Украина)

### ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

*В статье во избежание несогласованности в маркетинговой терминологии и недопустимости отождествления понятий осуществлен сравнительный анализ относительно новых направлений научной и прикладной сферы деятельности: маркетинга персонала и внутреннего маркетинга. На основе исследования каждого научного направления определены основные различия и взаимосвязь между ними.*

*Ключевые слова:* внутренний маркетинг, маркетинг персонала, контактный персонал, «внутренний» и «внешний» потребитель.

Mykhailo P. Sagaidak (Kryvyi Rih Economic Institute  
of Kryvyi Rih National University, Ukraine)

### INTERNAL MARKETING AND PERSONNEL MARKETING: THE COMPARATIVE ANALYSIS

*In order to avoid noncompliance in marketing terminology and in order not to equate the notions, a comparative analysis is carried out concerning new directions of scientific and applied activities: personnel marketing and internal marketing. After studying each of scientific approaches, principal differences between them are determined as well as their interrelation.*

*Keywords:* internal marketing; personnel marketing; front line staff; "internal" and "external" consumer.

**Постановка проблеми.** В останнє десятиліття спостерігалась стійка тенденція посилення процесу створення і споживання благ, яка була дещо сповільнена світовою фінансовою кризою та її наслідками. Основні чинники, що сприяли цьому: динамічний розвиток науки і техніки, створення і використання нових ресурсів, глобалізація ринків, посилення інформаційних потоків, швидке «старіння» інформації, витонченість і вимогливість сучасного споживача, розвиток сфери послуг тощо.

Реалії сьогодення дозволяють стверджувати, що життєдіяльність сучасної людини можна розглядати як постійний процес накопичення коштів і споживання. Такий процес актуалізує сутність дефініції «маркетинг» Ф. Котлера [8], а саме – задоволення потреб за допомогою обміну. В цьому аспекті замкнений

цикл «освоєння ресурсів – створення споживчої вартості – ефективний розподіл і збут – споживання (обмін) – утилізація відходів споживання» спонукає підприємства все більше орієнтуватись на маркетинг. З одного боку, така тенденція для виробничих і підприємств сфери послуг є позитивною, оскільки дозволяє досягти поставленої мети – отримання запланованих прибутків. З іншого, суттєвою проблемою є недостатня кількість кваліфікованого персоналу. Мова йде саме про маркетинговий і контактний персонал, кваліфікація й особистісні якості якого дозволять встановити тісні взаємозв'язки з існуючими й потенційними споживачами та сформувати у них лояльне ставлення як до компанії, так і до продукції (послуг), що нею пропонуються.

Виходячи з окресленого кола питань, топ-менеджменту вітчизняних підприємств в організації операційної діяльності доцільно використовувати, окрім традиційного маркетингу, інструментарій внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу. При цьому слід зауважити, що ці два поняття не тотожні, але взаємопов'язані, оскільки передбачають задоволення запитів підприємства та інтересів його працівників і суспільства в цілому. Запропонований підхід допоможе підприємству гнучкіше адаптуватись до мінливих ринкових умов, враховуючи можливості підприємства та інтереси його працівників і кінцевих споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне обґрунтування й окреслення кола питань, що підлягають опрацюванню в розрізі досліджуваної проблеми, знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких: М. Брун [1], Н. Галузинська [2], Н. Держак [3], Е. Драчова [4], А. Железцов [5], К. Келлер [8], В. Колпаков [6], Ф. Котлер [8], Ю. Кропивка [7], А. Лібман [4], А. Лишук [17], Р. Мохаммед [18], О. Окунева [9], А. Павленко [8], Н. Папонова [10], А. Пасека [11], Т. Савенкова [12], Л. Семеркова [14], Ю. Соловійова [13], В. Томилов [14], В. Федоренко [15], К. Швецова [16], М. Шостак [19], О. Юлдашева [17] та інші.

**Невирішені частини проблеми.** В працях зазначених науковців детально висвітлено концептуальні засади внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу за організаційними й функціональними ознаками, однак не здійснено детального порівняльного аналізу між цими напрямками наукової і прикладної сфери діяльності з метою неприпустимості їх ототожнення, виявлення взаємозалежності та взаємовпливу.

**Метою дослідження** є здійснення порівняльного аналізу і визначення основних взаємозв'язків між концептуальною парадигмою маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу.

**Основні результати дослідження.** Для організації та здійснення ефективної операційної діяльності основним завданням будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання є оптимізація процесів використання людських ресурсів. Отже, збалансованість у системі «топ-менеджмент – персонал – споживач» може бути досягнута лише за рахунок впровадження маркетингового управління підприємством і персоналом. Система управління персоналом підприємства буде більш ефективною в тому випадку, коли при її формуванні використовуватиметься взаємодія 3 підсистем: організації, маркетингу, HR-менеджменту.

Аналіз публікацій [6; 7; 10; 12; 14; 16] дав змогу з'ясувати, що під маркетингом персоналу розуміють процес забезпечення, управління й оптимізації (вивільнення) персоналу, який з позицій зовнішнього маркетингу розглядається як «продукт».

Науковці, які досліджують проблеми внутрішнього маркетингу [1; 4; 11; 13; 17–19], акцентують увагу на тому, що, по-перше, він здебільшого орієнтований на діяльність сервісних підприємств, оскільки ця сфера є найбільш контактною; по-друге, він розглядається як система взаємовідносин організації з персоналом, метою якої є забезпечення лояльності персоналу як «внутрішнього споживача» до корпоративної мети та цінностей компанії-роботодавця; по-третє, він являє собою внутрішньофірмову філософію ринково- та клієнтоорієнтованості; по-четверте, використання його інструментарію дозволить уникнути опортунізму персоналу до змін та інновацій і якісно надавати стандартизовані послуги клієнтам – «зовнішнім споживачам».

Основна особливість персоналу полягає в тому, що працівники підприємства є активною складовою будь-якого процесу. Вони можуть активно сприяти зростанню виробництва та розвитку підприємства, а можуть ставитися байдуже до його діяльності і власних функціональних обов'язків, можуть і протистояти нововведенням. Для уникнення останніх двох явищ ефективно управління підприємством можливе лише за узгодженого поєднання елементів зовнішнього та внутрішнього маркетингу. Це дозволить, по-перше, досягти намічених цілей і реалізувати задекларовану місію; по-друге, створити такі умови, які забезпечать підприємство необхідними кадрами; по-третє, трансформувати корпоративні цінності у відносини з клієнтами; по-четверте, оптимально використовувати людські ресурси (інтелектуальний капітал) з метою збалансування потреб та інтересів підприємства й кожного працівника.

Концепція маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу доповнюють одна одну. Їх використання дозволяє забезпечити підприємство висококваліфікованим персоналом і максимально ефективно організувати його діяльність завдяки створенню необхідних умов праці, стимулів і мотивів, тобто дозволяє правильно «продати» підприємство його ж працівникам. Стисло розглянемо сутність цих двох підходів.

Маркетинг персоналу доцільно розглядати як систему, основними елементами якої є зовнішнє середовище (ринок праці, рекрутинг, державна політика у сфері освіти й зайнятості) і внутрішнє середовище (адаптація, навчання, розвиток та оцінка персоналу, організація системи мотивації й оплати праці, делегування повноважень, комунікаційні та інформаційні потоки).

Такий системний підхід дозволяє, по-перше, вибудувати перспективні взаємовідносини підприємства з джерелами покриття потреби в персоналі, в тому числі при його вивільненні, та підтримувати комунікаційні зв'язки з навколишнім середовищем; по-друге, адаптувати залучений персонал, використовуючи коучинг і технології HR-брендингу, що стимулюватиме працівників до праці, посилить сприйняття цінностей підприємства та корпоративної культури; по-третє, здійснювати управління персоналом на безконфліктній основі.

Вищезазначене дозволить підприємству, в поєднанні з використанням технологій, техніки, капіталу та інших ресурсів, збільшити прибутки через

підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності продукції/ послуг.

Досвід зарубіжних компаній показує, що витрати на робочу силу, на підвищення її потенціалу та результативності не менш значущі, ніж кошти на основні фонди, тому що праця людей в кінцевому підсумку визначає прибутковість підприємства, його успіх на ринку [14].

Якщо розглядати маркетинг у галузі управління персоналом як вид діяльності, спрямований на задоволення запитів і потреб компанії в кадрах, то знання і застосування HR-фахівцями і керівниками підрозділів основ маркетингу в галузі управління персоналом є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої компанії. Даний напрямок безпосередньо пов'язаний з такими поняттями, як «потреба», «запит», «обмін», «ринок», «попит», «товар», «угода», «управління маркетингом», «маркетингове управління» тощо.

В останній час, як відмічає Н. Папонова, ситуація на ринку праці все частіше створює зворотну кореляцію взаємин «працівник – роботодавець – працівник» [10]. Така думка не є безпідставною, оскільки кваліфікований працівник, який має досвід, практичні навички і позитивні результати на попередньому місці роботи, вибиратиме сам компанію, в якій би він хотів працювати. І для компанії, з якої він звільнився, це створює додаткову конкурентну загрозу. Отже, маркетинг персоналу – це вид діяльності, який спрямовано на виявлення потреби в персоналі, задоволення цієї потреби й утримання наявних кваліфікованих працівників [16]. Відповідно, маркетингова діяльність у сфері управління персоналом включає в себе: утримання та внутрішню мотивацію існуючого кваліфікованого персоналу, розробку вимог до персоналу, виявлення потреби в персоналі, розрахунок витрат на персонал, розробку заходів, необхідних для покриття потреби у персоналі і його вивільнення.

Інструментарій маркетингу персоналу дозволяє вирішувати питання визначення і покриття потреби в персоналі з точки зору ринкового підходу. З позиції маркетингу персоналу робоче місце в організації розглядається як «товар», який продається на ринку праці.

Компанія прагне створити таке робоче місце і такі умови праці, щоб їх можна було вигідно «продати», залучивши більш кваліфікованих фахівців. Тому маркетинг персоналу можна також трактувати як вид управлінської діяльності, спрямований на залучення, навчання, мотивацію, утримання й оптимізацію кадрів, які вміють, мають можливості і бажання якісно виконувати покладені на них функції. В цьому аспекті простежується перший взаємозв'язок між маркетингом персоналу і внутрішнім маркетингом, який передбачає «продаж робочого місця». Така операція «купівлі-продажу» робочого місця має на меті ефективно задоволення потреб співробітників (внутрішніх клієнтів) в обмін на їх професійні вміння й особисті якості. Результатом такого обміну є те, що підприємство-роботодавець збільшує свої можливості якісно задовольняти й утримувати лояльних споживачів (зовнішніх клієнтів), чим забезпечує собі стабільний розвиток на ринку.

Отже, можна виділити основні функції, які виконує маркетинг персоналу в організації:

1. Дослідницько-інформаційна функція. Її виконання дозволяє отримати інформацію про вимоги, які пред'являють до посад і робочих місць працівники на ринку праці, про його динаміку, зовнішнє і внутрішнє середовище організації, імідж роботодавця. Таку інформацію використовують для ефективного кадрового планування.

2. Аналітична функція. За допомогою даної функції маркетинговий персонал обробляє всю отриману інформацію і готує нову інформацію для прийняття управлінських рішень щодо розробки заходів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності компанії та її розвитку на ринку.

3. Комунікативна функція. Мета цієї функції – встановити контакт із суб'єктами ринку праці таким чином, щоб повністю задовольнити потребу в персоналі організації. Комунікація налагоджується як із зовнішнім ринком праці, так і зі співробітниками організації [16].

Остання функція є особливо актуальною, оскільки йдеться не лише про налагодження зв'язків з ВНЗ, органами влади, ЗМІ та державними і комерційними службами зайнятості, а насамперед про налагодження комунікативних зв'язків усередині компанії. Основним моментом у даному випадку є просування місії, корпоративної культури та цінностей фірми, їх усвідомлене сприйняття персоналом. До таких комунікативних засобів можна віднести PR-заходи і заходи івент-маркетингу.

Слід підкреслити, що в умовах загострення конкуренції успіх будь-якого підприємства залежить від своєчасного реагування на постійні зміни в запитах і потребах кінцевих споживачів товарів і послуг. Для цього підприємства повинні використовувати інструментарій внутрішнього маркетингу. Його використання надасть можливість підприємству підтримувати постійні зв'язки з усіма контрагентами, реалізувати ефективне керування контактним персоналом, адаптуватись до ринкових умов і формувати позитивний імідж. Реалізація цього завдання означає, що саме споживач, його смаки й уподобання повинні визначати напрям розвитку будь-якого підприємства.

Проаналізовані нами погляди науковців, зокрема представників Американської школи маркетинг-менеджменту, Європейської школи маркетингу відносин, Скандинавської школи маркетингу послуг, які відіграли суттєву роль у формуванні теорії внутрішнього маркетингу, дозволили визначити його сутність і значення для сучасного бізнесу [1; 3; 4; 13; 17–19].

Представники Американської школи маркетингу здійснили найбільш вагомий внесок у розвиток концепції маркетингу. Ними розроблено концепцію «маркетинг-мікс» та обґрунтовано підходи до вирішення завдань маркетингу через управління комплексом «4Р». Науковці дотримуються думки, що внутрішній маркетинг є складовою холистичного маркетингу і дозволяє встановити тісні взаємозв'язки між топ-менеджментом фірми та її структурними підрозділами. Дослідники також зауважують, що внутрішній маркетинг забезпечує процес залучення, розвитку, мотивації й утримання кваліфікованого персоналу пропонуваним роботодавцем продуктом – «роботою», що задовольняє потреби працівника, який розглядається як внутрішній клієнт [9; 11; 13].

Представники Європейської та Скандинавської шкіл також зробили значний внесок у розвиток концепції маркетингу, розглядаючи його як суто функ-

ціональну діяльність. Представники цих наукових шкіл акцентують увагу на полікультурності суспільства, інтеграції ринку, соціальній відповідальності бізнесу. Здобутками представників Європейської школи вважається поява нових напрямків у маркетингу, таких як: мережевий маркетинг, маркетинг послуг, маркетинг партнерських відносин, внутрішній маркетинг, інтерактивний маркетинг тощо. Детальна концептуальна розробка теорії внутрішнього маркетингу дозволяє стверджувати, що науковці акцентують увагу на тому, що співробітники організації повинні бути мотивовані на осмислене обслуговування клієнтів, а отже, домінуючими чинниками є клієнтоорієнтованість і зацікавленість у результатах роботи. При цьому не менш значущою є мотивація та інтеграція працівників з метою ефективної реалізації корпоративних і функціональних стратегій фірми й подолання можливого опору персоналу змінам [11; 17; 18].

Отже, внутрішній маркетинг – це управлінський процес побудови багатосторонніх партнерських відносин у системі «топ-менеджмент – персонал – споживач», орієнтований на досягнення його учасниками місії і корпоративної мети підприємства-роботодавця та формування лояльності контрагентів до нього і його продукції/послуг.

Внутрішній маркетинг є складовою маркетингу персоналу і спрямований у середину фірми, розглядаючи її як внутрішній ринок. Процес внутрішнього маркетингу складається з маркетингового управління кадрами, їх внутрішньої мотивації, комунікативно-інформаційної складової тощо. Як зазначає М. Брун, внутрішній маркетинг – це діяльність з дослідження й розробки напрямів ефективної роботи підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, досягнення найвищих результатів, задоволення потреб покупців і більшої прибутковості за рахунок внутрішнього потенціалу самої компанії. Він є складовою холистичного маркетингу та включає в себе найм і навчання працівників, а також стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів [1, 66–67].

Одним із завдань внутрішнього маркетингу, як відмічає В.С. Федоренко, є формування особливої атмосфери, здатної охопити весь комплекс корпоративної культури [15]. На думку автора, компанія, яка використовуватиме інструментарій внутрішнього маркетингу, повинна зробити акцент на активізації творчого та інноваційного потенціалу, керуючись ідеєю соціально-культурного вектора споживання в процесі роботи зі споживачами. Тому пріоритетними у роботі контактного персоналу є його творчі та інноваційні здібності як найцінніший інтелектуальний капітал, оскільки процес створення послуги не повинен бути стандартизованим. Виходячи з цього, однією з головних характеристик концепції внутрішнього маркетингу є використання елементів діонісійської культури, а саме: заохочення ініціативності співробітників, творчого хаосу, постійного генерування ідей і необмеженості фантазії. Отже, до головних завдань внутрішнього маркетингу можна віднести: формування відповідної корпоративної культури, а саме: визначення і впровадження корпоративних цінностей, ритуалів і символів, формування особливої атмосфери, яка пронизала б весь комплекс корпоративної культури [15].

Провідні вчені в галузі маркетингу (Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко), розглядають внутрішній маркетинг як дворівневу систему. На першому

рівні реалізуються різні маркетингові функції. Він представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців, управління товарами, маркетингових досліджень тощо. Всі ці функції мають бути взаємопов'язані, а виконання їх скоординоване. Другий рівень – прийняття маркетингу іншими відділами компанії [8]. Грунтуючись на такому підході, метою внутрішнього маркетингу є створення передумов для формування цілісності корпорації, групування воедино різних підрозділів для забезпечення ефективної реалізації місії та загальної стратегії. Саме тому внутрішній маркетинг тісно пов'язаний з маркетингом персоналу та централізованими підрозділами управління підприємством.

Отже, успішне функціонування сучасного підприємства можливе за умови узгоджених і скоординованих управлінських дій з використанням інструментарію традиційного, маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу.

**Висновки й перспективи подальших розвідок.** У результаті проведеного дослідження з'ясовано, що маркетинг персоналу і внутрішній маркетинг поняття не тотожні, але пов'язані. Внутрішній маркетинг розглядається як частина маркетингу персоналу. Підґрунтям розвитку цих наукових теорій є методи, моделі та процес управління персоналом здебільшого сервісних підприємств.

Основна роль і функція маркетингу персоналу полягає в забезпеченні підприємства необхідною кількістю персоналу, який з маркетингової точки зору розглядається як «продукт» з необхідними якостями (професійними компетенціями та особистісними характеристиками). Відповідно, роль внутрішнього маркетингу полягає в забезпеченні ефективного управління персоналом для досягнення триединої мети: 1) задоволення персоналу в продукті-роботі, завдяки чому персонал ефективно виконує свої функції й отримує від неї задоволення; 2) уникнення опортунізму, створення сприятливого внутрішнього середовища й управління персоналом на безконфліктній основі, що дозволяє згрупувати воедино різні підрозділи та забезпечити ефективну реалізацію загальної стратегії підприємства; 3) клієнтоорієнтованість, якісне задоволення потреб споживачів для формування їх лояльності.

За результатами проведеного аналізу виникає необхідність подальших розвідок в аспекті дослідження персоналу як інтелектуального капіталу та головного стратегічного потенціалу підприємства, побудові моделі довгострокових взаємовигідних відносин з ним, вивченні та задоволенні його потреб. У сучасних умовах матеріальне стимулювання дозволяє утримати висококваліфікованих фахівців на робочому місці, однак не забезпечує їх творчого розвитку й постійної підтримки емоційної прихильності до виконуваних функцій і до підприємства в цілому. Тому такому персоналу необхідно запропонувати бачення, яке допоможе йому зрозуміти перспективні цілі організації, своє місце та майбутнє в даній структурі.

1. Брун М. Внутрішньофірмовий маркетинг як елемент орієнтації на клієнта // Проблеми теорії та практики управління. – 2009. – №6. – С. 66–69.

2. Галузінская Н. Маркетинг персонала: стратегия кадровой политики // hr-performance.ru.

3. Держак Н.О., Кім В.С. Особливості управління внутрішнім маркетингом на підприємстві // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – №2. – С. 73–77.

4. Драчева Е.Л., Либман А.М. Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпоративными рынками // Негосударственное образовательное учреждения повышения квалификации «Институт проблем предпринимательства» // www.irpou.ru.
5. Железцов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности // Маркетинг.— 2002.— №2. — С. 53–64.
6. Колпаков В.М. Маркетинг персонала: Навч. посібник для студ. серед. і вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2006. — 408 с.
7. Кропивка Ю.Г. Економічна сутність маркетингу персоналу // archive.nbuv.gov.ua.
8. Маркетинговый менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Хімджест, 2008. — 720 с.
9. Окунева О.В. Аналіз моделей внутрішнього маркетингу // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць.— 2010.— №24. — С. 137–146.
10. Папонова Н. Маркетинг в области управления персоналом // www.dis.ru.
11. Пасека А.С. Внутрішній маркетинг: сутність роль і значення в продуктивності праці // zavantag.com.
12. Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. — М.: Экономистъ, 2006. — 428 с.
13. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации // Маркетинг в России и за рубежом.— 2005.— №6. — С. 3–8.
14. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы // www.uamconsult.com.
15. Федоренко В.С. Маркетинг. Навч. посібник. — Черкаси, 2004. — 162 с.
16. Швецова К. Что такое маркетинг персонала и нужен ли он организации // akme.su.
17. Юлдашева О., Лишук А. Основные концепции внутреннего маркетинга // Новости электротехники.— 2007.— №5 // www.news.elteh.ru.
18. Mohammed, R., M., Pervaiz, K.A. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. J. of Services Marketing, 14(6): 449–462.
19. Shostak, M. (1985). Internal marketing — theory and practice. In: Services marketing in changed environment. American Marketing Association, Chicago. P. 41.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2013.