

УДК 339.138:656.13

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,  
БАРКОВА О.Г., студентка,  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## ОЦІНКА РІВНЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ НА АТП

*Анотація.* Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня взаємовідносин АТП з персоналом за параметрами цінності та лояльності кожного працівника. Удосконалено методичні основи визначення рівня внутрішнього маркетингу АТП, які базуються на тривимірній матриці за показниками цінності працівників для АТП, їх лояльності та рівня досягнення цілей за рахунок впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. Запропонована методика дозволяє не тільки оцінити ефективність впровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємстві, а також визначити рівень взаємовідносин АТП зі своїми співробітниками в цілому.

*Ключові слова:* внутрішній маркетинг, взаємовідносини, цінність, лояльність, персонал, оцінка.

FEDOTOVA I., Cand., Econ. Sc.,  
BARKOVA O., Student,  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## THE ESTIMATION OF INTERNAL MARKETING LEVEL AT MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISE

*Abstract.* The methodical approach to estimation of interrelation level between the motor-transport enterprise and personnel by the parameters of a worker's importance and loyalty has been proposed. Methodical basis of determination of the motor-transport enterprise internal marketing level based on a three-dimensional matrix by the indices of workers' importance for the motor-transport enterprise, their loyalty and level of achieving objectives at the expense of introduction of the internal marketing at the enterprise has been improved. The proposed methods allow not only to estimate efficiency of introducing the internal marketing system at the enterprise, but also to define the interrelation level of motor-transport enterprise with the employees on the whole.

*Key words:* internal marketing, interrelations, importance, loyalty, personnel, estimation.

**Постановка проблеми.** Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається рівнем організації маркетингу на підприємстві. Традиційне поняття маркетингу має на увазі взаємодію зі споживачем з метою виявлення його потреб і надання

відповідних товарів та послуг, які задовольняють відповідні потреби клієнтів. Сьогодні поняття ринку значно розширилося й на підприємстві поряд з ринком, який орієнтується на зовнішнього споживача, є ринок внутрішній. Відповідно до визначення Ф. Котлера [1]: «Внутрішній маркетинг – маркетинг організацій, використовуваний для ефективної мотивації співробітників, безпосередньо контактуючих із клієнтами». Відповідно до визначення внутрішнього маркетингу персонал фірми розглядається як той же споживач, потреби й запити якого організація повинна постійно виявляти й задовольняти за допомогою надання співробітнику роботи, що відповідає його очікуванням і приносить почуття задоволення.

Однак успіх стратегії маркетингу, яку розробляють для зовнішніх споживачів, істотно залежить від якості впровадження системи внутрішнього маркетингу на АТП, тобто від поведінки персоналу, що безпосередньо надає послуги зовнішнім споживачам. Оцінка стану маркетингу як зовнішнього, так і внутрішнього є важливою складовою частиною процесу управління маркетингом. За результатами аналізу на основі отриманих даних коректується загальна стратегія маркетингу, що забезпечує прибутковість і довгострокове виживання фірми.

Не дивлячись на велику кількість наукових розробок в області маркетингу, практична діяльність АТП не забезпечена науково обґрунтованими методичними рекомендаціями з проблеми оцінки рівня внутрішнього маркетингу, дослідження і формування тривалих взаємовідносин підприємства із персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій з маркетингу показав, що більшість авторів [1–11] не приділяють достатню увагу формуванню методичних підходів щодо оцінки рівня внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Існують декілька підходів до оцінки ефективності системи внутрішнього маркетингу на АТП. Так, І. В. Кіреєв [8] пропонує метод оцінки «4Р» внутрішнього маркетингу (стратегія відносин «компанія – персонал»). До персоналу фірми в цьому випадку пропонується підходити як до специфічних клієнтів компанії й забезпечити їх специфічним продуктом, що задовольняв би їхні потреби. Використовуючи традиційну концепцію «4Р», даний метод намага-

ється переосмислити відомі категорії (продукт, ціна, канали розподілу й просування продукту) стосовно до розглянутої ланки комунікативних зв'язків. Перевагою розглянутого методу є те, що внутрішній маркетинг розглядається лише як складова частина загальної маркетингової системи на підприємстві. Однак він має і певний вагомий недолік – вся увага акцентується на персоналі організації та його задоволеності, тоді як інтереси самого підприємства не враховуються.

Іншими вченими пропонуються альтернативні методи оцінки стану внутрішнього маркетингу. Наприклад, Е. В. Новаторов [10] пропонує оцінювати внутрішній маркетинг через задоволеність персоналом своєю роботою. Дана методика основана на аналізі «важливість – виконання» у сполученні з мотиваційно-гігієнічною теорією Ф. Герцберга, відповідно до якої опитуваним пропонується оцінити 16 атрибутів роботи, за п'ятибальною шкалою за категоріями «важливість» і «виконання». Цей метод дозволяє визначити області неефективного вкладення коштів у внутрішній маркетинг, а також визначити пріоритетні напрями для майбутніх вкладень. Однак цей метод оцінки, як і сам підхід до визначення внутрішнього маркетингу, має певні недоліки – не розглядається вплив заходів внутрішнього маркетингу на ставлення зовнішніх споживачів до підприємства та не враховується цінність персоналу для підприємства.

Основні підходи до оцінки рівня внутрішнього маркетингу на підприємстві розглянув Н. Г. Зеркалій [11]. Він виділив три напрями визначення ефективності внутрішнього маркетингу через:

- задоволеність персоналу;
- задоволеність споживачів;
- досягнення цілей організації.

На основі аналізу цих підходів, запропонував універсальну систему показників оцінки ефективності внутрішнього маркетингу, яка включає показники внутрішнього маркетингу, фінансові та маркетингові показники.

Запропонований підхід має безсумнівні переваги, виражені в тому, що враховується вплив внутрішнього маркетингу на фінансові та маркетингові показники діяльності підприємства та їх вплив одне на одного. Недоліками є те, що, по-перше, велика увага приділяється задоволенню споживачів, що більш відноситься до задач інтерак-

тивного маркетингу; по-друге, не дає уявлення про те, наскільки саме цей персонал є цінним для організації та чи вигідно для підприємства витратити певну кількість зусиль на задоволення конкретного співробітника.

Описані методології дозволяють виявити бажання й потреби співробітників фірми, як суб'єктів внутрішнього маркетингу й проаналізувати як їхня задоволеність або незадоволеність роботою відбивається на ефективності зовнішнього маркетингу (роботі із клієнтами). Однак, запропоновані різними авторами методи не дають змоги комплексно оцінити рівень внутрішнього маркетингу на АТП, оскільки більшість з них надто трудомісткі, суб'єктивні, не мають різнобічності оцінки.

Недосконалість наявних підходів до оцінки внутрішнього маркетингу на підприємстві визначають необхідність розробки узагальненої методики оцінки рівня внутрішнього маркетингу на АТП.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Основною метою внутрішнього маркетингу є створення ефективної маркетингової системи взаємодії із ключовими партнерами підприємства – клієнтами та персоналом.

У даному випадку досліджуються взаємини, що виникають при взаємодії АТП з персоналом. Сфера оцінки рівня взаємин підприємства з персоналом та визначення на цій основі рівня внутрішнього маркетингу є методично найменш розробленою. Тому виникає завдання визначити основні напрями і показники оцінки рівня внутрішнього маркетингу на АТП та взаємовідносин підприємства зі своїм персоналом.

**Мета статті** полягає у визначенні основних напрямів дослідження й оцінки рівня взаємовідносин персоналу та АТП, розробці на цій основі методичного підходу до визначення рівня внутрішнього маркетингу на АТП.

**Виклад основного матеріалу.** Взаємовідносини підприємства з персоналом базуються на формуванні певних засад, за допомогою яких діяльність обох сторін наближається до максимального задоволення власних потреб та інтересів. Правильно побудовані взаємовідносини є основою ефективного функціонування усього підприємства. Система взаємовідносин між підприємством та персоналом наведена на рис. 1.



Рис. 1. Система формування взаємовідносин між персоналом та АТП

Рівень взаємин АТП із персоналом характеризує вигоди, які кожен суб'єкт взаємодії одержує для себе в результаті спільної діяльності, і тому для його оцінки потрібно зіставити цінність (вигідність) персоналу для АТП зі сприйняттям робітниками вигідності для них відносин з даним підприємством, яке виражене показником лояльності персоналу до АТП.

Цінність працівника – показник, який характеризує ступінь вигоди та користі, яку отримує підприємство від роботи певного працівника. Показник цінності працівників для підприємства включає в себе оцінку персоналу за трьома напрямками: професійні якості, особисті якості працівника та його результативність праці. Для оцінки рівня цих показників використовується метод бальної оцінки, згідно з яким за п'ятибальною шкалою оцінюється прояв кожного показника у певного співробітника.

Зустрічне ставлення працівників до свого підприємства відображає показник лояльності. Лояльність працівника – це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення працівника до керівництва, співробітників, інших осіб, їх дій та до АТП в цілому; свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах підприємства, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно компанії, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії.

Для визначення рівня показника лояльності працівника до АТП використовується метод аналізу «важливість – виконання». Працівник заповнює анкету, де представлені ціннісні орієнтації робітників та відзначає за п'ятибальною шкалою важливість кожного пункту безпосередньо для нього. Далі також за п'ятибальною шкалою він відзначає ступінь своєї задоволеності кожним із орієнтирів та виставляє бали у графі виконання.

Для якісного аналізу запропонованої оцінки на заключному етапі, кожен із атрибутів наноситься на графік у вигляді знаків, що дає можливість детально встановити та проаналізувати ступінь задоволеності працівника важливим для нього атрибутом, виявити хибні витрати підприємства на неважливі сторони та перспективи вдосконалення.

Кожний із запропонованих двох показників вигідності характеризує існуючий рівень зустрічного відношення між підприємством і його робітниками.

Узагальнюючі показники цінності персоналу та лояльності працівників до підприємства ( $K_i$ ) розраховуються за формулою

$$K_i = \frac{\sum \alpha_{ij} \cdot B_{ij}}{\sum B_{\max ij}}, \quad (1)$$

де  $i$  – номер фактора (узагальнюючого показника);

$\alpha_{ij}$  – ваговий коефіцієнт впливу  $j$ -го показника відповідно на  $i$ -ий фактор;

$B_{ij}$  – середня сума балів за кожним  $j$ -м показником за  $i$ -м фактором;

$B_{\max ij}$  – максимально можлива сума балів за кожним  $j$ -м показником за  $i$ -им фактором.

Комплексні показники цінності та лояльності розраховуються за кожним працівником підприємства. Оцінку рівня взаємин пропонується робити на основі побудови матриці взаємин АТП з персоналом, де на осі абсцис розташований показник цінності працівника для АТП, а на осі ординат – показник його лояльності до підприємства. Простір матриці поділяється на дев'ять осередків, тому що фактори, які її формують, мають три рівні: високий, середній та низький; і виходячи з того, у який з осередків матриці потрапляє робітник, можна судити про те, який рівень відносин між ним та АТП. Ця матриця дозволяє зробити якісну оцінку рівня взаємодії як за одним співробітником, так і за групою працівників.

Визначення рівня внутрішнього маркетингу на підприємстві пропонується ґрунтувати на результатах оцінки рівня взаємовідносин між працівниками та АТП, доповнену врахуванням рівня досягнення цілей підприємством за допомогою впровадження системи внутрішнього маркетингу на АТП. Таким чином, рівень внутрішнього маркетингу на АТП пропонується оцінювати за трьома напрямками:

- 1) цінність працівників для АТП;
- 2) лояльність працівників до АТП;
- 3) рівень досягнення цілей підприємством.

Комплексні показники цінності та лояльності персоналу визначаються в цілому по АТП як середньозважена оцінка. Показник досягнення цілей підприємством розраховується за п'ятибальною

шкалою, залежно від рівня виконання цілей, які АТП досягло за допомогою впровадження системи внутрішнього маркетингу на АТП. Підсумкові показники оцінки за кожним напрямом оцінки знаходяться в інтервалі  $[0,1]$ .

Визначення рівня внутрішнього маркетингу на підприємстві пропонується здійснювати на підставі побудови тривимірної матриці, що утворена основними запропонованими напрямками (рис. 2): по осі  $X$  – рівень досягнення цілей організації; по осі  $Y$  – лояльність персоналу до АТП; а по осі  $Z$  – цінність персоналу для АТП. Простір матриці поділяється на високий, середній та низький рівні внутрішнього маркетингу, які формують двадцять сім осередків. Виходячи з того, у який з осередків матриці потрапляють отримані комплексні показники, можна судити про те, який рівень внутрішнього маркетингу на АТП, та порівняти його з іншими підприємствами.

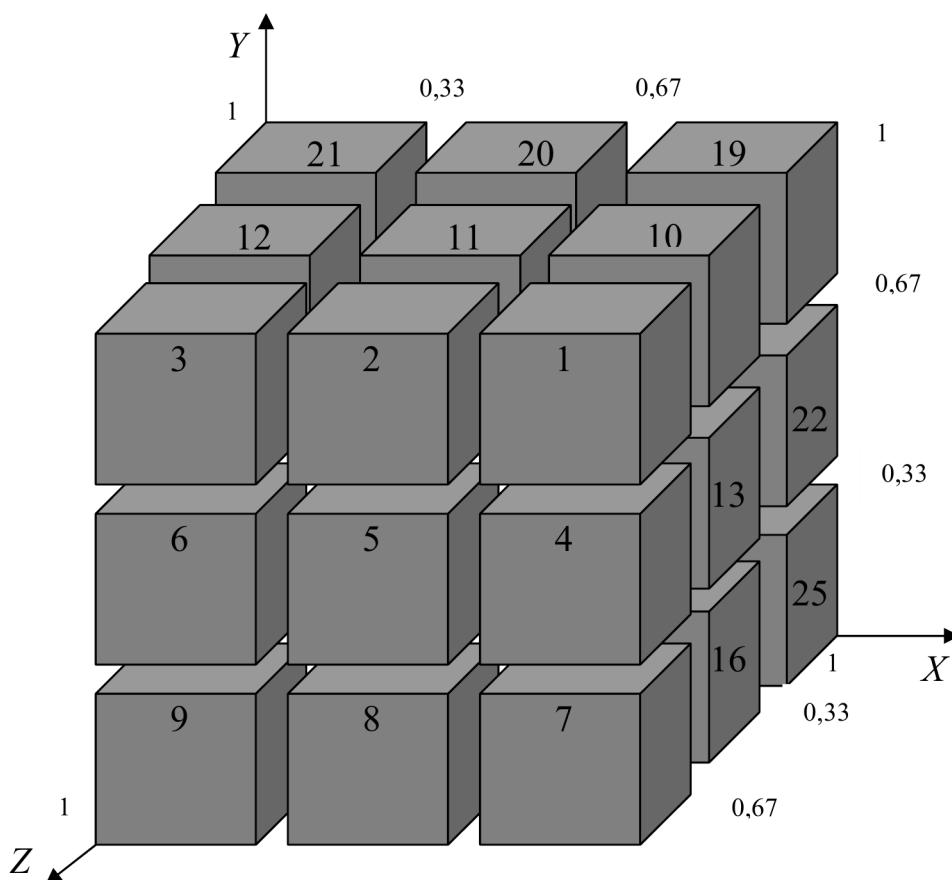


Рис. 2. Матриця оцінки рівня внутрішнього маркетингу на АТП



Запропонована матриця дозволить зробити якісну оцінку рівня внутрішнього маркетингу на АТП:

– *Високий рівень* внутрішнього маркетингу характеризується високим рівнем досягнення цілей організації ( $0,67 < X < 1,0$ ), середньою або високою лояльністю працівників ( $0,34 < Y < 1,0$ ) та середньою або високою цінністю працівників для АТП ( $0,34 < Z < 1,0$ ).

– *Середній рівень* внутрішнього маркетингу характеризується середнім рівнем досягнення цілей організації ( $0,34 < X < 0,67$ ), середньою або низькою лояльністю працівників ( $0 < Y < 0,66$ ) та середньою або низькою цінністю працівників для АТП ( $0 < Z < 0,67$ ).

– *Низький рівень* внутрішнього маркетингу характеризується низьким рівнем досягнення цілей організації, низькою лояльністю працівників та низькою цінністю працівників для АТП ( $0 < X, Y, Z < 0,33$ ).

Такий поділ на рівні дозволить формувати ставлення АТП до формування системи внутрішнього маркетингу, цілеспрямовано поліпшувати слабкі напрями взаємодії з персоналом та розробляти стратегію, що враховує інтереси двох сторін – АТП і працівників.

**Висновки.** Розроблено методичний підхід до оцінки рівня взаємовідносин АТП з персоналом за параметрами цінності та лояльності персоналу. Удосконалено методичні основи визначення рівня внутрішнього маркетингу АТП, які базуються на тривимірній матриці за показниками цінності працівників для АТП, їх лояльності та рівня досягнення цілей за рахунок впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. Запропоновано матрицю оцінки рівня внутрішнього маркетингу, яка дозволяє не тільки оцінити внутрішній маркетинг на підприємстві, а й порівняти його з системами внутрішнього маркетингу інших підприємств.

### Література

1. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: С.Пб.: К.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 944 с.
2. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 66–71.
3. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю.П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3 (53). – С. 61–69.

4. Скопин О.В. Оценка и формирование внутреннего маркетинга в управленческом консалтинге / О.В. Скопин, И.В. Гребенев // Электронный научный журнал «Управление экономическими системами». – 2007. – № 3 (11). – Режим доступа к журн.: <http://uecs.mcnip.ru>.

5. Ветитнев А. Внутренний маркетинг в обеспечении качества санаторно-курортных услуг / А. Ветитнев, А. Гузева // Экономика здравоохранения. – 2004. – № 9 (87). – С. 26–30.

6. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.

7. Скриптунова Е. Внешний и внутренний маркетинг предприятий: как сделать компанию привлекательной для работающих и потенциальных сотрудников / Е. Скриптунова // Менеджмент сегодня. – 2002. – № 6. – С. 27–33.

8. Киреев И.В. Содержание отдельных составляющих маркетингового комплекса компаний, работающих в сфере услуг / И.В. Киреев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 3–12.

9. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 125–132.

10. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 5–10.

11. Зеркалий Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 80–85.

**Рецензент:** В.Г. Шинкаренко, проф., докт. екон. наук, ХНАДУ.

**Стаття надійшла до редакції** 18.02.10 р.

УДК 339.138:656.13.07

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

ПИПЕНКО І.С., асистент,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ПАРАМЕТРІВ СТРАТЕГІЙ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація.* Запропоновано методичний підхід до визначення величини параметрів стратегій використання маркетингових можливостей підприємства, який передбачає встановлення оптимальних значень цих параметрів під час невідповідності пропозиції підприємства вимогам суб'єктів середовища безпосереднього оточення на основі інструментарію математичної теорії ігор. Розроблений підхід забезпечує підприємству одер-