

**О.В. Окунева,**

аспірант кафедри маркетингу

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **КОНЦЕПТУАЛЬНА МАРКЕТИНГОВА МОДЕЛЬ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. У статті представлено маркетинговий підхід до управління діяльністю на підприємстві. Вперше розроблено модель внутрішнього ринку підприємства, яка може бути застосована як до умов діяльності сервісних, так і промислових підприємств. Визначено можливі ролі працівників на підприємстві, як основних суб'єктів внутрішнього ринку.*

*Аннотация. В статье представлен маркетинговый подход к управлению деятельностью предприятия. Впервые разработана модель внутреннего рынка организации, которая может быть применена как в условиях работы сервисных, так и промышленных компаний. Определены возможные роли сотрудников, как основных субъектов внутреннего рынка.*

*Annotation. This article introduces the marketing approach to the management of enterprises. For the first time the model of internal market of the organization was developed and can be applied to the service as well as industrial companies. The probable roles of employees, as main internal market subjects, are specified.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** внутрішній маркетинг, внутрішній ринок підприємства, внутрішній клієнт, внутрішній постачальник.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** внутренний маркетинг, внутренний рынок предприятия, внутренний клиент, внутренний поставщик.

**KEY WORDS:** internal marketing, internal market of organization, internal client, internal supplier.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, внаслідок стрімкого розвитку інформаційних технологій, домінування глобалізаційних процесів у світовій економіці та постійного загострення конкуренції на ринках, відчувається гостра потреба в реформації підходів до управління підприємством. Сучасні гуру менеджменту наголошують на зміні головних акцентів у фокусі управління компанією та підкреслюють важливість нематеріальних активів у процесах стратегічного менеджменту. Подібна актуальність трансформації бізнес-процесів обумовлена питанням існування компанії на ринку надалі взагалі, а не лише підвищенням рівня ефективності її діяльності. Як свідчить практика економічного сьогоднішнього, найвагомішими теоріями управління організаціями в умовах ринкової не-

стабільності виявилися маркетингові концепції управління складними економічними системами відкритого типу. Таким чином, стверджується, що керівники або змінять свій напрям думок, або стануть свідками зникнення власних компаній [1, с. 146].

Унаслідок чого, утримання та розвиток талановитих працівників, створення на їх основі інтелектуального капіталу підприємства, є стратегічним завданням для керівництва. Діяльність компанії на ринку повинна розпочинатись із вивчення та задоволення потреб власного персоналу, що є можливим лише із застосуванням маркетингового підходу до управління. З цього приводу Пітер Дойль зауважує: «Маркетинг та стратегічний менеджмент — це інструменти досягнення підприємством встановлених цілей» [2, с. 15]. Застосування вищезазначених інструментів на практиці, окрім усього іншого, потребує розробки та впровадження нових маркетингових структур управління та розробки бізнес-моделей, які б, насамперед, ураховували потреби персоналу, як споживачів компанії.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Питання внутрішнього ринку набуло значного розвитку у другій половині ХХ ст. у процесі формування концепції внутрішнього маркетингу. Ключові судження щодо розгляду працівників як внутрішніх клієнтів, представлені в працях Е. Сассера та С. Арбайта (1976), Л. Беррі (1992), П. Муді (2003). Перші тези щодо внутрішнього ринку як об'єкту діяльності компанії, були сформовані Н. Пірсі (1994), С. Фореманом та А. Мані (1995). Окремим напрямком у дослідженні внутрішніх клієнтів є праці Д. Гремлера (1995), Дж. Наусера (1996), Д. Фінна (1996), Р. Брукса (1999), Ф. Фроста та М. Кумара (2001), де розглядаються ролі внутрішнього постачальника і внутрішнього покупця в ланцюзі створення цінності. Російські вчені, Е.Л. Драч'ова та В.М. Лібман (2003), Ю.П. Соловйова (2005), Ю.П. Ранде (2006), Е.Н. Голубкова та О.З. Михайлов (2008, 2009), приділяють увагу поняттям внутрішнього клієнта і внутрішнього ринку та формують власний управлінський підхід. Вітчизняна школа маркетингу також здійснила вагомий внесок у розвиток концептуальних засад внутрішнього маркетингу. Серед головних розробок доцільно зазначити праці А.В. Войчака щодо формування концепції внутрішнього маркетингу, І. Л. Решетнікової з розробки еволюційних аспектів маркетингу, Н.В. Куденко, де представлено новітні підходи до стратегічного маркетингового планування, О.К. Шафалюка з дослідницьких питань маркетингу.

**Постановка завдання.** Стаття має на меті переоцінити взаємовідносини всередині компанії у якості ринкових та розглянути

їх у рамках маркетингового управлінського підходу. Як результат, потребує розробки нова бізнес-модель підприємства та дослідження її ключових елементів. Об'єктивною виступає також необхідність дослідити мінливість ролі працівника як структурного елемента внутрішнього ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішній ринок підприємства є новітнім концептуальним підходом до відносин, що виникають між керівництвом компанії та персоналом, між відділами, а також по відношенню до контактного персоналу компанії. Сприйняття та аналіз ринкових процесів взаємодії всередині компанії є основою для їх подальшого представлення як об'єкту маркетингової науки та застосування відповідної теоретико-методологічної бази. Розкриємо концепцію внутрішнього ринку та на її основі сформуємо нову бізнес-модель підприємства.

Вчені-економісти визначають систему як ринкову за умов наявності наступних ключових елементів: ринкові суб'єкти — виробники та споживачі, відносини обміну — на основі рівноваги попиту та пропозиції, предмет обміну — товар та гроші. За визначенням А.О. Старостіної, «ринок — це сфера взаємовідносин між споживачами та виробниками, в якій у процесі обміну товарами чи послугами через коливання ринкових цін здійснюється погодження та реалізація їх економічних інтересів» [3, с. 16]. Відповідно до цього, відносини в рамках компанії можуть бути розглянуті по аналогії із визначенням зовнішнього ринку. На думку американських учених, «відносини між роботодавцем та працівником є свого роду транзакцією, за якої цінностями в процесі обміну вважаються час, енергія, атмосфера, так само як і гроші» [4, с. 64]. У свою чергу, С. Фореман та А. Мані формують розуміння концепції фірми як ринку на положеннях теорії мікроекономіки, за якої транзакції виникають на ідеальних ринках з метою максимізації прибутку [5, с. 757].

Не зважаючи на ряд обмежень у даних теоріях, вони дали поштовх подальшого розвитку концепції внутрішнього маркетингу. Адже, сучасна тенденція встановлення та розвитку довгострокових відносин між компанією та всіма її партнерами визначена у концепції маркетингу партнерських відносин, у тому числі і працівниками, є основою для визнання внутрішніх процесів як процесів обміну, а фірми — як ринку. Поява концепції внутрішнього ринку формує абсолютно нову позицію компанії по відношенню як до персоналу, так і до зовнішніх клієнтів. У глобальному розумінні, внутрішній ринок компанії є єдиним провідником або посередником між підприємством та зовнішніми клієнтами, а тому його потреби мають бути задоволеними в першу чергу. Вчені зверта-

ються до менеджерів із закликом: «Працівники — це найбільш важливі клієнти» [4, с. 61]. Ця теза дає поштовх для визнання пріоритету внутрішнього ринку в маркетинговій діяльності компанії та звертає увагу менеджерів щодо переоцінки пріоритетів в управлінні. Таким чином, керівництво компанії має взяти на себе роль виробника та пропонувати персоналу роботу як продукт. Як зазначають Л. Беррі та А. Парасураман, «робота має задовольняти потреби працівників для залучення та збереження інвестицій їхнього часу, енергії та емоцій — так само, як і інший продукт має задовольняти вимоги споживачів щодо його ефективності» [6, с. 25].

З іншого погляду, працівники є нематеріальним активом компанії, тобто результат їх праці є власністю організації. Компанія представляє на ринок товари та послуги, що вироблені персоналом, і тому внутрішній ринок є лише місцем створення цінності для зовнішнього клієнта. Дана теза має своє комплексне відображення в ланцюзі створення цінності за М. Портером, який розглядає два види діяльностей компанії — головні та допоміжні [2, с. 116]. Працівник у рамках створення ланцюга доданої вартості, може виступати одночасно як постачальником, так і споживачем, залежно від характеру своєї діяльності. Контактний персонал, у свою чергу, виступає постачальником для кінцевого споживача. В цьому розрізі згодом концепція управління отримала назву загального управління якістю (Total Quality Management). Й. Лінгс визначає філософію загального управління якістю, як задоволення внутрішніх споживачів з метою забезпечення якості пропозиції для зовнішнього споживача [7, с. 254]. У результаті застосування цього підходу, керівники компанії мають орієнтуватися на спрощення взаємозв'язків між відділами та на покращення комунікації між ними, тобто займати контролюючу позицію.

У кінцевому підсумку розуміння сучасної концепції підприємства як ринку передбачає визначення його принципів та особливостей внутрішньої діяльності, або внутрішнього ринку для побудови ринкової бізнес-моделі та у контексті маркетингового підходу до управління.

*Місце керівництва на внутрішньому ринку підприємства.* Незважаючи на певний рівень адміністративних обов'язків, керівники компанії, перш за все, є її працівниками, що обумовлює їх подвійну позицію. З одного боку, менеджери компанії встановлюють правила та формалізують відносини, а з іншого — є підпорядкованими до загальних правил її діяльності. У рамках концепції внутрішнього ринку, головними функціями управлінців є централізований розподіл робочих місць як товару, та абсолют-

ний перерозподіл грошової винагороди за ефективне «споживання». Таким чином, ситуація набуває стану на зразок чистої монополії: вибір видів праці для виконання обмеженої специфічної діяльності організації та стратегією керівництва.

З цього приводу варто також зазначити, що управлінські апарати підприємств трансформаційної економіки мають власне уявлення про ринок та розглядають менеджерів як єдиних представників влади в компанії. На жаль, ключовою особливістю в цьому випадку є авторитаризм дій керівництва по відношенню до персоналу. М. Рафік та П. Ахмед акцентують увагу на тому, що «при нормальній маркетинговій ситуації покупці можуть не купувати товари, якщо вони цього не бажають. Однак це не є вірним для працівників, оскільки вони мають або прийняти «товар» або будуть змушені виконувати дії під загрозою застосування дисциплінарних норм чи звільнення» [8, с. 221].

*Мінливість ролей персоналу на внутрішньому ринку.* Персонал, укладаючи трудовий договір, обумовлює власну приналежність до внутрішнього ринку певної компанії, але роль працівника на ньому не може бути однозначно визначеною навіть через посадові інструкції. В процесі праці ролі персоналу постійно змінюються залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. На перший погляд, всі працівники є споживачами менеджерів, які бажають реалізувати цілі компанії [9, с. 22]. З іншої сторони, працівники скоріше формують попит по відношенню один до одного, ніж до організації [9, с. 222]. Й. Лінгс підкреслює важливість концепції NOAC, відповідно до якої кожна група в компанії має розглядати одержувачів результатів власної діяльності як внутрішніх споживачів та намагатися представити їм продукти високої якості [10, с. 328]. Однак, необхідно пам'ятати, що всі внутрішні зв'язки у системі «внутрішній постачальник — внутрішній споживач» не є обмеженими, а мають продовження у виході продукту на зовнішній ринок. Таким чином, трикутник «фірма—працівник—споживач» має два масштаби дії: внутрішній та зовнішній, які залежать від місця кінцевого споживача.

*Продукти внутрішнього ринку компанії.* Ринок, як місце обміну цінностями, може бути представлений через особливості сутності та продажу товарів та послуг. Ключовою особливістю всіх внутрішніх продуктів компанії є місце їх споживання. Зважаючи на подвійність внутрішніх ринкових відносин працівника, можна зробити висновок про неоднозначність сутності внутрішнього товару.

Внутрішній обмін між компанією та працівником є радше чи ефемерним, ніж реальним. Компанія «виробляє» та пропонує

своїм внутрішнім клієнтам набір цінностей та моделей поведінки — корпоративні стратегії, маркетингові програми, тощо. У даному контексті для працівника поняття «продукт» — це діяльність співробітника в тому вигляді, у якому вона буде перерозподілена та змінена під впливом ринкової стратегії [11, с. 673]. Таким чином, робота може бути фізично відокремлена від процесу виробництва (робота на дому, за межами офісу), але сама сутність даного поняття обумовлює неможливість передачі праця-продукту для споживання до інших функціональних підрозділів та/або спеціалістів. Унаслідок цього особливої уваги у взаємодії компанії із працівником набуває внутрішній маркетинговий продукт, який розробляється відділом маркетингу окремо з метою стимулювання продажу внутрішнього продукту [12, с. 1035].

Варто також зазначити, що предмет обміну в рамках ланцюга створення цінності має зовсім іншу сутність. Відповідно до концепції управління якістю, бізнес-процеси являють собою трансформацію набору «входів» у бажані «виходи» в формі продуктів, інформації та послуг, які задовольняють потреби та очікування споживачів [13, с. 945]. Таким чином, працівники по своїй сутності не є виробниками кінцевого продукту чи послуги, але виступають головними трансформаторами вихідних ресурсів. У цьому випадку внутрішнім продуктом для кожного внутрішнього постачальника є зусилля щодо прийняття, адаптації відповідно до потреб та передачі далі отримуваних ресурсів наступному споживачеві в напрямку зовнішнього ринку.

Визначені особливості функціонування внутрішнього ринку підприємства є основою для формування відповідної бізнес-моделі (рис. 1). Згідно із представленою моделлю, внутрішній ринок організації має два напрями взаємовідносин — вертикальний та горизонтальний. При цьому вона має охопити два вищезазначених підходи до обміну всередині організації: компанія (керівництво) — внутрішній клієнт та внутрішній постачальник — внутрішній споживач. Водночас, модель також має бути взаємозв'язаною із зовнішнім середовищем. Такий зв'язок ілюструється «входом» ресурсів та «виходом» зовнішнього товару в ланцюзі створення цінності, а також через наявність зворотних товарно-грошових розрахунків із зовнішнім споживачем. У свою чергу, пріоритетність ролі керівництва, як місця розробки та розподілу всіх внутрішніх продуктів, у процесі реалізації ринкової стратегії сприяє застосуванню моделі в довгостроковому періоду. Одночасне урахування потреб зовнішнього та внутрішнього споживача робить застосування моделі універсальним як для підприємств галузі послуг, так і для виробничої галузі.

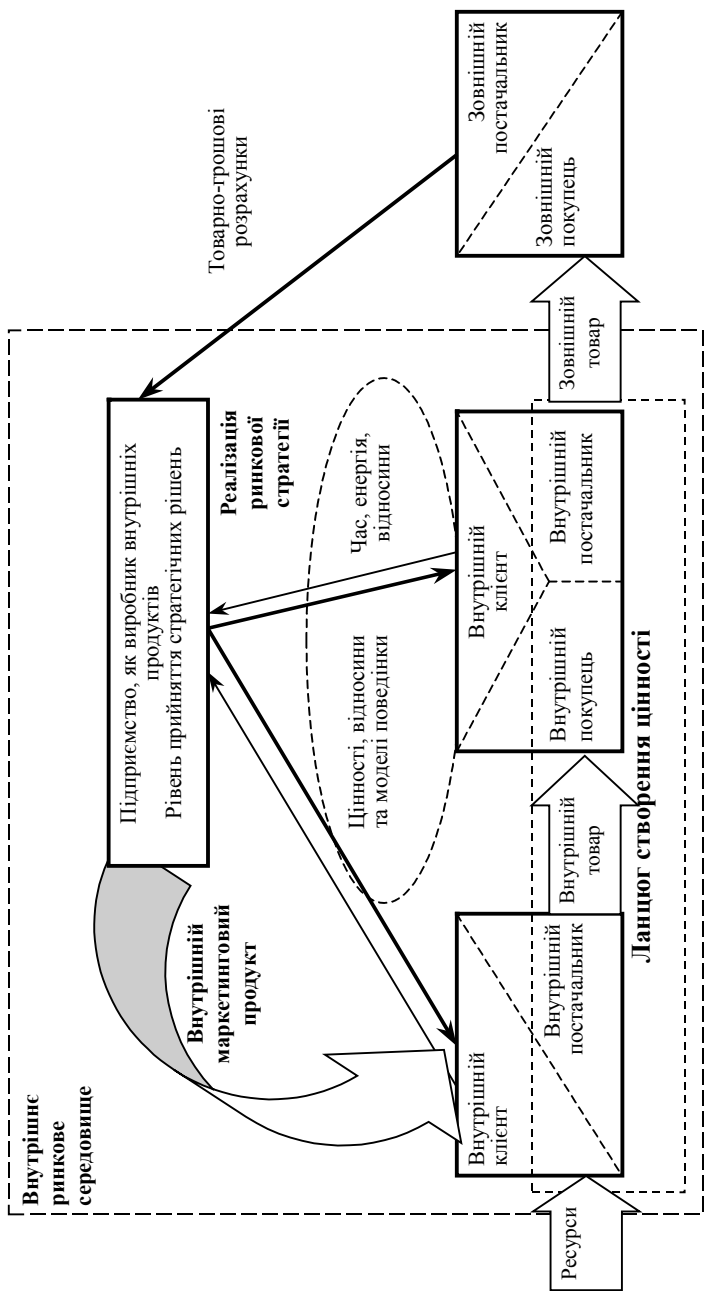


Рис. 1. Бізнес-модель внутрішнього ринку підприємства

Підводячи підсумки зауважимо, що представлена бізнес-модель спрямована на задоволення потреб як внутрішнього, так і зовнішнього споживача. Завдяки цьому головними напрямками управлінської діяльності виступають реалізація корпоративної стратегії та ланцюг створення цінності, які займають рівноцінно положення у фокусі керівництва компанії. Згідно із розробленою концепцією, кожен працівник може виконувати одночасно одну та більше ролей на внутрішньому ринку, не виходячи за рамки професійних повноважень. Представимо у більш деталізованому вигляді ключовий елемент моделі: працівник, як учасників внутрішнього ринку (табл. 1).

*Таблиця 1*

**СУТНІСТЬ РОЛЕЙ ПЕРСОНАЛУ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ**

| Відносини  | Сутність ролі персоналу  |
|--|--|
| Компанія — працівник з метою реалізації ринкової стратегії | Внутрішній виробник — компанія та певні відділи, групи, працівники, які формують унікальні організаційні продукти, що спрямовані на підтримку та реалізацію ринкової стратегії: корпоративні стратегії, систему мотивації, внутрішній маркетинговий продукт тощо |
|  | Внутрішній клієнт — всі працівники організації, що приймають участь у реалізації ринкової стратегії  |
| Працівник — працівник у рамках ланцюга створення цінності  | Внутрішній постачальник — це працівники чи відділи організації, які приймають участь у ланцюзі створенні продукту для кінцевого споживача та виконують функції постачальника для контактного персоналу   |
|  | Внутрішній споживач — це будь-який працівник в організації, який забезпечується товарами та послугами від інших працівників в організації [13, с. 28]  |

Таким чином, глибше розуміння багатогранності та мінливості ролей працівника на підприємстві є ключовим моментом для інтеграції маркетингового підходу до традиційних концепцій управління сучасним підприємством як складною економічною системою відкритого типу.

**Висновки.** Представлена модель значно спрощує перехід до новітньої практики управління, що відповідно підвищить ефективність діяльності компанії на ринку. Сприйняття внутрішніх об'єктів обміну як товарів значно розширює горизонти маркетингової діяльності компанії та сприяє посиленню її позицій в умовах трансформаційної економіки. В контексті даної моделі, акцент уваги керівництва зміщується від зовнішнього споживача та рівномірно розподіляється між всіма «клієнтами» підприємства. У результаті її імплементації досягатиметься баланс уваги керівництва



між внутрішнім та зовнішнім споживачами, що стане запорукою довгострокових відносин зі всіма учасниками ринку. Останнє, у свою чергу, може вважатися предметом подальших наукових пошуків у царині теорії та практики маркетингового управління.

### **Література**

1. Риддерстрале Й. Быть не похожим на других / Й. Риддерстрале // Беседы с гуру: встречи с крупнейшими идеологами менеджмента / Под ред. Т. Браун и др. Пер. с англ. — М.: МПБ «Деловая культура», Медиа-Мир, 2006. — 224 с.
2. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии: 4-е изд. / П. Дойль, Ф. Штерн // Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.
3. Старостіна А.О. Маркетинг: Підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. — К.: Знання, 2009. — 1070 с.
4. Sasser W. E. Selling Jobs in the Service Sector/ W. Earl Sasser, Stephen P. Arbeit // Business Horizons, June 1976. — P. 61—65.
5. Foreman Susan K. Internal Marketing: Concepts, Measurements and Application / Susan K. Foreman, Arthur H. Money // Journal of Marketing Management. — 1995. — #11. — P. 755—768.
6. Berry L. Services Marketing Starts From Within / Leonard Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. — 1992. — P. 25—34.
7. Lings Ian N. Balancing Internal and External Market Orientations/ Ian N. Lings // Journal of Marketing Management. — 1999. — # 15. — P. 239—263.
8. Rafiq M. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // Journal of Marketing Management. — 1993. — #9. — P. 219—232.
9. Harrel G.D. Marketing services to satisfy internal customers / Gilbert D. Harrel, Matthew F. Fors // Logistics Information Management. — Vol. 8. — No.4. — 1995. — P. 22—27.
10. Lings Ian N. Implementing and Measuring Effectiveness of Internal Marketing / Ian N. Lings, Roger F. Brooks// Journal of Marketing Management. — 1998. — #14. — P. 325—351.
11. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. / Хулей Грем, Сондерс Джон, Пирси Найджел. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 800 с.
12. Войма П. Внутренний маркетинг — перспектива партнерских отношений / Пейви Войма, Кристиан Гронроос. // Маркетинг/ Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
13. Окленд Дж. С. Всеобщее управление качеством (TQM) / Джон С. Окленд // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
14. Gremler D. D. The internal service encounter / Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner, Kenneth R. Evans // Logistics Information Management. — Vol. 8. — No.4. — 1995. — P. 28—34.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2010.