МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет маркетингу
Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Внутрішній маркетинг підприємства»

здобувача: Милейко Тетяни Андріївни
(підпис)
Науковий керівник: к.е.н.
Сержук Анастасія Володимирівна

_____
(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Федорченко Андрій Васильович

_____
(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА	**«Маркетинг»**
ПРОГРАМА	**07 Управління та**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**075 «Маркетинг»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи

(гарант)освітньо-професійної

програми

_____Пилипчук В.П.

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____2023 р.

Завідувач кафедри

_____А.В. Федорченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Милейко Тетяни Андріївни

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему:

«Внутрішній маркетинг підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____ 2023 р .

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: чинних нормативно-правових актах, які регулюють роботу компанії, навчальних посібниках вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріалах періодичних видань, присвячених дослідженню даної теми, інтернет-джерела.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти внутрішнього маркетингу підприємства
Розділ 2	Стан економічної діяльності та управління внутрішнім маркетингом підприємства
Розділ 3	Рекомендації щодо оптимізації стратегії внутрішнього маркетингу підприємства

Об'єкт дослідження:	внутрішній маркетинг підприємства, взаємодія між підприємством та його працівниками в контексті внутрішнього маркетингу
Предмет дослідження:	процеси та інструменти внутрішнього маркетингу, що застосовуються на підприємстві з метою покращення

	взаємодії з персоналом та досягнення бажаних результатів в діяльності підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження процесів та інструментів внутрішнього маркетингу на підприємстві з метою виявлення можливостей для поліпшення взаємодії з персоналом та забезпечення успішної реалізації маркетингових стратегій, визначення інструментів та методів внутрішнього маркетингу, які застосовуються на підприємстві, та їхнього впливу на задоволеність працівників та їхню продуктивність

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1: розкрити поняття внутрішнього маркетингу підприємства, проаналізувати різновиди моделей, інструментів внутрішнього маркетингу та їх застосування в сучасних умовах підприємства.

У розділі 2: охарактеризувати організаційно-економічну складову господарської та маркетингової діяльності підприємства “InnoTech Ukraine”, дослідити та проаналізувати внутрішній маркетинг на даному підприємстві.

У розділі 3: розробити та охарактеризувати розроблені заходи з внутрішнього маркетингу на підприємстві “InnoTech Ukraine”, оцінити економічну ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій.

Завдання підготував

науковий керівник **Сержук А.В.**

(ініціали, прізвище) *(підпис)*

«_____» _____ 2023 р.

Завдання одержав

здобувач **Милейко Т.А.** **_____**

(ініціали, прізвище) *(підпис)*

«_____» _____ 2023 р.

Реферат

«Внутрішній маркетинг підприємства»

Кваліфікаційна магістерська робота містить 69 сторінок, 6 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 49 найменування, додатки.

Об'єктом дослідження є внутрішній маркетинг підприємства, взаємодія між підприємством та його працівниками в контексті внутрішнього маркетингу.

Предметом дослідження є процеси та інструменти внутрішнього маркетингу, що застосовуються на підприємстві з метою покращення взаємодії з персоналом та досягнення бажаних результатів в діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - дослідження процесів та інструментів внутрішнього маркетингу на підприємстві з метою виявлення можливостей для поліпшення взаємодії з персоналом та забезпечення успішної реалізації маркетингових стратегій, визначення інструментів та методів внутрішнього маркетингу, які застосовуються на підприємстві, та їхнього впливу на задоволеність працівників та їхню продуктивність.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити основні аспекти внутрішнього маркетингу на підприємстві, що включає аналіз організаційної культури, комунікаційних інструментів, програм стимулювання, лідерства та впливу внутрішнього маркетингу на задоволеність працівників та їхню продуктивність.

- визначити ефективність використання внутрішнього маркетингу на підприємстві та його вплив на результативність діяльності підприємства.

- зробити висновки та запропонувати рекомендації щодо покращення внутрішнього маркетингу на підприємстві з метою досягнення більш ефективної взаємодії з персоналом та підвищення продуктивності підприємства.

- розглянути приклади практичного використання внутрішнього маркетингу на підприємствах та проаналізувати їх ефективність.

Практичне значення отриманих результатів. Розробка та використання ефективної внутрішньої маркетингової стратегії на підприємстві покращує комунікацію та взаємодію з персоналом, збільшує їх мотивацію та залученість до діяльності, підвищує продуктивність та якість роботи персоналу, зменшує втрату кадрів та покращує репутацію підприємства на ринку праці, оптимізує внутрішню структуру та організацію роботи, що забезпечує зниження витрат та збільшення ефективності діяльності і підвищення конкурентоспроможності.Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023 р.

Рік захисту роботи: 2023 р.

Ключові слова**:** внутрішній маркетинг, внутрішнє маркетингове середовище, система маркетингу, організаційна культура, взаємовідносини між співробітниками, кадрова політика, менторство.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету маркетингу
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Милейко Тетяни андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Внутрішній маркетинг підприємства

1. Актуальність теми: в роботі доведено значення внутрішнього маркетингу в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: надане обгрунтування необхідності приділення уваги взаємодії зі співробітниками, що сприятиме розвитку культури, залученості працівників, задоволеності клієнтів та підвищення продуктивності
3. Наявність самостійних розробок автора: розроблено покроково впровадження програми особистого менторства, що сприятиме мотивації співробітників до особистого росту та підвищенню продуктивності праці
4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій: проведене дослідження складових внутрішнього маркетингу на підприємстві та опитування серед співробітників, дозволило виділити слабкі місця в управлінні та напрямки взаємодії зі співробітниками
5. Наявність недоліків: автору слід було розглянути більше варіантів можливих пропозицій удосконалення внутрішнього маркетингу досліджуваного підприємства
6. Загальна оцінка змістової частини КБР та її допущення до захисту перед ЕК:

Критерії оцінювання	Оцінка, балів (шкала: "0 - 6 - 8 - 10")
1. Логіко-структурний рівень	8
2. Рівень пошукової глибини	8
3. Науково-теоретичний рівень	8
4. Аналітико-методичний рівень	8
5. Конструктивний рівень	8
6. Рівень наукової етики	10
7. Організаційний рівень	8
Загальна оцінка	**58**

Кваліфікаційна бакалаврська робота робота відповідає вимогам вищої школи, заслуговує позитивної оцінки та може бути рекомендована до захисту
(відповідність встановленим вимогам)

(можливість допуску до захисту)

Науковий керівник _____ к.е.н. Сержук А.В.
(підпис) *(науковий ступінь, учене звання)* *(прізвище, ініціали)*

доц. каф. комерційної діяльності та логістики
(посада)

"08" 05 2023р.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА 5

1.1 Поняття внутрішнього маркетингу та його роль у стратегії підприємства 5

1.2 Аналіз різновидів моделей та інструментів внутрішнього 12

маркетингу 12

РОЗДІЛ 2. СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 25

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та 25

маркетингової діяльності «InnoTech Ukraine» 25

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА..... 51

3.1 Розробка та впровадження заходів з внутрішнього маркетингу на..... 51

підприємстві «InnoTech Ukraine» 51

3.2 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її 58

прогнозна оцінка 58

ВИСНОВКИ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку бізнесу внутрішній маркетинг стає все більш актуальною темою для дослідження та застосування на практиці. Внутрішній маркетинг - це процес планування та реалізації стратегій, спрямованих на задоволення потреб і бажань власного персоналу, з метою підвищення його ефективності та продуктивності.

Внутрішній маркетинг включає в себе впровадження маркетингових інструментів для внутрішнього споживача, тобто персоналу компанії. Він допомагає зберегти талановитих працівників, збільшити їх мотивацію та лояльність до підприємства, зменшити текучість кадрів, а також покращити якість продукції та послуг.

У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці, підприємства звертають все більше уваги на розвиток внутрішнього маркетингу. Це дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, які в свою чергу забезпечують підприємству конкурентну перевагу на ринку. Крім того, внутрішній маркетинг є ефективним інструментом для збільшення ефективності та продуктивності працівників, що, у свою чергу, допомагає підприємству збільшити прибуток та покращити свої показники.

Отже, тема внутрішній маркетинг організацій є актуальною в сучасних умовах розвитку бізнесу, оскільки дозволяє підприємству ефективно управляти своїм персоналом, покращувати якість продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень літератури з внутрішнього маркетингу має на меті зосередитися на її еволюції, актуальності в сучасній маркетинговій практиці та інтеграції з новими стратегіями та технологіями. Це включає вивчення використання методів оповідання для внутрішньої комунікації та застосування внутрішнього маркетингу в різних галузях і культурних контекстах, а також застосування практик з внутрішнього маркетингу для вирішення такий проблем організацій, як плинність кадрів та брак залучення співробітників.

Мета і завдання дослідження - дослідження процесів та інструментів внутрішнього маркетингу на підприємстві з метою виявлення можливостей для поліпшення взаємодії з персоналом та забезпечення успішної реалізації маркетингових стратегій, визначення інструментів та методів внутрішнього маркетингу, які застосовуються на підприємстві, та їхнього впливу на задоволеність працівників та їхню продуктивність.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати наукові та практичні підходи до визначення та розуміння поняття "внутрішній маркетинг" та його ролі в діяльності підприємства; вивчити процеси взаємодії між персоналом та компанією, оцінити рівень мотивації та лояльності працівників; з'ясувати основні фактори, що впливають на їхню продуктивність та ефективність; дослідити інструменти внутрішнього маркетингу, що застосовуються на підприємства; визначити їх ефективність та вплив на підвищення ефективності та продуктивності працівників.

Об’єкт дослідження - внутрішній маркетинг підприємства, взаємодія між підприємством та його працівниками в контексті внутрішнього маркетингу.

Предмет дослідження - процеси та інструменти внутрішнього маркетингу, що застосовуються на підприємстві з метою покращення взаємодії з персоналом та досягнення бажаних результатів в діяльності підприємства.

Методи дослідження - розв’язання визначених завдань та дослідження було використано методи пошуку, обробки наукової та методичної літератури, фінансово-економічного аналізу, методи порівняння, спостереження, обробка та узагальнення статистичних даних діяльності компанії, анкетування.

Інформаційну базу складають чинні нормативно-правові акти, які регулюють роботу компанії, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, інтернет-джерела.

Структура роботи - робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття внутрішнього маркетингу та його роль у стратегії підприємства

Сьогодні існує велика розмаїтість дефініцій внутрішнього маркетингу, їх понятійна сутність має одне і те ж значення, різниця лише полягає у деякій відмінності конкретних значень. Загальноприйняте значення внутрішнього маркетингу розуміють як процеси та стратегії, спрямовані на підвищення мотивації, задоволення та ефективності працівників, а також забезпечення відповідності їхньої діяльності цілям та цінностям організації.

Однією з форм конкурентної переваги є пропонування якісних послуг клієнтам, результатом яких буде лояльність споживача. Одним із підходів до досягнення цієї мети є внутрішній маркетинг, який є ключовим фактором у пропонуванні якісних послуг та успіху зовнішнього маркетингу організації. Бері та Гронрос представили концепцію внутрішнього маркетингу в 1980-х роках [5]. Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що працівники складають внутрішній ринок організації. Це означає, що організація має внутрішній ринок із внутрішніми клієнтами та постачальниками, а задоволення потреб внутрішніх клієнтів є важливим для успіху організації на зовнішньому ринку.

За Філіпом Котлером, внутрішній маркетинг - це процес створення, передачі та збереження цінностей, які пропонує компанія, спрямований на внутрішніх клієнтів організації, а саме - на працівників [9, с. 927]. Цей процес має на меті підвищення мотивації, задоволеності та ефективності працівників, що в свою чергу сприяє досягненню більш високих показників якості продукту або послуги, а також збільшенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

За словами фінського вченого Крістіана Гренрооса, внутрішній маркетинг є перш за все "філософією управління персоналом та систематичним способом розвитку та виконання культури обслуговування" [1, с. 40]. Франсуа Мішон пропонує ще одне визначення: "Внутрішній маркетинг - це маркетинговий підхід всередині компанії, що дозволяє зачати та просувати ідеї, проекти чи цінності, корисні для компанії, спілкуватися" [2, с. 120].

Представники Британської школи маркетингу розширили теорію внутрішнього маркетингу та акцентували увагу на практичному застосуванні його інструментів. Зокрема, з 1991 року Морган Н. та Пірсі Н. пропонують системний підхід до визначення внутрішнього маркетингу та використовують такі категорії, як "внутрішні клієнти" та "внутрішні постачальники" [3, с. 84—86]. Згідно з їх поглядами, внутрішній маркетинг означає створення сприятливих умов роботи співробітників та управління взаєминами між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами з метою задоволення останніх. Внутрішні маркетингові програми повинні бути спрямовані на обрані внутрішні сегменти та доповнювати зовнішню маркетингову програму. Нижче у таблиці 1.1. узагальнені визначення внутрішнього маркетингу провідних економістів.

Таблиця 1.1. Еволюція концепції внутрішнього маркетингу

Автор, рік	Визначення внутрішнього маркетингу
Гренгос та Бері (1989)	Він зазначає, що більша задоволеність співробітників буде більшою ймовірністю орієнтована на зовнішнього клієнта. Автор акцентує увагу на задоволенні клієнтів, закликає до більшої уваги та обізнаності про них серед працівників підприємства.
Морган і Пірсі (1991)	ВМ задуманий як фреймфорк, подібний до зовнішньо маркетингового, який приймає і розробляє маркетинговий план, але орієнтований на внутрішніх працівників. Також, який буде спрямований на стимулювання обізнаності поведінки клієнта.

Продовження таблиці 1.1.

Рафік та Ахмед (1993)	ВМ є моделлю, яка використовується для залучення, розвитку та утримання мотивованого персоналу організації. Наголошують, що у звичайних ситуаціях маркетингу клієнтам не потрібно купувати продукти, які вони не хочуть купувати, водночас працівники повинні прийняти і “повірити” в продукт, який пропонує компанія.
Хогг, Картер та Дюнн (1998)	Зазначили, що співробітники повинні комунікувати і транслювати цілі, цінності та поведінку організації, тож потрібно заохочувати співробітників брати активну участь в успіху бізнесу.
Беквіт (1998)	Наголошує, що ВМ це набір методів, щоб продати ідею компанії, її цілі, стратегії, структури, лідерів та інших компонентів ринку, що складається з працівників «внутрішніх клієнтів». Ці методі діють з кінцевою метою підвищення мотивації співробітників та як безпосередній результат - продуктивність.
Ахмед і Рафік (2000)	Наголошують на управлінні людським капіталом з точки зору підвищення обізнаності клієнтів та їхніх потреб співробітниками, більш орієнтованої на обслуговування мотивації персоналу, задоволеності, узгодження співробітників зі стратегією та цілями компанії. Ефективна комунікація та координація між відділами, що перекладається як вкладання в організацію.
Ахмед і Рафік (2002)	Підкреслюють, як задоволеність клієнтів досягається за допомогою орієнтованих на клієнта стратегій, мотивацією співробітників і координації зусиль усіх організаційних функцій.

Кінець таблиці 1.1.

Котлер і Амстронг (2003)	Вважають, що ВМ має на меті ефективне навчання та мотивацію співробітників, які успішно контактують з клієнтами та між собою, працюють як одна команда, намагаючись спільно досягти задоволеності клієнтів. Працівники - теж внутрішні клієнти.
Альмерана, Ромео, Рока (2005)	Визначають ВМ, як сукупність реалізованих у певному порядку методів і прийомів, які дозволяють компанії підвищити рівень ефективності в інтересах своїх клієнтів і власних співробітників. З цього випливає, що ВМ є інтервенційною моделлю, яка дозволяє компанії мати людські ресурси, які здатні стимулювати та супроводжувати розвиток компанії, з основним принципом - оптимізацією людського капіталу компанії.

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши наведені визначення внутрішнього маркетингу, можна сказати, що це концепція, яка підкреслює важливість мотивації та залучення працівників до успіху організації. Він передбачає донесення до співробітників цілей, цінностей і поведінки організації, донесення до них ідеї цілей і стратегії компанії, а також забезпечення ефективного спілкування та координації між різними функціями та відділами всередині організації.

Внутрішній маркетинг визнає працівників основним ринком для компанії та наголошує на необхідності підтримувати їх мотивацію, задоволеність і відповідність стратегії та цілям компанії. Він підкреслює роль задоволеності працівників і координації в досягненні задоволеності споживачів, і це особливо актуально для сервісних компаній, де працівники мають прямий контакт із клієнтами.

Внутрішній маркетинг розглядається як модель втручання, яка дозволяє компаніям підвищити свою ефективність шляхом інвестування в розвиток своїх людських ресурсів. Неспроможність запровадити внутрішній маркетинг може призвести до того, що співробітники будуть незаангажовані, і можуть залишити

організацію або залишитися в ній, не докладаючи зусиль, що призведе до низької якості роботи.

Роль внутрішнього маркетингу в стратегії підприємства полягає в наступному [6]:

- покращення комунікації: внутрішній маркетинг сприяє покращенню комунікації між різними рівнями управління та підрозділами підприємства. Це сприяє збільшенню залученості співробітників до діяльності підприємства та зменшенню ризику виникнення конфліктів;

- підвищення мотивації співробітників: внутрішній маркетинг може допомогти збільшити мотивацію співробітників, які в свою чергу можуть призвести до збільшення продуктивності та якості роботи. Це може бути досягнуто за допомогою надання привілеїв, створення бонусних систем, визнання досягнень та навчання;

- підвищення лояльності співробітників: Внутрішній маркетинг може допомогти збільшити лояльність співробітників та зменшити втрату персоналу. Це можна досягти через створення комфортних умов праці, сприяння особистому та професійному зростанню, а також надання додаткових послуг та можливостей;

- створення позитивного іміджу підприємства: внутрішній маркетинг також може допомогти в створенні позитивного іміджу підприємства серед його співробітників;

Необхідність реального розширення можливостей організації надавати клієнтам цінні послуги, які знаходяться в правильній пропорції до потреб клієнтів, як основа конкурентної стратегії та конкурентної переваги, стала дуже важливою темою в літературі з менеджменту.

Сьогодні людський капітал і нематеріальні активи вважаються основним джерелом стійкої цінності. Таким чином, працівник організації несе основну частину в досягненні стійкої конкурентної переваги. Якщо потреби та очікування цих людей не відповідають і якщо працівник розглядається як витрата, а не як основний капітал

організації, неможливо буде надавати клієнтам належні, цінні послуги. Основним припущенням у внутрішньому маркетингу є те, що персонал слід розглядати як найцінніший актив організації, і до нього слід ставитися як до внутрішніх клієнтів, підхід, який призведе до досягнення організацією конкурентної переваги. В управлінні послугами внутрішній маркетинг розглядається як використання концепції маркетингу у внутрішньому середовищі організації.

У сучасному світі, де панує суцільна конкуренція, традиційні джерела конкурентної переваги, такі як технології, економічний масштаб, занепали під впливом таких факторів, як глобалізація та зміни навколишнього середовища. Сьогодні вміла, мотивована та гнучка робоча сила візьме на себе навантаження щодо створення стійкої конкурентної переваги.

На нашу думку, людський капітал - основне джерело досягнення стійкої конкурентної переваги компанії над своїми конкурентами. Ресурси організації складаються з двох джерел: матеріальних і нематеріальних ресурсів. Матеріальні ресурси організації включають активи, обладнання, машини та фізичне майно. У минулому ці типи джерел вважалися основними інструментами конкуренції на ринку. Нематеріальні ресурси включають людський капітал, бренд, а також відносини з постачальниками та клієнтами [27]. Максимальна цінність буде створена, коли всі нематеріальні активи організації приведені в гармонію між собою, а також з матеріальними активами та стратегією (Гітт та інші 2007 [28, с. 158]). Серед найважливіших нематеріальних активів – людський капітал. Людський капітал включає навички, знання та ставлення працівників. Сьогодні всі організації створюють і підтримують свою стійку цінність, використовуючи такі нематеріальні активи, як людський капітал.

Досягнення стійкої конкурентної переваги є надзвичайно важливим для організацій, які працюють у складному світовому конкурентному середовищі, а також у сфері послуг і наукової економіки. Така конкурентна перевага буде досягнута задоволеністю та вірністю клієнтів. В обслуговуючих організаціях

найважливішою конкурентною перевагою є якість послуг. Котлер і Армстронг (1999) [29, с. 96] стверджують, що в організаціях, що надають послуги, одним із основних способів виділити типову організацію серед її конкурентів є якість обслуговування. Якість послуг, що надаються, залежить від ряду факторів, таких як місце надання послуг, процес надання послуг, манера надання послуг тощо.

Одним з найбільших факторів, що впливають на якість послуг, є співробітники
організації. Саме вони безпосередньо контактують з клієнтами в процесі надання послуг, а отже відіграють основну роль у створенні враження, цінностей і сприйнятті якості обслуговування з боку клієнта. Тому дуже важливо приділяти увагу співробітникам, працівникам, які несуть тягар конкурентної переваги в сучасному світі. Залучаючи та утримуючи співробітників, орієнтованих на клієнта та обслуговування, організації можуть виділитися серед своїх конкурентів. У зв'язку з цим важливу роль може відігравати внутрішній маркетинг. Внутрішній маркетинг сприймає співробітників як клієнтів, які так само важливі для організації, як і зовнішні клієнти. Внутрішній маркетинг зосереджений на належних внутрішніх стосунках між людьми на всіх рівнях організації [30, с. 34]. Таким чином, серед співробітників, які контактують з клієнтами, створюється підхід, орієнтований на обслуговування та клієнта.

У результаті організації зможуть створити конкурентну перевагу за рахунок свого людського капіталу, який є цінним, рідкісним і цінним для створення конкурентної переваги підприємства. Однак існує умова для створення стійкої конкурентної переваги: коли співробітники організації добре мотивовані, головне належні, стійкі відносини з клієнтами і, що найважливіше, вони орієнтовані на обслуговування та клієнта.

Підсумувавши, внутрішній маркетинг відіграє вирішальну роль у стратегії компанії, покращуючи комунікацію, посилюючи мотивацію працівників, підвищуючи лояльність працівників і створюючи позитивний імідж підприємства. У

сучасному висококонкурентному світі людський капітал є основним джерелом досягнення стійкої конкурентної переваги для компанії.

Людський капітал включає в себе навички, знання та ставлення працівників, які є одними з найважливіших нематеріальних активів. Досягнення стійкої конкурентної переваги є надзвичайно важливим для організацій, які працюють у складному глобальному конкурентному середовищі, і це буде досягнуто через задоволеність клієнтів і лояльність. На якість послуг, що надаються сервісними організаціями, впливають співробітники організації, які відіграють вирішальну роль у створенні враження про якість обслуговування.

Внутрішній маркетинг може допомогти створити орієнтований на обслуговування та клієнта підхід серед співробітників, які стикаються з клієнтами, що може відрізняти організацію від її конкурентів.

1.2 Аналіз різновидів моделей та інструментів внутрішнього маркетингу

Внутрішній маркетинг є важливим елементом стратегії управління компанією.
Він полягає в застосуванні маркетингових інструментів та технологій в середині компанії з метою залучення та утримання талановитих працівників, підвищення їх мотивації та внутрішнього задоволення.

У цьому розділі наданий аналіз фундаментальних моделей Леонарда Беррі, Крістіана Гронроса, та їх комбінована модель внутрішнього маркетингу, які використовуються компаніями для досягнення різних цілей, таких як залучення та утримання працівників, відданості споживачів та інноваційності. Кожна з цих моделей, їх принципи та особливості застосування, може стати корисною для керівників компаній, HR-фахівців та будь-яких працівників, які бажають покращити ефективність внутрішнього маркетингу своєї компанії та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Розглянемо ці моделі більш детально. Модель внутрішнього маркетингу Леонарда Беррі — це основа, яка підкреслює важливість ставлення до працівників як до внутрішніх клієнтів і створення в організації культури, орієнтованої на клієнта. Ця модель базується на ідеї про те, що задоволені та зацікавлені співробітники з більшою ймовірністю нададуть високоякісні послуги зовнішнім клієнтам, що може призвести до підвищення рівня задоволеності клієнтів, лояльності та прибутковості [8, с. 948-949].

Модель складається з шести ключових елементів:

- внутрішнє розуміння - забезпечення того, щоб усі співробітники розумілимісію організації, цінності та культуру, орієнтовану на клієнта;

- внутрішнє навчання - надання можливостей для постійного навчання та розвитку для співробітників, щоб покращити їхні навички та знання;

- внутрішня комунікація - аохочення відкритого та ефективного спілкування між співробітниками, а також між працівниками та керівництвом;

- внутрішня мотивація - створення позитивного робочого середовища, яке мотивує працівників надавати високоякісні послуги;

- внутрішнє вимірювання - моніторинг задоволеності, залученості та результативності співробітників для визначення областей для покращення;

- внутрішня винагорода - визнання та винагорода співробітників за їхній внесок і досягнення;

Зосереджуючись на цих шести елементах, організації можуть створити культуру, яка цінує та підтримує своїх співробітників, що може призвести до підвищення рівня задоволеності роботою, залученості працівників і, зрештою, до кращого обслуговування зовнішніх клієнтів. Нижче зображена схема, яка графічно візуалізує підхід професора Техаського університету Леонарда Беррі - Рис 1.1.

Рис 1.1. Модель внутрішнього маркетингу Леонарда Бері

Джерело: розроблено автором за матеріалами [8, с. 948-949]

Розглянемо модель внутрішнього маркетингу професора маркетингу та ділового адміністрування Шведської школи економіки Крістіана Гронооса. Оригінальна модель Гронроса базується на передумові, що співробітники повинні бути свідомими в спілкуванні з клієнтами та налаштовані на продажі, щоб вони могли скористатися перевагами інтерактивних маркетингових можливостей, що призведе до кращої якості обслуговування та збільшення продажів і, як наслідок, вищого прибутку [11].

Передумовами свідомого працівника, орієнтованого на продажі та клієнтів, є підтримуюча практика найму персоналу, необхідне навчання та стиль управління за участю, який дає працівникам свободу дій у процесі надання послуг, щоб вони могли скористатися перевагами взаємодії між контактними працівниками та клієнтами. Надаючи працівникам свободу дій, надаючи їм більше контролю над їхньою

роботою, Гронрос вважає, що задоволеність працівників підвищиться, а отже, це призведе до більшої мотивації та уваги до клієнтів[10, с. 15-16].

Крім того, співробітники повинні бути проінформовані про будь-які зміни в маркетингових стратегіях і кампаніях перед виходом на зовнішній ринок. Ідея цієї політики полягає в тому, що працівники повинні розуміти та усвідомлювати важливість своєї ролі в процесі виробництва та надання послуг. Все це вимагає підтримки вищого керівництва. Повна модель Гронроса представлена на Рис 1.2.

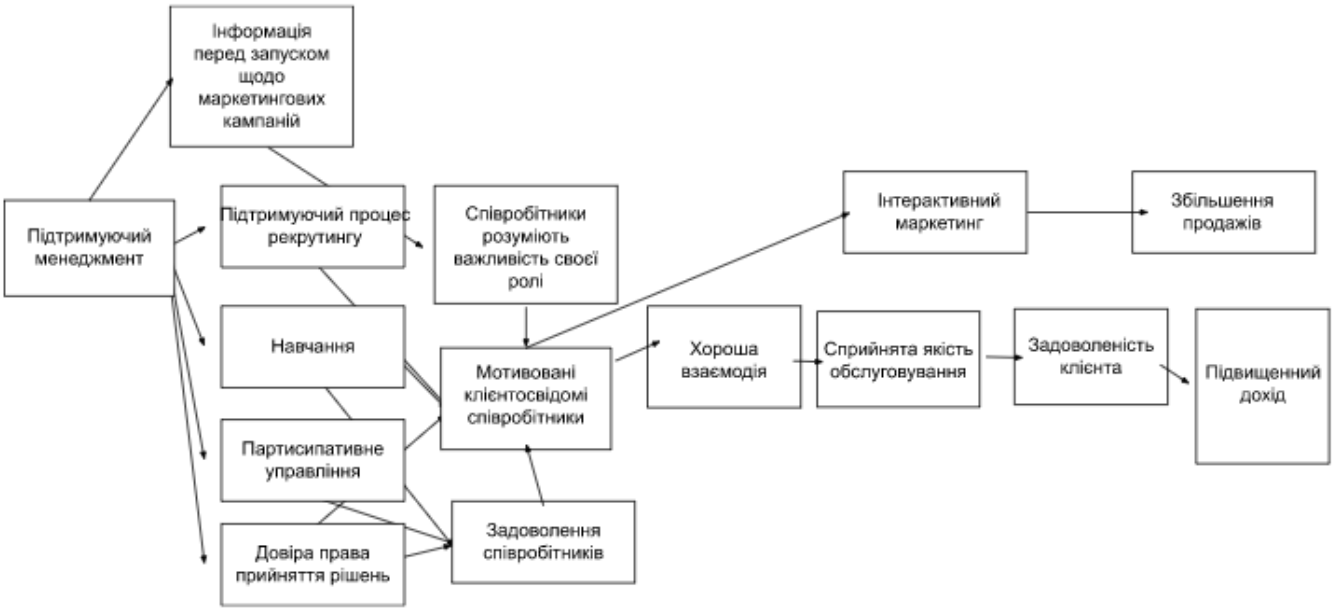

Рис. 1.2 Модель внутрішнього маркетингу Крістіана Гронроса

Джерело: розроблено автором за матеріалами [10, с. 15-16]

Хоча цілі моделей подібні, зрозуміло, що механізми, які вони використовують, і їхні цілі досить різні. Крім того, ці дві моделі самі по собі є неповними, оскільки модель Беррі не вказує на механізми, які можна використовувати для мотивації працівників, крім маркетингового підходу. Так само початкова модель Гронроса ігнорувала маркетинговий підхід до мотивації працівників. Щоб створити більш комплексну модель внутрішнього маркетингу, необхідно поєднати обидва ці підходи.

Нова модель внутрішнього маркетингу, створена на основі комбінації моделей

Беррі та Гронроса. Ряд додаткових функцій у моделі включає розробку взаємозв'язку між задоволеністю споживачів, їх лояльністю та збільшеним прибутком. Прибутки також збільшуються за рахунок усної реклами задоволених клієнтів.

Модель також припускає, що антецеденти задоволеності працівників є функцією адекватного навчання, розсудливості працівників та спільного управління. Робота також повинна відповідати потребам працівників. Крім того, важлива хороша комунікація між маркетинговим і контактним працівником [10, с. 17-18].

Пропонована модель має ряд переваг:

- нова модель підкреслює той факт, що моделі Гронроса і Бері не єконкуруючими моделями, але висвітлюють різні аспекти внутрішнього маркетингу, і нова модель використовує ці відмінності для створення більш повної концептуалізації;

- модель висвітлює велику кількість неявних припущень і зв'язків, які необхідно перевірити емпірично;

- модель показує механізми реалізації внутрішнього маркетингу;

Хоча модель є дещо складнішою, ніж оригінальні моделі, вона забезпечує більш повне уявлення про внутрішній маркетинг.

Як можна побачити вище, три запропоновані моделі мають подібність, тому їхня кінцева мета полягає в тому, щоб внутрішні клієнти були задоволені, мотивовані та досягли утримання всередині організації. Згідно з Боуеном і Лоулером [11, с. 135], одним із основних засобів мотивації працівників є надання їм інформації, знань, винагород і заохочень. Ось чому між політиками внутрішнього маркетингу стоїть мотивація співробітників шляхом застосування різноманітних стимулів.

Ґрунтуючись на огляди і визначення внутрішнього маркетингу, які

розвинулися на цих етапах, а також на концептуальні та емпіричні дослідження, наразі існують критерії внутрішнього маркетингу, відомі як задоволеність і мотивація працівників, відданість компанії, задоволення роботою. У практичному визначенні внутрішній маркетинг можна розглядати як маркетинговий підхід, який використовується стратегічно для мотивації та інтеграції функцій через організаційні та функціональні стратегії в задоволенні клієнтів у процесі формування працівників з високою якістю обслуговування.

Спираючись на сучасне дослідження Всесвітньої наукової та інженерної академії, яке було проведене у 2021 році і розглядало вплив таких інструментів внутрішнього маркетингу, як політика утримання, навчання та розвиток персоналу, заходи для створення та утримання командного духу, політика формування відданості організації, заохочення і бонусні системи. Можемо розглянути який вплив здійснює застосування даних інструментів: [13, с. 716-717]:

- інструменти внутрішнього маркетингу впливають на рівень того, на скільки працівник хоче викладатись в роботі в організації (рівень відданості організації);
- інструменти внутрішнього маркетингу впливають на відчуття задоволеності роботою;

Розглянемо першу тезу більш детально. Перші визначення організаційної відданості визначають її як емоційне почуття співробітників до організації, в якій вони працюють [14, с. 89-94]. Для Портера [15, с. 603-609] тверда віра та прийняття цілей організації та її цінностей спонукає працівника докладати значних зусиль в ім’я організації.

Зовсім недавно різні дослідники зокрема Yao та ін. [16, с. 76] визначають організаційну відданість як ставлення, яке виражає психологічний союз між особистістю та її організацією, тобто ступінь активної участі та лояльності співробітників до їхнього бізнесу, про що свідчить їх ефективність для досягнення організаційних цілей.

У цьому сенсі віддані працівники мають, крім кращого ставлення, менше шансів залишити або піти на іншу роботу. У результаті організація не несе витрат через плинність кадрів. Тому, коли вони віддані справі та мають високу кваліфікацію, кадри потребують менше контролю, враховуючи те, що вони співставляють важливість і цінність своїх цілей з цілями організації

Останні емпіричні дослідження встановили позитивний зв’язок між внутрішнім маркетингом і організаційною відданістю співробітників. Бейлі та ін. [17, с. 821-840] виявили, що внутрішній маркетинг позитивно впливає на організаційну відданість у дослідженні 234 працівників фінансових установ Саудівської Аравії. Дане дослідження вивчало вплив різних інструментів внутрішнього маркетингу, таких як навчання та розвиток, організаційна підтримка, система зворотнього зв'язку, стимули та мотивація, а також політика утримання на задоволеність роботою та організаційну відданість.

Групі з 234 працівників фінансових установ Саудівської Аравії було надано структуровану анкету. У дослідженні використовувався множинний регресійний аналіз для оцінки впливу внутрішнього маркетингу на задоволеність роботою та відданість організації. Результати показали, що фактори внутрішнього маркетингу позитивно вплинули на задоволеність роботою та організаційну відданість працівників.

Ці дослідження показують, що внутрішній маркетинг може сприяти почуттю єдності та відданості серед співробітників, що може принести користь організаціям різними способами. Заохочуючи внутрішні маркетингові ініціативи, організації можуть зміцнити зв’язок між працівниками та організацією, що призведе до більш відданої робочої сили. Такі ініціативи можуть включати програми навчання та розвитку, схеми винагород і визнання, а також комунікаційні стратегії, які залучають і мотивують працівників.

Загалом ці дослідження свідчать про те, що внутрішній маркетинг може мати позитивний вплив на організаційну відданість, яка є критичним фактором у

підвищенні задоволеності працівників, продуктивності й утримання. Тому організаціям слід розглянути можливість інвестування у внутрішні маркетингові стратегії, щоб сприяти почуттю прихильності та єдності серед працівників, що призведе до більш мотивованої, продуктивної та лояльної робочої сили. Нижче наведений графік, що описує вплив інструментів внутрішнього маркетингу на якість внутрішнього сервісу.

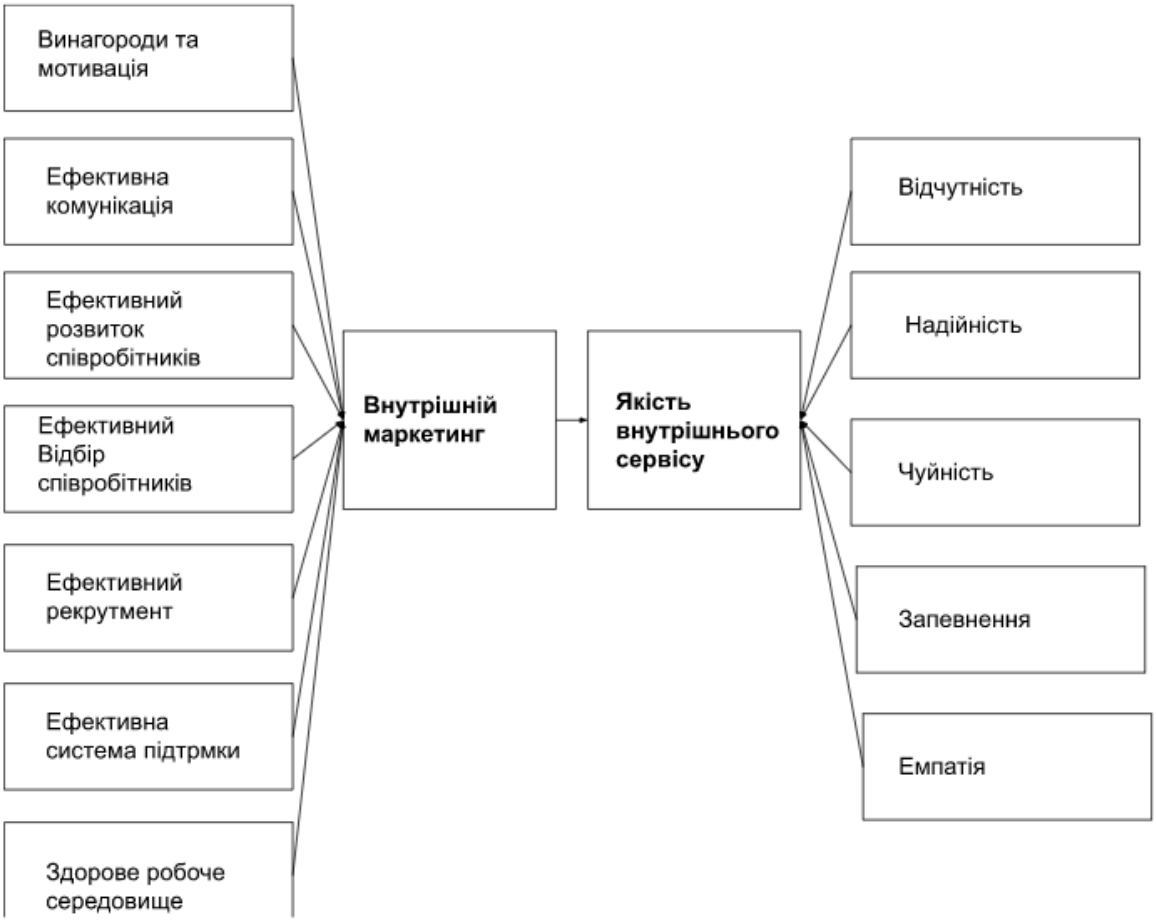

Рис. 1.3 Вплив інструментів внутрішнього маркетингу на якість внутрішнього сервісу

Джерело: розроблено автором за матеріалами [31, с 59]

Це стосується також організацій, які надають послуги, адже взаємозв'язок між внутрішнім маркетингом і якістю внутрішнього обслуговування полягає в тому, що позитивна внутрішня маркетингова стратегія може призвести до покращення

внутрішньої якості обслуговування. Коли співробітники мотивовані та задоволені своєю роботою, вони, швидше за все, нададуть високоякісні послуги своїм клієнтам і послуги будуть сприйматись клієнтом з більшою відчутністю, надійністю, чуйністю, впевненістю, емпатією.

Таким чином, внутрішній маркетинг і внутрішня якість обслуговування є взаємопов'язаними концепціями, які мають важливе значення для успіху будь-якої організації. Зосередження уваги на внутрішньому маркетингу може призвести до підвищення якості внутрішнього обслуговування, що, у свою чергу, сприяє покращенню ефективності організації.

Інструменти внутрішнього маркетингу можуть мати значний вплив на задоволеність роботою серед працівників. Задоволеність роботою стосується суб'єктивних почуттів і ставлення людини до своєї роботи та робочого середовища, і це критичний фактор для залученості працівників, продуктивності й утримання. Нижче наведені інструменти зовнішнього маркетингу, їх застосування та вплив на задоволеність роботою.

Таблиця 1.2 Інструменти внутрішнього маркетингу, їх застосування та вплив на задоволеність працівників.

Інструмент внутрішнього маркетингу	Застосування інструменту	Вплив на задоволеність роботою
Визнання і винагороди	бонуси, підвищення по службі та публічне визнання досягнень	Допомагають працівникам відчути, що їх шанують і цінують за їхній внесок в організацію, отримати публічне визнання своїх досягнень.

Продовження таблиці 1.2

Навчання і розвиток	Безкоштовні курси, тренінги, марафони, лекції на вдосконалення професійних або соціальних навичок.	Вдосконалюють навички та знання працівників, дарують відчуття, що організація піклується та зацікавлена в професійному розвитку працівники та покращенню професійних або соціальних навичок.
Комунікація та зворотній зв'язок	Система надання та отримання зворотного зв'язку, анкетування	Випрацьовує відчуття поваги та важливості до власної думки працівників. Дозволяє зрозуміти і об’єктивно оцінити свій вклад в компанію, сфери над якими треба працювати і які виходять добре.
Баланс між роботою та особистим життям	гнучкий графік роботи, оздоровчі програми та програми допомоги працівникам, їх дітям, сім’ям	Дозволяє працівникам ефективно керувати своїми особистими та професійними обов’язками. Дає відчуття розуміння і поваги до особливих потреб працівників.
Залучення працівників	залучення працівників до процесів прийняття рішень і пошук їхнього внеску в організаційних питаннях	Викликає відчуття, що їхню думку працівників цінують і що вони мають право голосу в організації.
Розширення прав і можливостей працівників	надання працівникам можливості приймати рішення та брати на себе відповідальність за свою роботу	Допомагає розвинути відчуття контролю та самостійності над своєю роботою, відповідальності за власні вибори і рішення.

Кінець таблиці 1.2

Позитивне робоче середовище	Розвиток командного духу, обладнання відпочинкових зон на робочому місці, спільне часопроводження з командою.	Викликає підтримку та цінність у своєму робочому середовищі, бажання повертатись і працювати на своєму робочому місці.

Джерело: створено автором за даними [21]

Ось кілька способів, за допомогою яких інструменти внутрішнього маркетингу можуть впливати на задоволеність роботою [21]:

- визнання та винагороди: інструменти внутрішнього маркетингу, такі як програми визнання та винагороди, можуть допомогти працівникам відчути, що їх шанують і цінують за їхній внесок в організацію. Такі програми можуть включати бонуси, підвищення по службі та публічне визнання досягнень. Визнаючи та винагороджуючи працівників, організації можуть покращити задоволеність роботою та створити позитивне робоче середовище;

- навчання та розвиток - інструменти внутрішнього маркетингу, які надають можливості для навчання та розвитку, можуть підвищити задоволеність роботою, дозволяючи працівникам вдосконалювати свої навички та знання. Співробітники, які відчувають, що вони ростуть і розвиваються в організації, з більшою ймовірністю будуть задоволені своєю роботою та більш залучені до роботи;

- комунікація та зворотний зв'язок: ефективні механізми комунікації та зворотного зв'язку можуть покращити задоволеність роботою, надаючи працівникам чітке розуміння їхніх ролей та обов'язків, а також можливості для внесення інформації та зворотного зв'язку. Коли працівники відчувають, що їхню думку цінують і чують, вони, швидше за все, будуть задоволені своєю роботою та віддані організації;

- баланс між роботою та особистим життям: інструменти внутрішнього маркетингу, які сприяють балансу між роботою та особистим життям, можуть

покращити задоволеність роботою, дозволяючи працівникам ефективно керувати своїми особистими та професійними обов’язками. Такі інструменти можуть включати гнучкий графік роботи, оздоровчі програми та програми допомоги працівникам;

- залучення працівників: залучення працівників до процесів прийняття рішень і пошук їхнього внеску в організаційних питаннях є ще одним ефективним способом підвищення задоволеності роботою. Коли співробітники відчувають, що їхню думку цінують і що вони мають право голосу в організації, вони, швидше за все, будуть віддані своїй роботі та будуть задоволені своєю роботою;

- розширення прав і можливостей працівників: надання працівникам можливості приймати рішення та брати на себе відповідальність за свою роботу також може підвищити задоволеність роботою. Коли працівники мають відчуття контролю та самостійності над своєю роботою, вони, швидше за все, почуватимуться залученими та інвестованими у свою роботу;

- позитивне робоче середовище. Створення позитивного робочого середовища має вирішальне значення для внутрішнього маркетингу. Цього можна досягти за допомогою різних засобів, таких як сприяння командній роботі та співпраці, забезпечення безпечного та здорового робочого середовища та виховання культури поваги та залучення. Коли працівники відчувають підтримку та цінність у своєму робочому середовищі, вони, швидше за все, будуть задоволені своєю роботою;

- чіткі очікування та зворотній зв’язок: встановлення чітких очікувань для співробітників і надання регулярних відгуків про їхню роботу є важливими для задоволення роботою. Коли співробітники розуміють, чого від них очікують, і отримують конструктивний відгук про свою роботу, вони, швидше за все, почуватимуться мотивованими та залученими до своєї роботи;

- таким чином, інструменти внутрішнього маркетингу можуть мати значний вплив на задоволеність роботою серед працівників. Забезпечуючи визнання та

винагороди, можливості для навчання та розвитку, ефективне спілкування та зворотній зв’язок, а також сприяючи балансу між роботою та особистим життям, організації можуть створити позитивне робоче середовище, яке сприятиме задоволенню роботою, залученості та продуктивності;

РОЗДІЛ 2

СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності «InnoTech Ukraine»

Досліджуваним підприємством є компанія Лабораторія INNOTECH International, яка працює у понад 100 країнах світу, спеціалізується на маркетингу та збуту товарів для здоров'я, медичних приладів і фармацевтичних препаратів, призначених для лікування повсякденних патологій, включаючи гінекологічні розлади, венозну недостатність, анемію та брак мінералів.

Продукти підприємства в основному зосереджені на підтримці різних аспектів здоров'я, таких як функція імунної системи, здоров'я суглобів, здоров'я травлення та загальне самопочуття. Вони пропонують широкий асортимент продуктів, включаючи дієтичні добавки, пробіотики, екстракти трав і вітаміни.

Штаб-квартира LII розташована в Квебеку, Канада. Стратегія, що гарантує унікальність інновацій Іннотек - придбання прав та ліцензій на інноваційні препарати, медичні вироби з біометричними датчиками [32]. Також набуття прав на інноваційну продукцію, що вже представлена на ринку, заохочення обміну знаннями щодо наукових досліджень. Експортна стратегія включає експорт готової продукції та експорт продукції у великій фасовці для подальшого пакування на місцях.

Розвинена мережа регіональних офісів, філій та уповноважених представників забезпечили Лабораторії ІННОТЕК Інтернасіональ широку міжнародну присутність, що сприяє впізнаваності та престижу компанії.

Лабораторія ІННОТЕК Інтернасіональ з моменту свого створення закріпилася на ринках багатьох країн, щоб утвердитися як світовий гравець у глобальній охороні

здоров'я. Завдяки своїй стратегії міжнародного розвитку, в даний час компанія представлена більш ніж у 100 країнах світу, які розташовані в наступних географічних зонах, відображених на мапі нижче:

- Західна Європа;
- Східна Європа ;
- Росія ;
- СНД;
- Африка на південь від Сахари;
- Магріб;
- Балкани;
- Латинська та Центральна Америка;
- Близький та Середній Схід;
- Азія;

Рис. 1.4. Представництва компанії Laboratoire Innotech у світі

Джерело: розроблено автором за матеріалами [32]

Лабораторія Іннотек Інтернасіональ входить в холдинг INNOTHERA. 100% всіх препаратів INNOTHERA виробляються у Франції, експорт становить понад 65% від загального обсягу продажів і охоплює понад 100 країн. Нижче наведена структура холдингу INNOTHERA, підприємтва, які туди входять та їх основні функції.

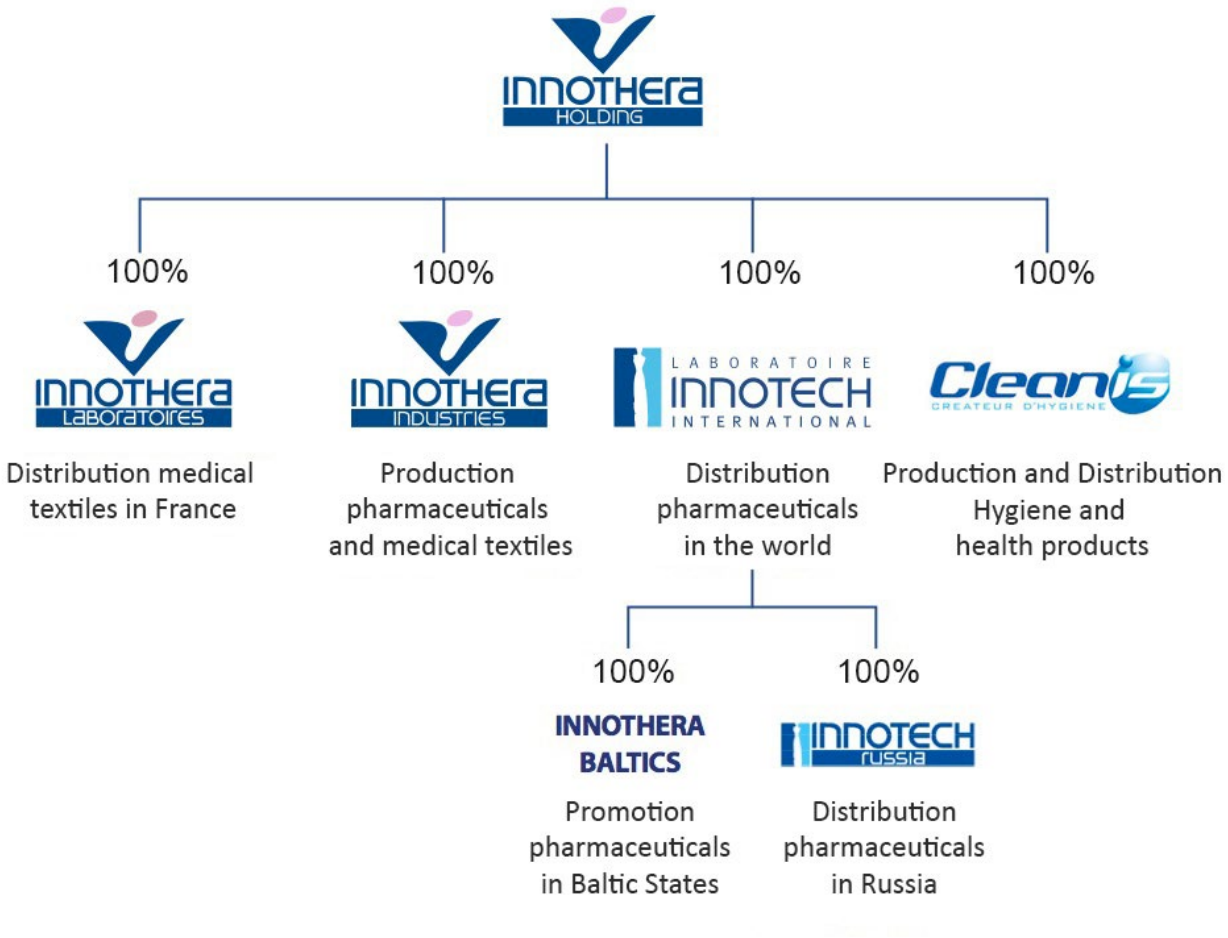

Рис. 1.5 Структура холдингу Innothera Holdings.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [32]

Лабораторія Інотек Україна - це уповноважене представництво Laboratoire Innotech International в Україні, яке має офіс в Києві та займається маркетингом та дистрибуцією препаратів локально. Препарати гінекологічного, гастроентерологічного, респіраторного напрямку, для покращення здоров'я суставів,

вен, харчові добавки. На даний час в представництві працює 12 офісних працівників, 24 медичних представників у найбільших містах України та 3 регіональні менеджери.

Нижче наведена організаційна структура Інотек, з якого можна зрозуміти ієрархію та систему підпорядкування у підприємстві. Бачимо, що форма організаційної структури Інотек лінійно-функціональна, адже в основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями.

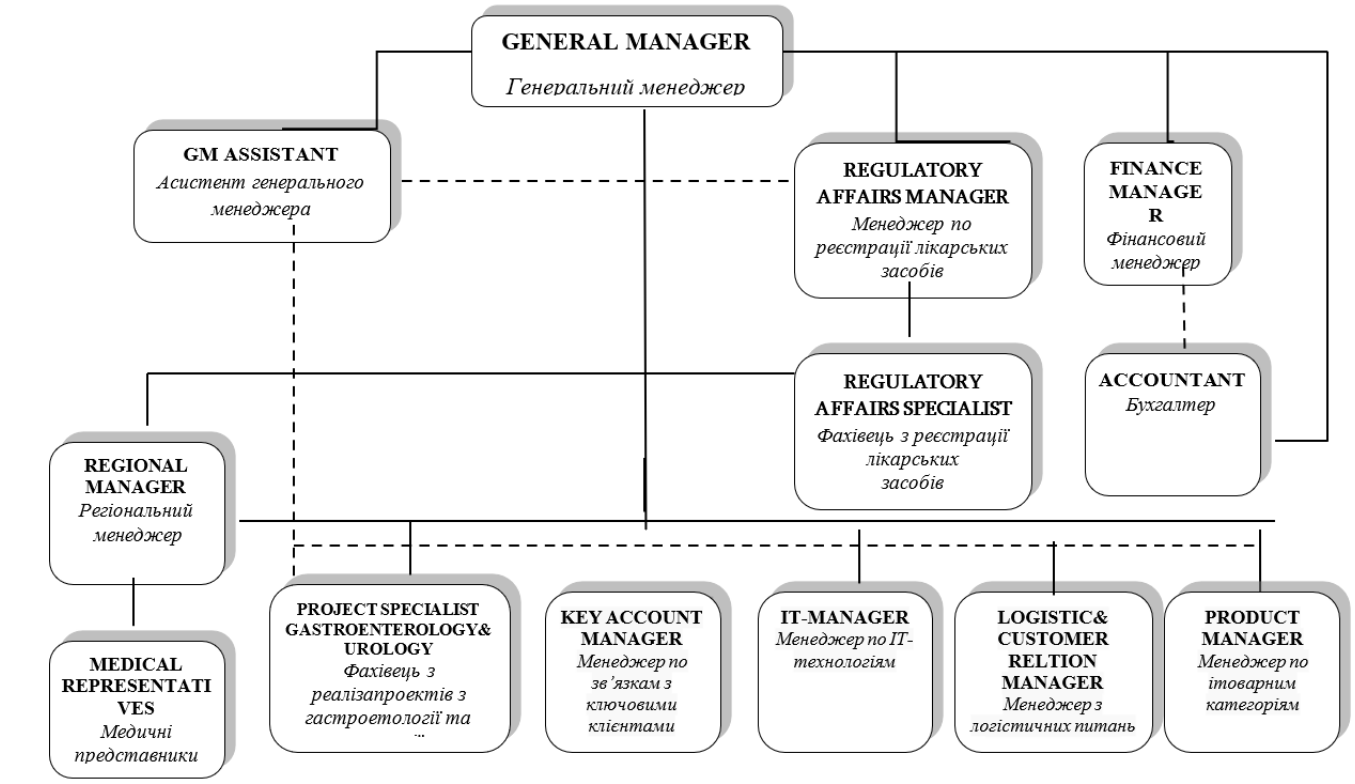

Рис. 1.6. Організаційно-управлінська структура компанії «Лабораторія Іннотек Україна»

Джерело: сформовано автором

Генеральний менеджер «Лабораторії Іннотек» в Україні керує всіма аспектами діяльності підприємства в сфері торгівлі. Він організовує та координує роботу підприємств з одержання, збуту та обслуговування покупців, аналізує економічні процеси, впроваджує ефективні методи управління.

Асистент генерального менеджера (GM Assistant) контролює виконання наказів та розпоряджень, розробляє методики контролю, планує робочий день керівника, забезпечує технічну підтримку, організовує відрядження, бере участь у переговорах, складає протоколи та документи, підтримує зв'язок з організаціями та державними органами та розв'язує питання, які не вимагають особистої присутності керівника.

Менеджер з реєстрації лікарських засобів (Regulatory Affairs Manager) складає досьє, спілкується з регуляторними організаціями, забезпечує медичний переклад документації, моніторить зміни в законодавстві та відповідає за фармаконагляд. Фахівець з реєстрації лікарських засобів (Regulatory Affairs Specialist) - помічник менеджера у ліцензуванні.

Фінансовий менеджер (Finance manager) керує фінансами підприємства, розробляє фінансові плани, баланси і бюджети, визначає ціну капіталу та нормативи оборотних коштів. Він аналізує фінансовий стан підприємства, забезпечує платоспроможність, керує активами, включаючи фінансування виробничої діяльності, інвестиції.

Бухгалтер (Accountant) - веде бухгалтерський облік, зобов'язань та операцій (облік коштів, матеріалів, витрат, продажів, розрахунків); контролює первинну документацію для обліку та підготовку до обробки.

Регіональний менеджер (Regional Manager) - збирає ринкову інформацію, розробляє стратегію збуту, керує фінансами, рекламою та PR, координує контракти та контролює виконання, розробляє плани збуту і організовує семінари. Співпрацює з менеджером логістики і товарних категорій.

Медичні представники (Medical Representatives) - координують збір, аналіз та узагальнення медичної і фармацевтичної інформації, організовують і контролюють інформаційно-рекламну та довідкову діяльність, планують і проводять заходи з покращення здоров'я населення за певною патологією. Також, моніторять побічні

ефекти препаратів, розробляють презентаційний портфель препаратів фармакотерапевтичної групи.

Маркетингова діяльність «Лабораторія Іннотек Україна» передана підрядникам, маркетинговій агенції «Медіаложик». Крім цього, здійснюються проведення заходів, спрямованих на поширення інформації про діяльність Інотек, її продукції в спеціалізованих медичних виданнях. Інформація про рецептурні препарати поширюється в спеціалізованій медичній пресі, на медичних симпозіумах, конференціях, семінарах.

Підрядники «Медіаложик» спеціалізуються на розробці і впровадженні маркетингової стратегії для препаратів «Лабораторія Іннотек Україна». Створення маркетингової стратегії складається з таких етапів:

- аналіз ринку та цільової аудиторії - компанія визначає потреби споживачів, їхні побажання та очікування щодо продукту;

- позиціонування продукту на ринку - компанія розробляє унікальну концепцію продукту та визначає його позиціонування відносно конкурентів;

- розробка маркетингових стратегій - компанія визначає найбільш ефективні канали реклами та способи просування продукту;

- реалізація маркетингових кампаній - компанія запускає рекламні кампанії та проводить інші заходи з метою просування продукту на ринку;

- аналіз результатів - компанія аналізує результати маркетингових кампаній та коригує стратегію, якщо потрібно;

Проаналізуємо фінансові показники компанії за 2020, 2021 та 2022 роки, наведені нижче у таблиці.

Таблиця 1.3 Консолідовані звіти про фінансові результати та сукупний дохід Laboratoire Innotech за 2020, 2021 та 2022 роки

	2020 (в тис. грн)	2021 (в тис. грн)	2022 (в тис. грн)
Чистий дохід від реалізованої продукції	6 219 835	6 322 789	6 353 131
Собівартість реалізованої продукції	5 218 563	5 016 338	5 055 212
Валовий прибуток	1 001 272	1 306 451	1 286 919
Витрати на збут	802 673	803 244	805 968
Адміністративні витрати	102 892	114 848	145 580
Інші операційні доходи	27 634	28 800	59 106
Інші операційні витрати	98 783	112 043	72 093
Чистий рух в результаті знецінення активів	129 825	140 540	131 478
Прибуток від операційної діяльності	175 182	165 018	198 906
Результат від неопераційної діяльності	89 350	95 347	1 312 704
Прибуток до оподаткування	70 618	69 771	1 512 612
Податкові витрати	15 382	16 614	22 163
Чистий прибуток	52 894	53 156	1 490 438
Усього сукупних доходів	52 894	53 156	1 490 438

Джерело: створено автором за даними [34]

Розглянемо детальніше кожен з показників фармацевтичної компанії за три роки (2020-2022) і спробуємо обґрунтувати динаміку їх змін.

Чистий дохід від реалізованої продукції показує обсяг доходу, отриманого компанією від продажу своєї продукції. За період з 2020 по 2022 рік цей показник збільшився з 6,219,835 млн. до 6,353,131 млн. грн. Загалом, ця зміна становить зростання на 2,14%. Зауважимо, що з 2020 по 2021 рік дохід компанії зріс на 1,96%, а з 2021 по 2022 рік він збільшився на 2,09%. Це сталось через збільшення обсягів продажів компанії, що пов'язано з розвитоком фармацевтичного ринку - збільшення попиту на продукцію компанії внаслідок розвитку ринку або збільшення кількості потенційних клієнтів, покращенням якості продукції, покращенням маркетингу та реклами.

Собівартість реалізованої продукції відображає вартість виробництва продукції, включаючи витрати на сировину, матеріали, працю, енергію, транспортні витрати та інші витрати, пов'язані з виробництвом товарів. За період з 2020 по 2022 рік цей показник зменшився на 163,351 млн. грн., або на 3,13%. Зауважимо, що з 2020 по 2021 рік собівартість скоротилася на 3,88%, а з 2021 по 2022 рік вона збільшилася на 0,77%, що пов'язано зі зростанням цін на логістику, оренду, комунальні.

Валовий прибуток відображає різницю між чистим доходом та собівартістю виробництва. За період з 2020 по 2022 рік валовий прибуток збільшився на 285,647 млн. грн. або на 28,5%. Зауважимо, що з 2020 по 2021 рік валовий прибуток збільшився на 30,7%, а з 2021 по 2022 рік він зменшився на 1,49%.

В період останніх 5ти років продажі компанії зросли найбільше у період з 2019-2020 року (на 4%). У період за 2021-2022 відсоток продажів трохи зменшився, що могло стати наслідком загального рівня інфляції та військового вторгнення. Графічно відображена динаміка зміни відсотку продажів нижче, на Рис. 1.9.

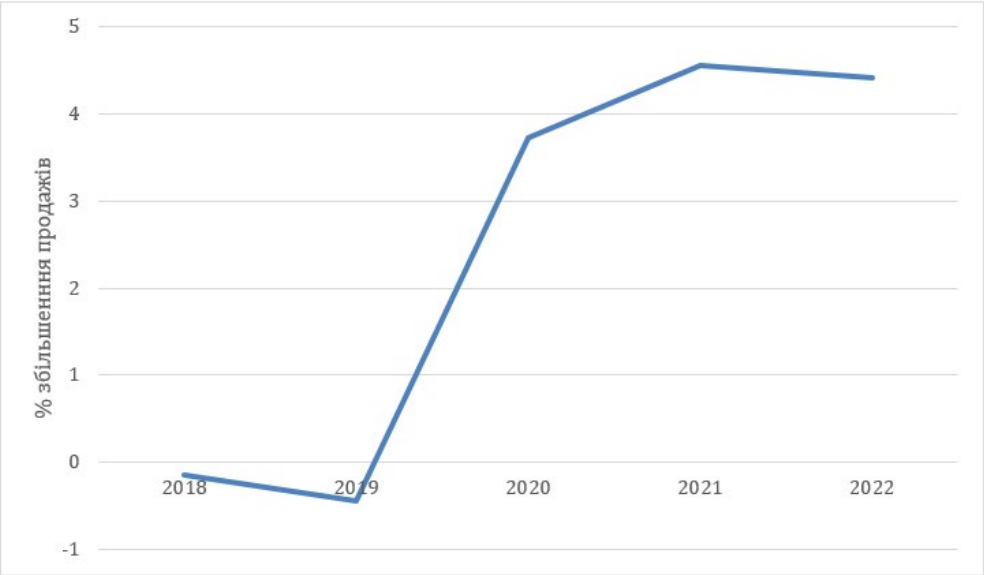

Рис. 1.9. Динаміка зміни відсотку продажів Іннотек за період 2018 - 2022 роки

Джерело: створено автором за даними [34]

Інші операційні витрати складаються з операційних витрат, які не пов'язані з витратами на збут та адміністративними витратами, такими як витрати на дослідження та розробку, витрати на рекламу та маркетинг, витрати на обслуговування обладнання та інші операційні витрати. Зменшення цього показника в 2022 році може свідчити про ефективне управління операційними витратами, що призвело до скорочення витрат на дослідження та розробку, або зменшення витрат на маркетинг та рекламу.

Прибуток від операційної діяльності у 2022 році збільшився порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зростання продажів та/або ефективність управління витратами. Однак, важливо врахувати, що витрати на адміністративну та інші операційні витрати також зросли, що може вплинути на загальний прибуток компанії.

Результат від неопераційної діяльності суттєво збільшився в 2022 році порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано з отриманням додаткових доходів від інвестицій, продажу активів або інших операцій, що не пов'язані з основною діяльністю компанії.

Прибуток до оподаткування в 2022 році значно зросив порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано зі збільшенням чистого прибутку компанії та/або зменшенням податкових витрат.

Таким чином, маємо позитивну динаміку у більшості показників, що свідчить про зростання продуктивності та ефективності фармацевтичної компанії протягом трьох років. Зокрема, можна побачити зростання чистого доходу від реалізованої продукції з 6,219,835 у 2020 році до 6,353,131 у 2022 році, що вказує на збільшення обсягів продажів компанії.

Також валовий прибуток збільшився з 1,001,272 у 2020 році до 1,286,919 у 2022 році, що свідчить про збільшення рентабельності компанії. Проте, витрати на збут та адміністративні витрати також зросли, що може бути пов'язано зі збільшенням розміру компанії та обсягів роботи.

Додатково, компанія отримала значний результат від неопераційної діяльності у 2022 році, що дозволило збільшити прибуток до оподаткування та чистий прибуток порівняно з попередніми роками. Це може бути пов'язано зі здійсненням успішних інвестицій, продажу активів або інших факторів, які не пов'язані з основною діяльністю компанії.

З урахуванням того, що компанія Laboratoire Innotech Ukraine збільшила свій дохід і прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком, можна зробити припущення, що компанія може знаходитися на етапі зростання. Крім того, збільшення обсягів інвестицій в рекламні та маркетингові заходи, а також збільшення адміністративних витрат може свідчити про стратегічне збільшення потенційної аудиторії та налагодження продажів на нових ринках, що також може бути ознакою етапу зростання.

Проаналізуємо ключових конкурентів Laboratoire Innotech Ukraine - Bayer та Sperco, адже реалізують схожі фармацевтичні продукти. Порівняємо їх використовуючи багатокутник конкурентоспроможності наведений на Рис. 2.1. та Рис. 1.9.

Критерії конкурентоспроможності	Innotech Ukraine	Bayer Ukraine	Sperco Ukraine	План з удосконалення
Продуктовий портфель	4	10	7	*Проаналізувати тенденції ринку, оцінювати існуючі препарати, їх ефективність, провести нові дослідження та розробки, виходити на нові ринки, відстежувати конкуренцію*
Дослідження та розробки	8	10	6	
Стандарти якості	10	10	10	
Виробничі можливості	8	10	4	
Частка ринку	5	8	4	*Визначити цільову аудиторію, диференціювати продукт, розширити пропозицію продукту, покращити канали збуту*
Продажі та дистрибуція	7	9	6	
Цінова стратегія	9	9	8	
Впізнаваність бренду	5	10	4	*Цільовий маркетинг, покращення процесу продажів, розширення каналів збуту, створення онлайн-присутності*
Людські ресурси	8	9	8	
Сталий розвиток	3	10	5	*Ставити чіткі цілі та завдання, впроваджувати найкращі практики сталого розвитку, інвестувати в сталий розвиток, комунікувати про прогрес в медіа*
Мережа дистрибуції	5	9	6	*Оцінити свою поточну мережу, підвищити видимість і прозорість, розширити існуючу мережу, покращити спілкування*

Рис. 2.1. Оцінка критеріїв конкурентоспроможності компаній Innotech, Bayer, Sperco.

Джерело: створено автором *за даними внутрішніх презентацій Labaratoire Innotech Ukraine, а також на основі джерел [49], [50], [51]*

В наведеній таблиці розглядаються такі критерії як: продуктовий портфель, дослідження та розробки, стандарти якості, виробничі можливості, частка ринку, продажі та дистрибуція, цінова стратегія, впізнаваність бренду, людські ресурси, сталий розвиток, мережа дистрибуції. Кожну компанія оцінюється по шкалі від 1 до 10 за кожним критерієм. Нижче результати оцінювання подані у вигляді багатокутнику конкуретоспроможності (Рис. 1.9.)

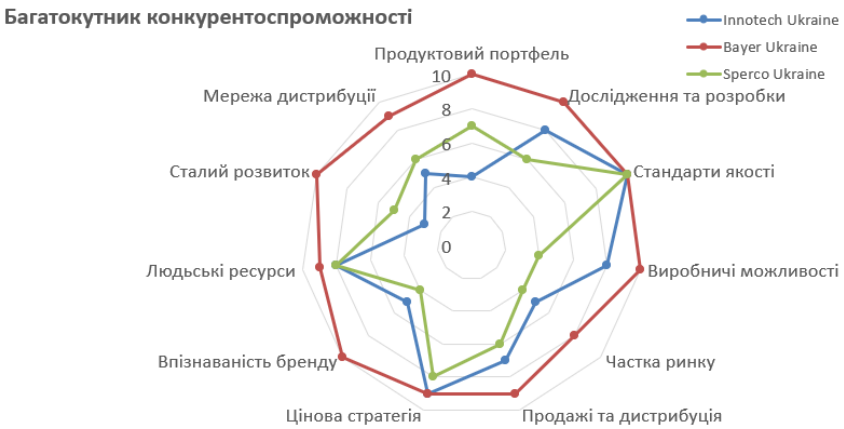

Рис. 2.2. Багатокутник конкуретоспроможності Labaratoire Innotech Ukraine, Bayer Ukraine, Sperco Ukraine

Джерело: створено автором за даними внутрішніх презентацій Labaratoire Innotech Ukraine, а також на основі джерел [49], [50], [51]

Бачимо, що Bayer Ukraine – сильний конкурент та виграє в багатьох аспектах. Проте, згідно результатів дослідження, бачимо, що серед конкуретоспроможних аспектів, Labaratoire Innotech Ukraine отримала кращі або хороші результати за своїх конкурентів у дослідженні та розробці, виробничих можливостях, частці ринку, стандартах якості, ціновій стратегії. Тож, сконцетруємось на слабких сторонах і запропнуємо опції покращення цих показників, аби досягти кращої конкурентоспроможності для компанії Labaratoire Innotech Ukraine.

«Байєр Україна» має найбільший портфель продуктів на українському ринку – близько 160 препаратів, маючи асортимент продуктів у різних сегментах, включаючи фармацевтику, здоров'я споживачів, здоров'я тварин і рослинництва. Водночас як «Іннотек Україна» має 16 представлених продуктів, «Сперко Україна» - 39. Рішення про покращення продуктового портфель «Іннотек Україна» не може бути однозначним, адже менша кількість представлених продуктів ніж в конкурентів не означає, що компанії потрібно розширювати продуктовий портфель. Саме тому нашою пропозицію для «Іннотек Україна» є визначати це на основі комплексного аналізу ринкових тенденцій, потреб клієнтів і довгострокової бізнес-стратегії компанії, а не просто намагатися зрівнятися чи перевищити кількість продуктів, пропонованих конкурентами. Якщо компанія має цілеспрямовану стратегію, яка акцентує увагу на кількох основних продуктах, менший портфель може бути доречним. З іншого боку, якщо компанія хоче захопити більшу частку ринку або вийти на нові ринки, їй може знадобитися розширити свій портфель, представивши нові продукти.

Bayer відома своїми потужними науково-дослідними можливостями та інвестиціями в інноваційні дослідження. «Байєр Україна» може мати доступ до передових технологій, наукового досвіду та можливостей розробки продуктів. Іннотек також має сильну дослідницьку базу ніж «Сперко Україна» , яку забезпечує

Innotera Industries у Франції. Всі три перелічені компанії мають високі стандарти якості на виробницті,

«Іннотек Україна» має відносно невелику частку ринку, проте, це не обов'язково означає, що компанії треба фокусуватись на збільшенні своєї частки. Хоча збільшення частки ринку є загальною метою багатьох компаній, це не завжди найкраща стратегія, особливо якщо конкуренти вже мають більшу частку ринку. Замість цього компанія повинна зосередитися на створенні цінності для своїх клієнтів, покращенні своїх продуктів або послуг, а також на виявленні та використанні своїх унікальних конкурентних переваг.Тож, на нашу думку компанії «Іннотек Україна» варто виділитися серед своїх конкурентів, пропонуючи унікальну ціннісну пропозицію, яка виділяє її на ринку. Це може включати розробку інноваційних продуктів або націлювання на конкретну нішу на ринку.

Впізнаваність бренду «Іннотек Україна» дійсно потребує покращення. Оцінивши канали комунікації компанії, на нашу думку перш за все потрібно вдосконалити та переробити сайт – зробити його зручним, доступним і простим. Прикладом для цього є сайти конкурентів «Сперко Україна» та «Байер Україна», які містять доступну інформацію про свою діяльність, продуктове портфоліо, партнерів і тд. Також, на нашу думку потрібно почати вести сторінку в соціальних мережах – LinkedIn та Facebook. Там можна встановювати контакти зі своїми партнерами, звітувати про медичні конференції, інноваці та події проведені, або де взяла участь «Іннотек Україна».

У питанні сталого розвитку, «Іннотек Україна» також програє своїм конкурентам. На сайті «Байер Україна» та «Сперко Україна» є окремий розділ про те, як компанії інвестують в сталий розвиток, проте в «Іннотек Україна» немає. Нашою рекомандацією, окрім створення нового сайту є також створення окремого розділу, який буде описувати дії присвячені сталому розвитку. Ми також рекомендуємо встановіти цілі сталого розвитку, приклади можуть включати зменшення викидів парникових газів, збільшення використання відновлюваної

енергії, зменшення відходів і використання води або покращення соціального впливу ваших продуктів або послуг. Також впроваджувати екологічні практики та комунікувати про них на сайті та в соцмережах.

Тож підсумувавши проведений аналіз конкурентоспроможності «Іннотек Україна» та конкурентів можемо виділити наступні рекомендації: рішення щодо покращення продуктового портфелю компанії «Іннотек Україна» повинно базуватися на комплексному аналізі ринкових тенденцій, потреб клієнтів і довгострокової бізнес-стратегії компанії, а не на намаганні зрівнятися чи перевищити кількість продуктів, що пропонують конкуренти. Окрім того, замість зосередження на збільшенні частки ринку, компанія має зосередитися на створенні цінності для своїх клієнтів, покращенні продуктів або послуг, використанні своїх унікальних конкурентних переваг та пропозиції унікальної цінності. Крім того, потрібно вдосконалити сайт та розпочати активність в соціальних мережах для підвищення впізнаваності бренду.

Для того, щоб отримати повне розуміння поточної ситуації в організації «Іннотек Україна» та визначити її сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози підприємства ми провели SWOT аналіз.

SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який допомагає організаціям визначити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз може допомогти «Іннотек Україна» багатьма способами, наприклад:

- визначити області для покращення: аналізуючи свої внутрішні слабкі сторони, організація може визначити сфери, де їй необхідно покращити для досягнення своїх цілей;

- використання можливостей: аналізуючи свої зовнішні можливості, організація може визначити сфери, де вона може розвивати або розширювати свій бізнес;

- управління ризиками - аналізуючи зовнішні загрози, організація може визначити потенційні ризики та розробити стратегії їх пом’якшення;

- використання сильних сторін - аналізуючи свої внутрішні сильні сторони, організація може визначити сфери, де вона має конкурентну перевагу, і використовувати їх для досягнення своїх цілей;

Загалом проведення SWOT-аналізу допомагає організаціям приймати обґрунтовані рішення, встановлювати реалістичні цілі та розробляти ефективні стратегії, які відповідають їх місії, баченню та цінностям. Розглянемо результати проведеного SWOT-аналізу у вигляди матриці на рисунку 2.1.

Рис. 2.3 SWOT-аналіз Labaratoire Innotech Ukraine

Джерело: створено автором

Сильні сторони - Іннотек Україна має команду сильних і досвідчених менеджерів (менеджер з фінансів, з реєстрації препаратів, логістичних питань, регіональний менеджер), які дуже цінні для компанії, розуміють потреби ринку та

можуть адаптуватися до змін, які відбуваються в галузі. Вони можуть приймати стратегічні рішення, які допоможуть компанії розвиватися та зміцнювати свою позицію. Також, в Іннотек Україна є добре налагоджена дистриб'юторська мережа, що дає їй перевагу перед конкурентами, сильний і сформований бренд, адже компанія зарекомендувала себе в більше 100 країн світу. До того, компанія успішно дотримується норм реєстрації препаратів, слідкує за змінує законодавства. Ще однією сильною сторони є сильні виробничі та дослідницькі можливості, які запеспечує Innotera у Франції. Також, компанія має дуже сильну команду медичних предстваників по всій Україні, що заробили хорошу репутацію у клієнтів. На останок, препарати Іннотек Україна відомі та з сильною репутацією в населення та в лікарів.

Слабкі сторони - Іннотек Україна точно має сфокосуватися на вдосконаленні власного вебсайту та створенні сторінок в соцмережах в Facebook та LinkedIn, аби підвищити впізнаваність компанії серед партнерів та медичних установ. Компанія не має стратегію сталого розвитку і не комунікує про неї - що є мінусом в пошуку партнерів та для залучення інвестицій, адже сучасні компанії мають звітувати про свої цілі сталого розвитку та бути екологічно свідомими. Також, недоліком є лімітоване портфоліо продуктів та брак інновацій. В середні компанії також виділяють такі проблеми як: плинність кадрів, низький рівень залученості та лімітовані можливості навчання та підвищення кваліфікації.

Можливості - сприятливе регуляторне середовище в Україні може сприяти полегшенню процесу збуту продукції, що збільшить дохід компанії. Зростання популярності дистанційних консультацій в Україні (такі як helsi.me) може дати можливість компанії залучати нові канали збуту, розвивати колаборацією з такими онлайн-плафтормами. Популяризація превентивної медицини може дати компанії перевагу в рекламі своїх продуктів, які можуть сприяти здоров'ю та попередженню хвороб, а оскільки один з напрямів Іннотек Україна – БАДи, їх вживання корисне для попередження хвороб та підтриму імунітету. Поява онлайн аптек може дати

можливість компанії збільшувати продажі своїх продуктів за допомогою інтернет-каналу. Збільшення доступності приватного та корпоративного медичного страхування може збільшити ринок покупців фармацевтичних продуктів, збільшуючи попит на продукцію Іннотек Україна.

Загрози - Іннотек Україна стала більш уразливою через обмеження фінансування з боку Франції через повномаштабне вторгення, це відбивається на її здатності фінансувати маркетингові кампанії, оплачувати навчання співробітникам, неможливість підвищити зарплати, тощо. Фармацевтичний ринок в Україні в цілому є досить конкурентним, тому фірма може стати уразливою перед високим рівнем конкуренції від інших виробників та постачальників. Інфляція призводить до збільшення витрат на розповсюдження продуктів фармацевтичної фірми, що впливає на її здатність до збереження конкурентоспроможності продуктів на ринку. Порушення ланцюга поставок в окупованих територіях або в зонах бойових дій не дає можливість поставляти і реалізовувати препарати в Донецькій, Луганській областях, а також частково в Запоріжжі, Миколаєві, Херсоні, Харкові - це призводить до зменшення продажів та прибутку фірми. Також, є загроза обстрілів та знищення складів з препаратами в прифронтових містах і зниження попитів на такі продукти, як біодобавки. На останок, через повномаштабне вторгнення є проблема зниження платоспроможності населення, як наслідок зменшені продажі препартів, в порівнянні з довоємнним періодом.

Підсумувавши результати SWOT-аналізу, Іннотек Україна має багато сильних сторін, таких як досвідчена команда менеджерів, сформований бренд та дистриб'юторська мережа, дотримання норм реєстрації препаратів, сильні виробничі та дослідницькі можливості, а також добре зарекомендували себе препарати. Незважаючи на це, компанії потрібно працювати над покращенням власного вебсайту та сторінок у соцмережах, розробити стратегію сталого розвитку та бути більш інноваційною. Крім того, компанія повинна вдосконалити підвищення

кваліфікації своїх співробітників та збільшити залученість, а також залучати нових партнерів та інвестиції.

Компанія Іннотек Україна може скористатися можливостями розвитку фармацевтичного ринку в Україні, таких як сприятливе регуляторне середовище, зростання популярності дистанційних консультацій та популяризація превентивної медицини. Однак компанія стикається зі значними загрозами, такими як обмеження фінансування, конкуренція на ринку, інфляція та порушення ланцюга поставок в окупованих і прифронтових територіях, зменшення платоспроможності населення. Ці загрози можуть спричинити зменшення прибутку компанії та зниження платоспроможності населення, що може вплинути на продажі її продуктів.

2.2 Дослідження та аналіз внутрішнього маркетингу на підприємстві «InnoTech Ukraine»

Внутрішній маркетинг — це процес просування продуктів, послуг і культури компанії серед її співробітників. Це передбачає використання маркетингових методів для спілкування зі співробітниками та створення у них почуття лояльності, гордості та відданості.

Мета внутрішнього маркетингу полягає в тому, щоб переконатися, що співробітники розуміють бачення, місію та цінності компанії та відчувають мотивацію сприяти її успіху. Це також допомагає створити позитивну культуру на робочому місці та покращує залученість працівників, що може призвести до підвищення продуктивності, задоволеності клієнтів і прибутковості.

Щоб описати внутрішній маркетинг Іннотек Україна, потрібно врахувати всі елементи внутрішнього маркетингу, а саме:

- комунікація: внутрішній маркетинг значною мірою покладається на ефективну комунікацію для охоплення та залучення співробітників;

- навчання та розвиток. Надання працівникам можливостей розвивати свої навички та знання за допомогою програм навчання та розвитку може допомогти створити сильну внутрішню маркетингову стратегію;

- визнання та винагорода. Визнання та винагорода співробітників за їх наполегливу роботу та досягнення є потужним мотиватором. Внутрішні маркетингові стратегії можуть включати програми визнання, бонуси чи інші стимули, які допоможуть утримати талановитих працівників;

- залученість співробітників: внутрішні маркетингові стратегії можуть включати програми залучення працівників, такі як заходи з формування команди, соціальні заходи або волонтерські програми для виховання почуття причетності та мети;

Одним з найважливіших інструментів внутрішнього маркетингу в корпорації «InnoTech Ukraine» є унікальна хмарна платформа, яка має назву Talent Management System.

Talent Man*agement System* (TMS) має декілька цілей – підтримувати основні процеси управління талантами, включаючи наймання, адаптацію співробітників, управління продуктивністю, навчання та професійний розвиток, компенсаційний менеджмент (планування та адміністрування всього фінансового значення, що роботодавець надає працівнику в обмін на його роботу, включає їхню зарплату, а також пільги, премії та винагороди). Елементи цієї системи зображені на графіку нижче.

Рис. 2.4. Елементи системи менеджменту талантів (*Talent Management System*) компанії «InnoTech Ukraine»

Джерело: розроблено автором за матеріалами [33]

Ключові елементи цієї системи такі:

- створення плану, аби стратегії талантів, щоб вона відповідала потребам бізнесу. Працювавши з керівництвом команди, зрозумівши бізнес-цілі, треба переконатися, що стратегія талантів підтримує ці результати;

- набір кандидатів - система залучення талантів з усієї України, можливість супроводжувати кандидатів протягом усього процесу найму та використання ефективної комплексної системи управління та відстеження кандидатів;

- онбординг - оптимізоване залучення нових найманців за допомогою спеціального порталу адаптації. Зменшення часу на паперову роботу. Завдяки цьому можна швидко адаптувати співробітників, автоматизувати робочі процеси он-, оф-, та крос-бордингу;

- керування продуктивністю співробітників - введення та відстежування метрик продуктивності;

- планування та проектування моделей компенсації - нагородження та визнання сильних співробітників;

- розвиток та утримуйте співробітників - планування, організація та проведення навчання. Можливість активно розвивати лідерів серед співробітників;

Нижче можна розглянути приклад інтерфейсу цієї платформи на рисунку 2.2. Вона доступна співробітникам, як в мобільній формі, так і на комп'ютері.

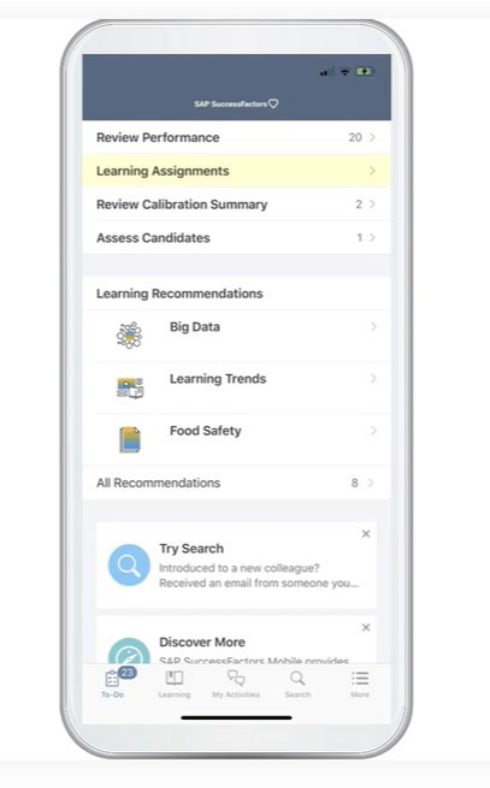

Рис. 2.5. Приклад інтерфейсу платформи TMS з підбору та відстежування навчання для співробітників

Джерело [33]

З точки зору вигоди компанії «InnoTech Ukraine» з використання цієї платформи можна виділити наступні:

- покращена ефективність: хмарне програмне забезпечення рішень для управління талантами може оптимізувати багато процесів управління персоналом, таких як підбір кадрів, управління продуктивністю та розвиток співробітників. Це може заощадити час і зменшити ризик помилок;

- покращена видимість: хмарне програмне забезпечення рішень для управління талантами може надавати менеджерам і командам відділу кадрів дані в реальному часі та аналітичну інформацію про їхню робочу силу. Це може допомогти їм приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління талантами;

- краща співпраця: хмарне програмне забезпечення рішень для управління талантами може сприяти співпраці між різними командами та відділами, спрощуючи обмін інформацією та спільну роботу для досягнення спільних цілей;

- покращений досвід співробітників: хмарне програмне забезпечення рішень для управління талантами може допомогти компаніям надати співробітникам більше персоналізованих можливостей розвитку, а також краще визнання та винагороди. Це може підвищити задоволеність і утримання співробітників;

- економія коштів: хмарне програмне забезпечення рішень для управління талантами може зменшити потребу в ручних процесах і паперовій роботі, що може заощадити час і гроші. Це також може допомогти компаніям уникнути дорогих помилок, наприклад найняти не того кандидата;

Загалом, використання хмарного програмного забезпечення рішень для управління талантами може допомогти компаніям ефективніше керувати своєю робочою силою, підвищити задоволеність працівників і зменшити витрати.

Також «InnoTech Ukraine» має на меті забезпечити максимально прозорі та комфортні умови співпраці з клієнтами компанії та працівниками різних підрозділів, включаючи представництва. Рівень ефективності реалізації цієї концепції визначається за допомогою двох показників: target achievement (TA) - рівень досягнення поставлених завдань (для блоку системи "завдання"), та overall performance appraisal OPA - повна описова оцінка ситуації, що використовується для

узагальненого опису всіх чотирьох блоків системи відповідно до необхідності висвітлення різних аспектів, таких як рівень конфліктності, перешкод виконання завдань та особливості робочого процесу у конкретних підрозділах (представництвах).

Короткий слоган компанії «InnoTech Ukraine» відображає філософію діяльності компанії, де людина стоїть вище за все. Ця філософія проявляється як у корпоративній культурі, так і взаємодії з клієнтами. Компанія Іннотек вірить, що найбільшою цінністю для них є людське життя, і це відображається в тому, що вони пропонують тільки високоякісні препарати за прийнятними цінами, та мають висококваліфікованих спеціалістів, які завжди готові надати компетентну допомогу. Іннотек прагне здобути довіру та повагу пацієнтів та лікарів, тому компанія фокусується на їхніх потребах та шукає шляхи до успішного лікування. Компанія вважає, що довіра та повага є найбільш міцним фундаментом та основою успіху в майбутньому.

У поняття внутрішнього маркетингу входить формування та транслювання працівниками цінностей компанії. В Іннотек можна виділити наступні цінності:

- повага, підтримка та заохочення до ініціативності;
- забезпечення достойних умов праці: безпечне робоче місце, соціальні гарантії, система заохочення та винагородження;
- право на помилки та їх визнання без загрози бути покараним;
- подальше дотримання цих високих стандартів корпоративної етики, за будь-яких умов та обставин.

В свою чергу, зобов’язання працівників перед компанією Іннотек полягають у наступному:

- завжди робити лише те, що є правильним та не суперечить нормам моралі, всіляко заохочувати до цього коллектив;
- бути лояльним та відданим філософії Іннотек, що відповідає моральним нормам, закликає до чесності, справедливості та людяності.

Якщо працівник спостерігає дії, що спрямовані на зниження якості продукції або завдання шкоди її репутації; крадіжки; порушення безпеки на робочому місці; фінансові маніпуляції або будь-які персональні або інші проблеми в компанії, то він може скористатися «Гарячою лінією» для повідомлення про це.

«Гаряча лінія» працює наступним чином: коли працівник або клієнт має проблему або інформацію щодо діяльності компанії, вони дзвонять на телефонну лінію, де оператор, який не працює виключно на компанію «InnoTech Ukraine», ставить ряд запитань, щоб уточнити проблему. Після цього оператор складає звіт про кожне звернення та надсилає його до офісу компанії. Кожне звернення розглядається окремо, а компанія приймає заходи для вирішення проблеми. Крім того, звернення можна надіслати через Інтернет або внутрішній сайт. Усі звернення є анонімними. Процес надходження звернень через «Гарячу лінію» до компанії «InnoTech Ukraine» зображено на рисунку 2.6. у вигляді схеми.

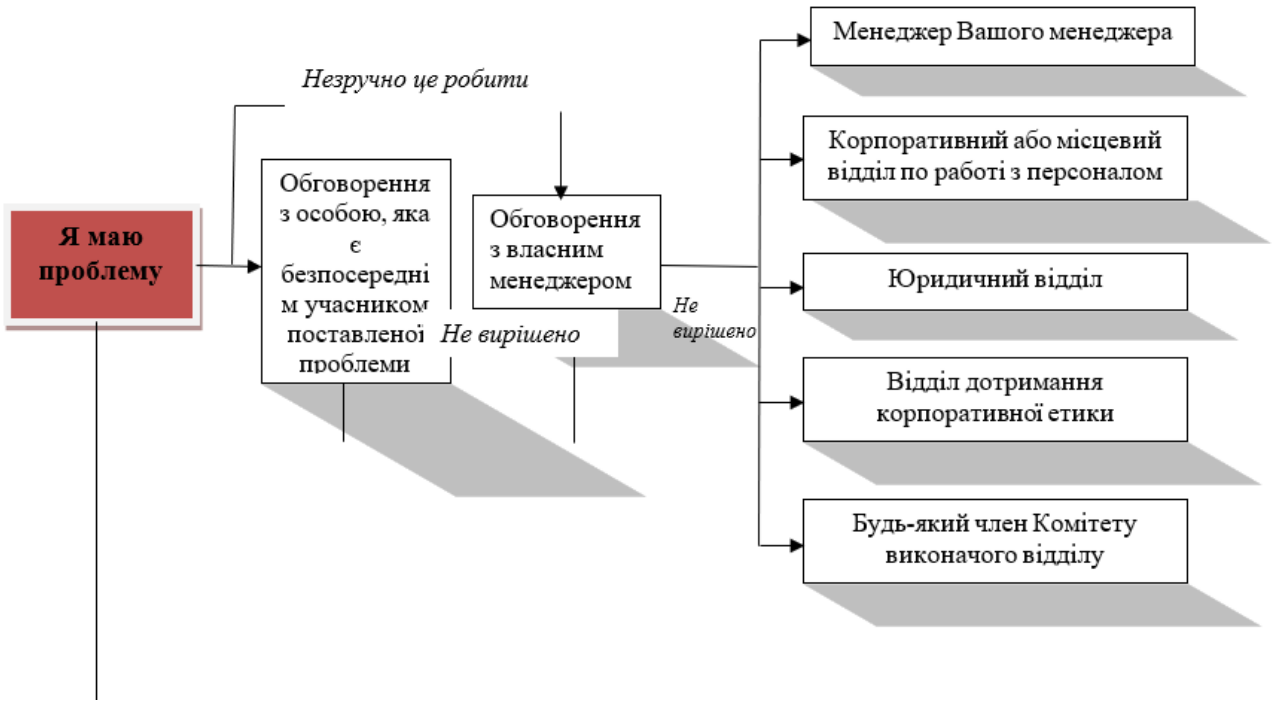

Рис. 2.6. Схема звернення за допомогою «Гарячу лінії» в компанії «InnoTech Ukraine».

Джерело: розроблено автором за матеріалами презентації «InnoTech Ukraine»

Звернення по «Гарячій лінії» поділялися на три категорії: A, B та C.

A – запити, на які потребують миттєвого реагування (розглядаються протягом 36 годин);

B – запити, які несуть в собі делікатну невідкладну проблему, з'ясування якої потребує зібрання додаткової інформації (розглядаються протягом восьми діб);

C – запити, які стосуються поточних не термінових проблем або додаткового уточнення (розглядаються протягом 30 днів).

Підсумувавши політику внутрішнього маркетингу підприємства «InnoTech Ukraine», бачимо, що компанія має зручну хмарну платформу, що дозволяє автоматизувати та полегшити процеси рекрутингу, онбордингу, навчання та підвищення професійної кваліфікації співробітників, відслідковувати їх продуктивність. Дана платформа дозволяє полегшити паперову роботу, збирає більшість необхідних процесів менеджменту талантів в одному місці.

В компанії є 2 основні метрики оцінки співробітників: target achievement (TA) та overall performance appraisal (OPA), які допомагають комплексно оцінити продуктивність працівника та зрозуміти його цінність для компанії.

Цінності «InnoTech Ukraine» насамперед ставлять людей, їх комфорт та благополуччя на робочому місце на перше місце. Тому була сформована система звернень «Гаряча лінія», аби попередити негативні та критичні ситуації на робочому місці та забезпечити швидке реагування у відповідності до них.

Не дивлячись на вищезгадані застосовані інструменти внутрішнього маркетингу, «InnoTech Ukraine» має деякі виклики, які не вирішуються наявними інструментами. Після ретельного дослідження проблем підприємства були виділені наступні проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою інструментів внутрішнього маркетингу:

- брак залученості співробітників в компанії - співробітники не залучаються до цілей, бачення та цінностей компанії, що призводить до зменшення мотивації, продуктивності та відданості;

- плинність кадрів в Іннотек не дуже висока, проте є потреба в більшому утриманні працівників, оскільки нових співробітників потрібно залучити до роботи та ознайомити з культурою, цінностями та цілями компанії. Часта зміна кадрів може призводить до втрати інституційних знань, зниження морального духу команди та збільшення витрат на наймання;

Розглянемо можливі рішення вищезгаданих проблем у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка та впровадження заходів з внутрішнього маркетингу на підприємстві «InnoTech Ukraine»

У попередніх розділах було висвітлено проблеми, які виникли перед компанією «InnoTech Ukraine» - плинність кадрів, брак залученості співробітників.

Не зважаючи, на те, що система TMS (*Talent Management System),* згадана у розділі 2 ефективно допомагає виконувати функцію онбордингу, навчання, відслідковування продуктивності співробітників, вона не дає відчуття персоналізованої турботи та залученості до команди, адже не передбачає живе спілкування. З початком повномасштабного вторгнення ситуація з живою взаємодією між працівниками та особистим спілкуванням значно погіршилась, адже наразі лише 30% працівників «InnoTech Ukraine» працює в офісі або гібридно, всі інші - дистанційно.

Вирішенням даної проблеми, що може позитивно вплинути на залучення співробітників та їх утримання, є впровадження програми особистого менторства.

Менторство - це свідомий розвивальний зв'язок, в якому більш досвідчена і кваліфікована особа (або уповноважена особа) дбає про професійне та особисте життя менш досвідченої і менш кваліфікованої особи (менті).

Зазвичай наставник має більший досвід роботи в організації або професії, і він має більшу впливовість в організації або професії, ніж менті. Комбінація експертизи та посади дозволяє наставнику суттєво вплинути на менті та розвиватись самому.

Наставництво на роботі може мотивувати осіб навчатися та рости, стимулювати їх до можливостей навчання та забезпечувати підтримку для навчання та росту. У багатьох випадках такі взаємини є взаєморозвивальними як для наставника, так і для менті.

Розглянемо кроки, які потрібно виконати для запровадження менторської програми для «InnoTech Ukraine»:

1) аналіз потреб і можливостей підприємства

а) дослідити потребу в програмі менторства серед робітників та керівників підприємства.

б) оцінити можливості фінансування програми.

в) визначити мету і завдання програми менторства на підприємстві.

2) розробка концепції програми менторства

а) визначити тип програми менторства (індивідуальний чи груповий).

б) визначити тривалість програми та умови її успішного завершення.

в) сформулювати очікування від учасників програми менторства.

3) підготовка менторів і ментів

а) обрати кандидатів на роль менторів.

б) провести навчання для менторів з техніки менторства.

в) обрати кандидатів на роль ментів.

г) провести навчання для ментів щодо очікувань від програми менторства.

4) розпочаток програми менторства

а) запровадити програму менторства на підприємстві.

б) забезпечити підтримку учасників програми менторства.

в) забезпечити оцінку результатів програми менторства.

г) оцінка результатів та вдосконалення програми

5) оцінити результати програми менторства.

а) зробити відповідні корективи для поліпшення програми менторства.

б) підготувати звіт про результати програми менторства і подати його на розгляд керівництву підприємства.

Нижче графічно відображена схема послідовних кроків створення програми менторства.

Рис. 2.7. Кроки для створення успішної менторської програми

Джерело: розроблено автором за матеріалами [37]

Провівши внутрішньокомандне опитування з командою та керівництвом, провівши аналітичну роботу та планування запровадження менторської програми була сформована стратегія, описана нижче. Опитування було проведене в Google Forms, розіславши всім працівникам електронною поштою.

Провівши внутрішньокомандне опитування про актуальність і потребу в запровадженні програми менторства, ми отримали відповіді від 94% команди «Labaratoire InnoTech Ukraine», тобто заповнили анкету 32 працівника з 39. 75% , тобто 24 з 32 працівників дали позитивну відповідь.

Також ми провели якісне дослідження та опитали працівників, що позитивно ставляться до програми менторства з приводу їх очікувань, цілей, потреб, які має задовольнити запроваджена програма, враховуючи посаду кожного респондента. Нижче представлені питання, що були вказані в анкеті опитування на рисунку 2.5.

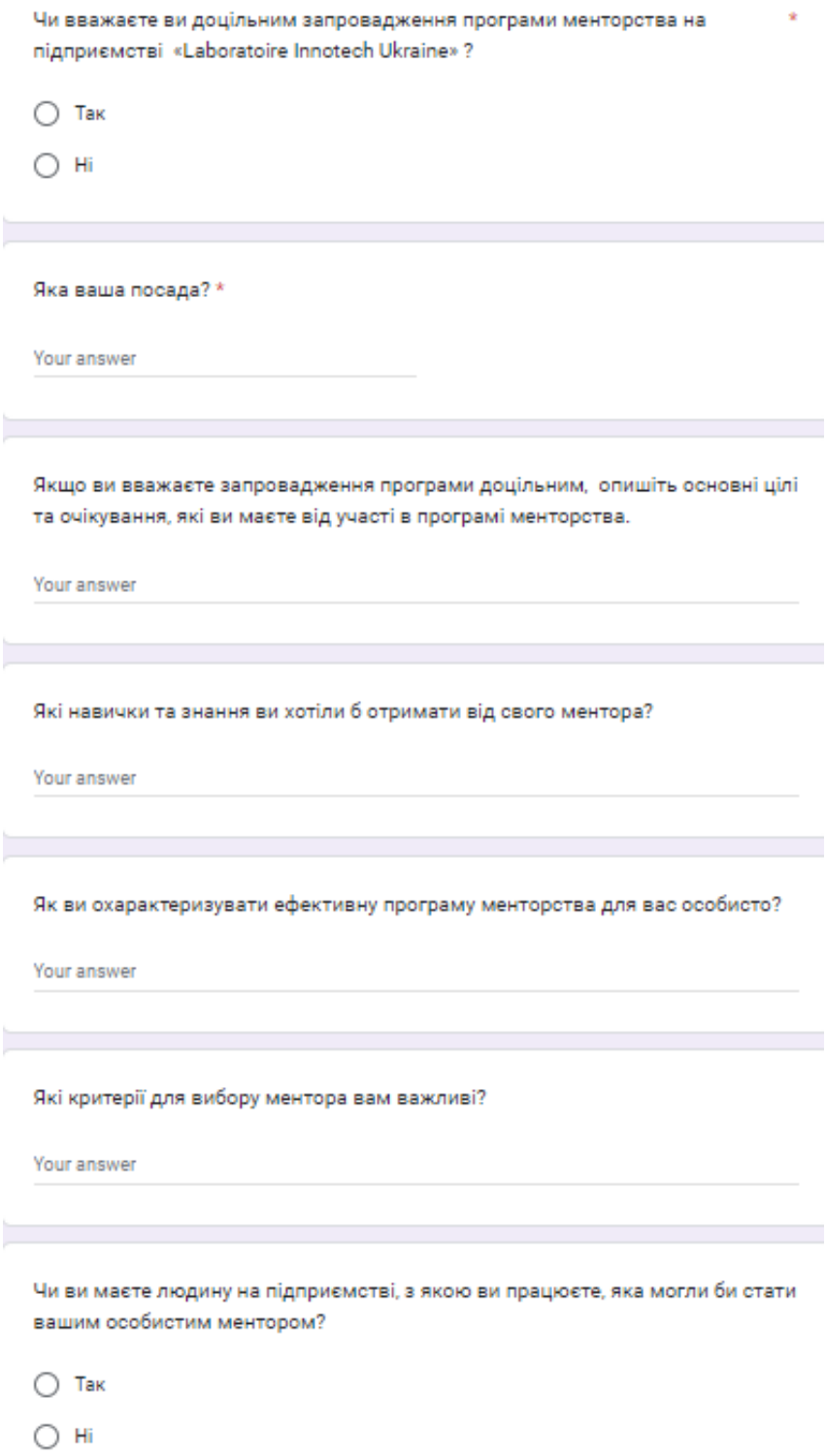

Рис. 2.8. Анкета для внутрішньокомандного опитування доцільності та очікувань від менторської програми для працівників «Labaratoire InnoTech Ukraine»

Джерело: сформовано автором

Результатати дослідження ми об’єднали та виділили основні цілі, очікування від програми, які навички працівники хочуть отримати та які критерії ментора для них важливі. Об’єднавши результати, бачимо, що працівники «Labaratoire InnoTech Ukraine» прагнути вдосконалити свої м’які навчики, навички презентації та продажів (медичні працівники) та технічні навички. Працівникам важливо, аби програма менторства домогла їм у розвитку їх кар’єри, в отриманні нових навичок, вдосконалення знань та допомогло в зрості в компанії.

У свого майбутнього ментора працівники прагнути бачити насамперед знання та експертизу, емпатичну та енергійну людину ту, яка має відмінні комунікативні навички. Ефективною менторською програмою вони вважатимуть ту, яка вдосконалить їх навички, збільшить мотивацію та допоможе отримати підвищення на роботі. Результати опитування також відображені на рисунку 2.6. нижче.

2.9. Графічно відображені генералізовані результати опитування працівників «Labaratoire InnoTech Ukraine»

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування

Обговоривши цю пропозицію з керівництвом, компанія готова фінансувати цю програму та виділити 750 000 грн, в які війде доплата менеджерам за додаткову менторську діяльність протягом 6 місяців, оплата місячного курсу менторів та оплата додаткових курсів/тренінгів для менті.

Мета менторської програм на підприємстві «Labaratoire InnoTech Ukraine» - розвиток професійних навичок, збільшення продуктивності та мотивації працівників, зниження показників плинності кадрів, а також підвищення якості роботи індивідуальних співробітників та всього колективу.

Завдання програми менторства - вибір та підготовка досвідчених співробітників, які були б готові допомогти менш досвідченим працівникам у їхньому професійному розвитку; забезпечення ефективного парування менторів та ментів на основі їх потреб та навичок, а також забезпечення комунікації між ними; розробка індивідуальних планів розвитку: створення індивідуальних планів розвитку для кожного менті з урахуванням його потреб та мети програми менторства; оцінка результатів програми менторства та корекція планів розвитку для ментів, які не досягли запланованих результатів.

Концепція програми менторства в «Labaratoire InnoTech Ukraine» базуватиметься на наступних принципах:

- вибір кваліфікованих менторів – менторами стануть: фінансовий менеджер, менеджер по зв’зякам з ключовими клієнтами, регіональні менджери (3), продакт мендеджер, тобто 6 людей загалом. Вони погодились стати менторами, а також майбутні менті висловили бажання, аби саме ці менеджери стали їх менторами, адже вони мають значний досвід роботи в галузі фармації, добре знайомі зі структурою та процесами компанії, а також мають відповідні особисті якості, такі як емпатія, терплячість та комунікабельність;

- проведення навчання для обраних менторів - навчання триватиме місяць, проходитеме двічі на тиждень в Школі Менторів (MS.School). Це будуть групові корпоративні заняття, які київські співробітники зможуть відвідувати оффлайн, а менеджери з інших міст доєднуватись онлайн. По завершенню навчання всі менеджери матимуть пройти тестування на обраних курсах, аби підтвердити їх готовність до менторства;

- зведення менторів та ментів - кількість менті до менторів буде в пропорції 3:1. Менторів та менті можна парувати на основі відповідності їхніх професійних потреб та цілей. Буде застосований індивідуальний підбір 3х менті для кожного ментора за згодою обох сторін;

- розробка індивідуальних планів розвитку - по завершенню навчання кожен ментор матиме првести одну сесію зі своїми менті, визначити їх потреби, поставити вимірні цілі та скласти індивідуальні плани розвитку. Плани можуть містити навчальні курси, тренінги, та інші навчальні заходи;

- організація менторських сесій - менторська програма триватиме 6 місяців з обов'язковими зустрічами 1 на 1 кожні 2 тижні. На цій зустрічі менті та ментори зможуть проговорити результат або проблеми з якими стикнулись менті, спланувати наступні дії;

- оцінка результатів, корекція - кожен місяць HR-менеджер бути проводити контрольні зустрічі з менторами і менті. Вони потрібні, аби впенитись, що програма виправдовує їх очікування і для вчасного реагування на проблеми. У разі виникнення проблем, можна буде звернутись за додатковою консультацією до Школи Менторів (MS.School) або скоригувати програму. По завершенню програми буде проведено опитуванні всіх учасників програми, а також оцінка прогресу кожного прицівника по їх KPI. У кінці також буде підготуовлений звіт про результати програми менторства і поданий на розгляд керівництву підприємства;

Розглянемо економічну ефективність запропонованого заходу внутрішнього маркетингу в наступному розділі.

3.2 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій та її прогнозна оцінка

Загалом, запуск програми наставництва в «InnoTech Ukraine» може мати значні економічні вигоди з точки зору підвищення продуктивності, утримання співробітників, розвитку лідерства та загальної ефективності компанії.

Ось кілька відповідних досліджень і статистичних даних, які підтверджують економічні переваги програми менторства:

Дослідження Gartner [42] показало, що співробітники, які отримують наставництво, підвищують свої KPI в п’ять разів частіше, ніж ті, хто не отримує наставництва. Це свідчить про те, що програми наставництва можуть допомогти розвинути групу майбутніх лідерів у компанії.

Згідно з опитуванням Deloitte [43], компанії з офіційними програмами наставництва мають на 20% нижчу плинність кадрів та не 0.3% вищу продуктивність праці, ніж ті, у яких таких програм немає. Це свідчить про те, що програми наставництва можуть допомогти збільшити утримання співробітників, зменшити витрати на наймання та збільшити прибуток за рахунок більш продуктивних співробітників.

Дослідження, проведене Техаським університетом [44] в Остіні, показало, що працівники, які отримували наставництво, мали вищий рівень задоволеності роботою та були більш відданими своїй роботі, ніж ті, хто не отримував наставництва. Це свідчить про те, що програми наставництва можуть підвищити рівень задоволеності роботою та зменшити плинність кадрів.

У звіті McKinsey [45] встановлено, що компанії з різноманітними командами лідерів перевершують своїх менш різноманітних аналогів на 15% з точки зору фінансових показників. Програми наставництва можуть допомогти розвинути більш

різноманітну команду лідерів, надаючи можливість працівникам із малопредставлених груп навчатися у більш досвідчених колег.

Опитування ATD [46] показало, що 71% компаній зі списку Fortune 500 мають офіційну програму наставництва. Це свідчить про те, що програми наставництва стають все більш поширеними і можуть розглядатися компаніями як конкурентна перевага.

Ці дослідження та статистика підтверджують економічні переваги програми наставництва, включаючи підвищення продуктивності, утримання співробітників, розвиток лідерства та загальну ефективність компанії.

Ще одне дослідження [47], що для розглянутої компанії плинність кадрів була значно нижчою загалом для учасників менторської програми у порівнянні з плинністю тих, хто не брав участь. Фактично скорочення відбулося втричі, плинність кадрів впала з 2,2% до 0,7%. Але дані виявили дещо цікаве, якщо розбити їх за віком. Рівень плинності підвищився для учасників віком до 30 років. Отримавши стратегічне наставництво, вони можуть швидше покинути компанію завдяки зміцненню впевненості та самосвідомості, які приходять від наставництва.

Швидкість просування по службі в цій досліджуваній компанії набагато швидша для працівників, які навчаються наставництва. Співробітник, який отримує наставництво, в середньому отримує підвищення кожні 44,6 місяця, тоді як високоефективний працівник, який не має наставництва, підвищується кожні 59,4 місяця. Керівники з наставництвом отримували підвищення в середньому кожні 39,9 місяця, у порівнянні з 56,8 місяцями для керівників без наставництва.

На рисунку 3.1. показано очікуване зростання заробітної плати у зв’язку з підвищенням по службі для учасників програми менторства. Використовувалася початкова точка в 100 000 доларів США.

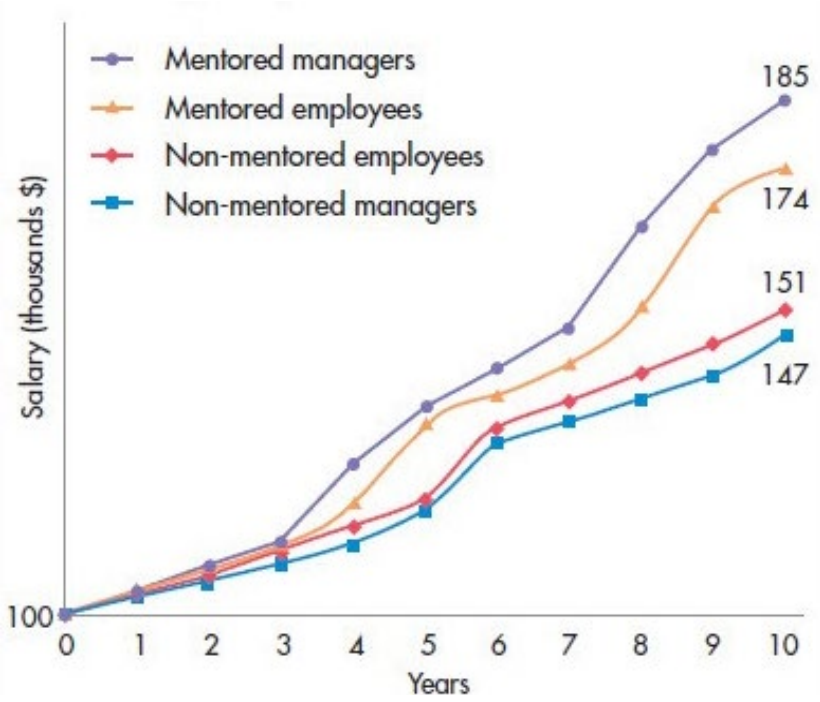

Рис. 3.1. Графік зміни заробітної плати учасників програми менторства за 10 років.

Джерело*: розроблено автором за матеріалами [47]*

Остаточні зарплати в 10 році, природно, поділяються на дві чіткі групи: співробітників, які є менті або менторами, а також співробітників і керівників вищої ланки, які не беруть участі у програмі. За цих умов заробітна плата наставницької групи розвивається набагато сприятливіше, ніж зарплата інших працівників. Заробітна плата старшого керівника, який навчається наставництву, збільшиться найсуттєвіше протягом десятирічного періоду, за ним слідує працівник, який навчається наставництву, причому рівень заробітної плати персоналу без наставництва явно буде значно нижчим, ніж у групі наставників.

Цей метод розрахунку впливу на заробітну плату показує, що в середньому як для працівників, так і для керівників наставництво призводить до того, що заробітна плата на 30 базових пунктів перевищує зарплату працівників і керівників, які не отримують наставництво, протягом десятирічного періоду.

Крім того, можна використовувати цю прогресію зарплати для розрахунку ефективного річного підвищення (EAI).

$$EAI = \sqrt[10]{\frac{\text{Зарплата за 10й рік}}{\text{Базова зарплата}}} - 1 \qquad (1.1a)$$

Якщо ми розрахуємо ці десятирічні зміни в такий EAI для кожної групи, ми побачимо на графіку нижче, як це щорічне підвищення порівнюється з 3% підвищенням заслуг, яке теоретично повинні отримувати щороку всі працівники із середньою продуктивністю. Нижче наданий графік річне зростання заробітньої платні вищезгаданих груп.

Рис. 3.2. Річний відсоток збільшення заробітної плати для учасників і неучасників менторської програми.

Джерело: розроблено *автором за матеріалами [47]*

Використовуючи цей розрахунок, зростання зарплати на річній основі буде значно вищим для наставників (приблизно 6% на рік), порівняно з ненаставниками, які можуть очікувати EAI близько 4%, навіть якщо обидві групи працівників оцінюються як високопродуктивні.

Ціль запровадженої програми менторства на підприємстві «InnoTech Ukraine» - покращити утримання працівників, підвищити залученість працівників, підвищити кваліфікацію працівників.

Прорахуємо витрати, потрібні для запровадження програми менторства. Результати відображені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Витрати на запровадження програми менторства на підприємстві «InnoTech Ukraine»

Витрати	Вартість (грн)
Підвищення зарплати для 6 менторів (на період 6 місяців)	288 000
Підвищення зарплати HR-менеджера (на період 6 місяців)	12 000
Навчання для 6 менторів в MS.School	48 000
Бюджет для навчання для менті (курси, тренінги, лекції)	450 000
Закладені непередбачені витрати (додаткові консультації в школі менторів, додаткові курси, тренінги і тд)	40 000

Джерело: розроблено автором

Загальні закладані витрати на впровадження 6-місячної програми менторства складають 838 000 грн. Бюджет на майбутнє навчання для менті складає 450 000 грн, що означає, що на кожного менті в середньому буде виділено 25 000 на придбання індивідуальних курсів, лекцій, тренінгів.

Розглянемо таблицю 1.6., де описані прибутки від запроведжння програми менторства, а ткож сума загальної вигоди та рентабельність.

Таблиця 1.6. Загальні вигоди від запровадження програми менторства на підприємстві «InnoTech Ukraine», оцінка рентабельності

Фактор	Калькуляції	Сума (грн)
Вартість запровадження програми	Розробка програми, навчання та адміністративні витрати	838 000
Вплив на підвищення продуктивності	Результати досліджень свідчать про підвищення продуктивності працівників на 0.3%	3 049 998
Вплив на утримання співробітників	Результати досліджень свідчать про те, що показники утримання збільшуються на 20%	48 000
Загальна користь	Сума переваг продуктивності та утримання	3 097 998
Рентабельність	Загальна вигода поділена на вартість програми	3:1

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо фінансовий вплив підвищення продуктивності працівників «InnoTech Ukraine» на валовий прибуток компанії.

Чистий дохід за 2022 рік – 6 353 131 000 грн

Собівартість реалізованих послуг за 2022 рік – 5 066 212 грн

З них відсоток, який відноситься до оплати праці – 21%

Відсоток підвищення продуктивності – 0.3%

Валовий прибуток за 2022 рік - 1 286 919 000 грн

1) 6 353 131 000*0.21 + 6 353 131 000*0.79*1.003 = 6 368 187 920 грн – чистий дохід з впливом збільшеної продуктивності праці

2) 5 066 212 000*0.21 + 5 066 212 000*0.79*1.003 = 5 078 218 922 грн – собівартість реалізованої продукції з врахованим впливом збільшення продуктивності праці

3) 6 368 187 920 - 5 078 218 922 = 1 289 968 998 грн – валовий прибуток з врахованим впливом збільшення продуктивності праці

4) 1 289 968 998 – 1 286 919 000 = 3 049 998 грн – фінансова вигода від підвищення продуктивності праці

Розрахуємо також фінансову вигоди від збільшенного відсотку утримання співробітників.

Середня вартість втрати співробітника «InnoTech Ukraine» - 24 000 грн

Кількість співробітників, які покинули роботу у 2022 р – 8 чол

Кількість співробітників штату за 2022 р – 34 чол

Відсоток зменшення плинності кадрів після програми менторства – 20%

1) 24 000*8 = 192 000 грн – вартість фінансової втрати від плинності кадрів за 2022 р
2) 8/34*0.8*100=18,8% - відсоток плинності кадрів після його зменшення на 20%
3) 34*0,188 = 6 чол – кількість прогнозованої кількості співробітників, що полишить компанію
4) 192 000 – 24 000*6 = 48 000 грн – фінансова вигода зі збільшеного відсотка утримання співробітників

Розрахуємо загальний прибуток на інвестицію (Return on Investment):

838 000/3 097 998 = 0.27%

Програма менторства окупить себе за рік майже в 3 рази та окупить інвестиції за 4 місяці.

Підсумувавши, бачимо що запровадження менторської в «InnoTech Ukraine» має великі економічні вигоди, як і для підприємства так і для співробітників.

Дослідження сотень підприємств показують, що впровадження програми менторства та вдосконалення корпоративної культури можуть збільшити рівень залученості й утримання працівників «InnoTech Ukraine» на 20%, рівень продуктивності на 0.3% та рівень інновацій на 30%.

Компанії, які використовують наставницькі програми, мають значні переваги у заробітній платі своїх співробітників порівняно з компаніями, які не використовують ці програми. Заробітна плата наставників зростає на 30 базових пунктів порівняно з працівниками та керівниками без наставництва. Прогресія зарплати може бути використана для розрахунку ефективного річного підвищення (EAI). Наставництво призводить до річного зростання заробітної плати приблизно на 6%, в той час як працівники без наставництва можуть очікувати EAI близько 4%.

Розрахування для «InnoTech Ukraine» показали фінансовий вплив підвищення продуктивності праці працівників на 0,3% на валовий прибуток компанії, що призвело до отримання прибутку в 3 049 998 грн. Крім того, вони підрахували, що збільшення утримання співробітників на 20% за допомогою програми наставництва заощадить їм 48 000 грн на рік. Загальна рентабельність інвестицій у програму наставництва становить 0,27%, що вказує на те, що вона окупиться майже втричі протягом року та повністю окупить інвестиції лише за чотири місяці.

ВИСНОВКИ

Важливість співробітників для якості послуг надає організації конкурентну перевагу. Внутрішній маркетинг допомагає зосередитися на стосунках між працівниками і підвищити їх мотивацію, що відображається на якості послуг. Людський капітал є важливим джерелом досягнення стійкої конкурентної переваги. Навички, знання та ставлення працівників - найважливіші нематеріальні активи організації.

Внутрішній маркетинг - важлива складова управління компанією. Це використання маркетингових інструментів всередині компанії з метою залучення та утримання талановитих працівників, їх мотивації та задоволення. Аналіз моделей внутрішнього маркетингу Беррі та Гронроса показує, що ці моделі корисні для досягнення різних цілей, таких як залучення та утримання працівників, відданості споживачів та інноваційності. Ключові елементи моделі Беррі включають розуміння, навчання, комунікацію, мотивацію, вимірювання та настанови на зміну. Керівники компаній, HR-фахівці та працівники можуть скористатися цими моделями для покращення внутрішнього маркетингу своєї компанії та забезпечення стійкого розвитку на ринку.

Внутрішній маркетинг зміцнює єдність та відданість співробітників, що підвищує продуктивність та залученість. Внутрішні ініціативи можуть включати навчання, винагороди, визнання та комунікацію. Інвестування в внутрішній маркетинг підвищує лояльність, якість обслуговування та робочу силу. Також впливає на якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

Іннотек Інтернасіональ - частина холдингу INNOTHERA, що виробляє 100% лікарських засобів у Франції та експортує їх до 100+ країн. Лабораторія Інотек Україна – досліджуване підприємство - маркетингове та дистрибуційне підприємство з офісом в Києві, що розповсюджує гінекологічні, гастроентерологічні,

респіраторні, венозні препарати та харчові добавки. В компанії 12 офісних та 24 медичних працівників у найбільших містах України та 3 регіональних менеджера.

Проаналізувавши фінансові показники компанії, ми зробили висновок, що прибуток від операційної діяльності зріс порівняно з 2021, можливо, завдяки зростанню продажів та ефективному управлінню витратами. Результат від неопераційної діяльності значно збільшився, що може бути пов'язано з інвестиціями або продажем активів. Прибуток до оподаткування також зрос, можливо, завдяки збільшенню чистого прибутку та зниженню податкових витрат. Це свідчить про позитивну динаміку та зростання продуктивності Іннотек Україна.

Збільшення доходів Laboratoire Innotech Ukraine та інвестицій у рекламу та адміністрування свідчить про те, що компанія перебуває на стадії зростання. Проаналізувавши конкурентів компанії, ми зробили висновок, що щоб підвищити конкурентоспроможність, потрібен комплексний аналіз ринкових тенденцій, потреб клієнтів і довгострокова стратегія щодо портфеля продуктів. Основна увага повинна бути зосереджена на створенні цінності для клієнтів, використанні унікальних конкурентних переваг і вдосконаленні продуктів або послуг, а не на спробах зрівнятися з конкурентами або перевершити їх. Крім того, покращення веб-сайту та присутності в соціальних мережах необхідні аби підвищити впізнаваність бренду.

Проведений SWOT-аналіз дає нам зрозуміти, що Іннотек Україна має досвідчену команду менеджерів, сильний бренд та дистриб'юторську мережу, а також сильні виробничі та дослідницькі можливості, але потребує покращення веб-сайту та соціальних мережах, сталого розвитку та інновацій. Компанія повинна залучати нових партнерів та інвестиції, збільшувати залученість та підвищувати кваліфікацію співробітників. Можливості для розвитку є, але існують загрози, такі як конкуренція на ринку, обмеження фінансування та порушення ланцюга поставок в окремих регіонах, які можуть вплинути на прибуток та платоспроможність населення.

Серед існуючих інструментів внутрішнього маркетингу компанію Іннотек Україна використовує систему управління талантами (TMS), що підтримує ключові процеси управління талантами, включаючи наймання, адаптацію співробітників, управління продуктивністю, навчання та розвиток, планування та адміністрування компенсацій. Також в компанії є «Гаряча лінія». Працівники дзвонять на «Гарячу лінію» компанії «InnoTech Ukraine» для вирішення проблем та надсилають запити через Інтернет. Звернення поділяються на три категорії: A, B, C зі своїми термінами розгляду.

Хоча система TMS ефективно допомагає з онбордингом та навчанням співробітників, вона не забезпечує персоналізовану турботу та залученість до команди через відсутність живого спілкування. З менторської програми можна отримати мотивацію до навчання та росту, а також вирішення важливих проблем підприємства Іннотек Україна – плиність кадрів та низька залученість співробітників. Для запровадження програми необхідно дослідити потреби та можливості фінансування, визначити мету та завдання, тип, тривалість та очікування від учасників. Потім обрати кандидатів на роль менторів та ментів, провести навчання та розпочати програму з підтримкою учасників та оцінкою результатів. Після оцінки результатів слід внести корективи та підготувати звіт для керівництва підприємства.

Впровадження менторства в InnoTech Ukraine дає значні економічні вигоди для компанії та співробітників. Дослідження сотень компаній показують, що програми наставництва та покращена корпоративна культура можуть збільшити утримання та залученість співробітників на 20%, продуктивність на 0,3%, а інновації на 30%. Компанії з програмами наставництва мають перевагу в розмірі заробітної плати на 30 базисних пунктів, при цьому наставництво призводить до збільшення річної зарплати на 6% порівняно з 4% без нього. Збільшення продуктивності InnoTech Ukraine на 0,3% дало валовий прибуток у розмірі 3 049 998 грн, а збільшення утримання співробітників на 20% завдяки менторству заощаджує їм 48

000 грн на рік. Загальна рентабельність інвестицій програми становить 0,27%, що вказує на майже потрійну окупність за рік і повну окупність за чотири місяці.

Спираючись на проведене дослідження та економічні прорахунки, запровадження програми менторства на підприємтсві Іннотек Україна можна вважати доцільним та економічно вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. J. Varey R. Internal Marketing: A Review and Some InterDisciplinary Research Challenges. International Journal of Service Industry Management, 1995. 40 p.

2. Michon F, Internal marketing, a full marketing system. French Revue de Marketing, 1988, 120 p.

3. Piercy, N. and Morgan, N. Internal Marketing: Making Marketing Happen. Marketing Intelligence & Planning. 1990, № 1, Vol. 8 , P. 84-86.

4. Pervaiz Ahmed, Mohammed Rafiq. Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. Marketing Intelligence & Planning. 1995. P. 4–5.

5. Vaughan T. Internal Marketing: Importance, Strategy, Examples | Poppulo. Poppulo Harmony Platform | All-in-One Enterprise Communication Solution. URL: https://www.poppulo.com/blog/internal-marketing (дата звернення: 01.05.2023).

6. Internal Marketing: Introduction, Roles, Concept, Importance, Benefits, Steps. Essays, Research Papers and Articles on Business Management. URL: https://www.businessmanagementideas.com/marketing/internal-marketing/internal-marketing/21294 (дата звернення: 01.05.2023).

7. Міллер Д. Створи StoryBrand. Vivat, 2022. 276 с.

8. Liliana De Jesus Godillo-Benevente, Benedicta Maria Dominguez-Valdez, International Review of Management and Business Research. irmbrijournal.com. December 2015. P. 948–949.

9. Cotler F. A Broadened Conception of Internal Marketing. European Journal of Marketing, 1999 . P. 927.

10. Pervaiz K. Ahmed. Mohammed Rafiq. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management. Woburn MA USA, 2002. P. 15-16

11. Christian Grönroos. Internal Marketing, Research Approach, and Other. Volume 8. 1998. P. 56–59.

12.David E. Bowen. Edward E. Lawler III. Empowering Service Employees. Research Feature. 1995. P. 135.

13.WSEAS. Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: the Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice. Research Gate. 2021. P. 716–717.

14.Richard T. Mowday Richard M. Steers Lyman W. Porter. The measurement of organizational commitment. ScienceDirect. 2008. P.89-94.

15.Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology. 1974. P. 603-609.

16.Yao T., Qiu Q Wei Y. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. International Journal of Hospitality Management. 2018. P. 76.

17.Bailey A. A., Albassami F., Al-Meshal S. The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. International Journal of Bank Marketing, 2016. 821–840.

18.Ismail W., Sheriff N. M. The effect of internal marketing on organizational commitment: An empirical study in the banking sector in Yemen. Polish Journal of Management Studies. 2017. P. 88–98.

19.Asiamah N., Opuni F. F., Mensah H. K. The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: Incorporating the mediation roles of key job characteristics. International Journal of Healthcare Management. 2018. P. 1–15.

20.Araque Jaimes D. L., Sánchez Estepa J. M., Uribe R. A. F. Connection between internal marketing and organizational commitment in Colombian Technological Development Centers. 2018. P. 95–101.

21.Internal Marketing Tools. Small Business - Chron.com. URL: https://smallbusiness.chron.com/internal-marketing-tools-45136.html (дата звернення: 24.02.2023).

22.Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture:

Based on the Competing Values Framework. 2007. P.. 250-256

23. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI online to assess Organizational Culture. URL: https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI (дата звернення: 25.02.2023).

24. The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam - BMC Public Health. BioMed Central. URL: https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8372-y (дата звернення: 25.02.2023).

25. Haskett J. Culture Cycle, The: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance. 2015. P. 89–90.

26. Rudeness at Work: What's Your Story?. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2012/12/rudeness-at-work-whats-your-st (дата звернення: 25.02.2023).

27. People Matters - Interstitial Site – People Matters. People Matters - Interstitial Site – People Matters. URL: https://www.peoplemattersglobal.com/site/interstitial?return_to=/blog/employee-relations/addressing-the-issue-of-workplace-bullying-28106 (дата звернення: 25.02.2023).

28. What are tangible and intangible assets? BDC.ca. (n.d.). URL: https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/tangible-and-intangible-assets#:~:text=tangible%20or%20intangible.-,An%20intangible%20asset%20is%20a%20non%2Dmonetary%20asset%20that%20cannot,vehicles%2C%20furniture%2C%20and%20equipment (дата звернення: 25.02.2023).

29. Hitt, M.A., R.D. Ireland and R.E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 7th Edn., Thomson-Southwestern Publication, UK. 2007. P. 158

30. Kotler, P. and G. Armstrong, 1999. Principle of Marketing. 8th Edn., Prentice-Hall, New York. 1999. P. 97

31. Gronroos, C., 2000. Service Management and Marketing: Customer Relationship

Management Approach. Lexington Books, Lexington, MA., ISBN: 8126512873. 2000. P. 34

32.Abu, A., & Alshurideh, M. The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company | Semantic Scholar. the Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality. 2004. P. 59

33.Лаборатория Иннотек Интернасиональ. Accueil. URL: https://www.innothera.fr/ru/laboratoire-innotech-international-ru (дата звернення: 01.05.2023).

34.What is a talent management system (TMS)? | SAP Insights. SAP. URL: https://www.sap.com/insights/what-is-a-talent-management-system-tms.html (дата звернення: 01.05.2023).

35.Financial Statements LABORATOIRE INNOTECH INTERNATIONAL. Dun Dreadstreet. URL: https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.laboratoire_innotech_international.f4d25283541ea9654523a5cf1a09f95b.html. (дата звернення: 01.05.2023).

36.S, J., R, V. and G, S.K. A study on employee retention. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems 2011. P. 1315–1319.

37.5Step Guide for Successful Mentorship Programs | Chronus. Chronus. URL: https://chronus.com/how-to-start-a-mentoring-program (дата звернення: 01.05.2023).

38.Becoming irresistible: A new model for employee engagement. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html/#endnote-51 (дата звернення: 01.05.2023).

39.Team G. Company Culture: Definition and Identifiers - Glassdoor Career Guides. Glassdoor Job Search | You deserve a job that loves you back. URL: https://www.glassdoor.com/blog/guide/company-culture/ (дата звернення: 01.05.2023).

40.Corporate culture: Evidence from the field / J. R. Graham et al. Journal of Financial Economics. 2022. Vol. 146, no. 2. P. 552–593. 42. https://www.gartner.com/en/documents/3981575

41.On the benefits of mentoring. Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/xe/en/blog/diversity-inclusion/2022/on-the-benefits-of-mentoring.html (дата звернення: 01.05.2023).

42.Mentorship Program. TexasExes. URL: https://www.texasexes.org/chapters-and networks/find-chapter-or-network/145/texas-blazers-alumni/mentorship-program (дата звернення: 01.05.2023).

43.Becoming irresistible: A new model for employee engagement. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html/#endnote-51 (дата звернення: 01.05.2023).

44.New Research by ATD: Mentoring Helps Employees and Leads to Better Business | ATD. Main. URL: https://www.td.org/press-release/new-research-by-atd-mentoring-helps-employees-and-leads-to-better-business (дата звернення: 01.05.2023).

45.CGMA B. A. J. D. A. Calculating a mentor's effect on salary and retention. FM Magazine. URL: https://www.fm-magazine.com/issues/2016/dec/mentors-effect-on-salary-and-retention.html (дата звернення: 01.05.2023).

46.11 Benefits of Employee Retention (Plus Definition). Indeed Career Guide. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-employee-retention (дата звернення: 24.04.2023).

47.Байєр в Україні. https://www.bayer.com/. URL: https://www.bayer.com/uk/ua/ukraine-home (дата звернення: 14.04.2023).

48.Наша философия: улучшение качества жизни пациентов. Лаборатория Иннотек Интернасиональ. URL: https://www.innothera.fr/ru/laboratoire-innotech-international-ru (дата звернення: 11.04.2023).

49.Сперко Украина. Сперко Украина. URL: https://sperco.ua/ (дата звернення: 01.05.2023).

UNICHECK

Ім'я користувача:
Маркетингу імені А.Ф. Павленка Відповідальний Гол...

ID перевірки:
1014870828

Дата перевірки:
01.05.2023 21:42:08 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.05.2023 21:54:50 EEST

ID користувача:
100005730

Назва документа: Милейко Т.А. Внутрішній маркетинг підприємства

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 12341 Кількість символів: 96771 Розмір файлу: 1.46 MB ID файлу: 1014569969

1.4%
Схожість

Найбільша схожість: 0.4% з Інтернет-джерелом (https://jak.koshachek.com/articles/laboratorija-innotek-internasional....

1.1% Джерела з Інтернету 104 ..... Сторінка 70

0.87% Джерела з Бібліотеки 189 ..... Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел