

УДК 658.8:005.61

М. П. Сагайдак,
к. э. н., доцент, заведующий кафедрой маркетинга,
ГВУЗ "Криворожский национальный университет"
Е. В. Криворучкина,
к. геолог. н., доцент кафедры экономика предприятий,
ГВУЗ "Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана"

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

M. Sagaidak,
cand. of econ. sciences, University Reader, Head of Marketing Chair,
Kryvyi Rih Economic Institute of SHEE "Kryvyi Rih National University"
E. Krivoruchkina,
cand. of geologic sciences, University Reader,
University Reader of Enterprise's Economy Department of SHEE "Kyiv National University n.a. V. Getman"

INTERNAL MARKETING IN ENTERPRISE'S PRODUCTIVITY MANAGEMENT

В статье осуществлен анализ основных постулатов теории внутреннего маркетинга и теории производительности. Определены факторы взаимовлияния и взаимозависимости производительности предприятия от эффективности использования инструментария внутреннего маркетинга. Выяснено, что на процесс управления производительностью, кроме традиционных инструментов, влияют базовые корпоративные и индивидуальные ценности персонала, которые собственно являются ключевыми составляющими корпоративной культуры. На основе этого предложен ряд мероприятий по повышению производительности предприятий и эффективности управления персоналом.

The analysis of the main postulates of the internal marketing theory and the productivity theory is accomplished in the article. The factors of interconnection and correlation of the enterprise's productivity after internal marketing instruments' effectiveness are determined. It's cleared up that besides the traditional instruments the basic corporate and individual values of personnel, that are the key elements of corporate culture, influence the process of productivity management. On the basis of this series of events of the productivity and effectiveness increase of the personnel management is offered.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, производительность, результативность, мотивация, корпоративные и индивидуальные ценности персонала, корпоративная культура.

Key words: internal marketing, productivity, performance, motivation, corporate and individual values of personnel, corporate culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В современном, динамически развивающемся мире, одним из актуальных вопросов остается вопрос производительности (ресурсов, персонала, предприятия). Его актуальность обусловлена тем, что современные процессы глобализации, интеграции и инновационного развития затрагивают все сферы деятельности, а поскольку украинский бизнес ориентирован на европейский вектор развития, следовательно, топ-менеджменту отечественных предприятий необходимо повышать производительность и адаптироваться к высококонкурентной среде. Устаревшие технологии, низкий уровень инноваций и достаточно прочно укоренившиеся подходы к процессам управления предприятием и его персоналом требуют использования нового, более эффективного инструментария.

Обобщая научные подходы, под производительностью принято понимать соотношение затраченного времени и используемых, на производство конечного продукта (товара или услуги), ресурсов. Исходя из этого, следует отметить, что в данном аспекте большой удельный вес принадлежит не столько технике и технологии, сколько персоналу, задействованному как в производстве, так

и в работе с потребителями и прочими стейкхолдерами. Концептуальные основы теории производительности формировались в контексте массового производства. При этом следует отметить, что на практике производительность труда рассчитывается в сфере материального производства и фактически не определяется в сфере услуг сервиса. В таком ключе отечественным предприятиям следует перенимать опыт ведущих мировых компаний относительно использования инструментария внутреннего маркетинга в процессе построения взаимовыгодного сотрудничества в системе "акционер — менеджер — персонал — потребитель (партнер)".

АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

На сегодня существуют две концепции производительности: производительности труда и производительности всех факторов производства. Первому направлению посвящены труды А. Голова, Е. Капустина, Д. Карпухина, Е. Касимовского, Я. Кваши, Е. Маневича, Ф. Тейлора, В. Черковца, Г. Эмерсона и других. Проблематика производительности всех факторов производства

В. Азраускасом, Р. Гавриловичем, О. Германовой, А. Иванченко, Д. Кендриком, Г. Кремнёвим, А. Кудрявцевим, А. Лоурол, И. Прокопенко, С. Синком, Л. Соколовою, С. Струмилиным.

Концептуальная парадигма внутреннего маркетинга была заложена такими зарубежными учеными как Л. Берри, К. Гренроос, А. Парасураман, М. Рафик, П. Ахмед, В. Льюис, Н. Пирси, Л. Харрис, М. Брун, М. Шостак, Р. Мохаммед, которую сейчас детально изучают и отечественные ученые, такие как О. Юлдашева, А. Лищук, Ю. Соловьева, Е. Драчева, А. Либман, А. Пасека, К. Швецова, Н. Папонова, В. Томилов, Л. Семеркова, Н. Галузинская, Ю. Кропивка, А. Железцов, В. Федоренко, О. Окунева и прочие.

НЕРЕШЕННЫЕ ЧАСТИ ПРОБЛЕМЫ

Следует отметить, что вопросы, связанные с производительностью и внутренним маркетингом достаточно разносторонне рассмотрены в трудах перечисленных ученых, но вместе с тем, не достаточно изученной остается проблема количественной и качественной оценки производительности с использованием инструментария внутреннего маркетинга, влияющего как на производительность предприятия, так и контактного персонала.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

На основе детального анализа основных постулатов теорий внутреннего маркетинга и производительности определить и оценить факторы взаимовлияния и взаимозависимости производительности предприятия от эффективности использования инструментария внутреннего маркетинга.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Американский социолог и публицист, автор теории постиндустриального общества Дэниел Белл затронул вопросы производительности и развития производственной сферы и сферы услуг еще в 70-х гг. XX века, акцентируя внимание на следующем: "Низкая производительность и перенаселенность обуславливают большую долю недозанятого населения, которое распределяется в сельском хозяйстве и сфере домашних услуг" [1].

С дефиницией производительность тесно связаны категории персонал, техника и технология, эффективность и результативность. Понятие "эффективность" в большинстве случаев используется для обоснования и принятия управленческих решений, или корректировки ранее принятых, а также с целью описания степени, в которой определенная деятельность приводит к конкретному результату при запланированных затратах, т.е. определяется соотношением между достигнутым (или прогнозируемым) результатом и использованными на его создание финансовыми ресурсами.

Категория "результативность" отображает способность предприятия достигать поставленные цели (оперативные и стратегические) и задачи в рамках миссии и стратегии. Также понятие результативность следует использовать для установления взаимосвязи между результатом и целями, поставленными перед предприятием. Производительность, по сути, является одним из показателей, определяющих конкурентоспособность и эффективность работы предприятия.

Также мы хотим отметить, что понятия "результативность" и "производительность" не следует обобщать. Существенное различие состоит в том, что результативность отображает возможность предприятия достигать цели, а производительность — отображает взаимосвязь между задействованными ресурсами и конечным результатом. Таким образом, повышение производительности не является достаточным условием для роста результативности, но производительность может увеличиваться за счет результативности предприятия в достижении поставленных целей.

Для повышения производительности на отечественных предприятиях основное внимание было и в большинстве случаев остается сконцентрировано на контроле над издержками; сокращении неэффективного использования рабочего времени; обеспечении необходимых объемов производственных мощностей; автоматизации процессов. Таким образом, показатель производительности в большей степени затрагивает материальную сторону операционной деятельности предприятия, т.е. его количественную составляющую. В современных условиях ведения бизнеса, особенно в непромышленной сфере, на производительность влияет нематериальный аспект, а именно компетентность и квалификация персонала, его мотивация, ценности и корпоративная культура, творческий кадровый потенциал, т.е. качественная составляющая. Количественные и качественные параметры следует рассматривать в совокупности, поскольку они тесно взаимосвязаны и оказывают взаимное влияние друг на друга и на общую производительность предприятия.

В современном мире темпы роста производства материальных товаров в значительной степени уступают темпам развития сферы услуг. Достаточно большое количество производителей физически выраженных товаров и продуктов сейчас не могут предлагать их рынку иначе, как в комплексе с развитой услугой или набором услуг. Кристофер Лавлок, как первопроходец в маркетинге в сфере услуг, под производительностью понимает показатель, описывающий насколько эффективно используемые ресурсы преобразуются в результаты, имеющие определенную ценность для потребителей [2, с. 52].

По его мнению, производительность в сфере услуг непосредственно связана с качеством обслуживания, т.е. свидетельствует насколько та или иная услуга удовлетворяет потребителя, насколько она выполняет его желания, отвечает его ожиданиям и соответствует его потребностям. При этом, как отмечает К. Лавлок, менеджеры предприятия особое внимание должны уделять стратегическому планированию в обслуживании клиентов и формированию их впечатлений. Это приводит к повторному обращению за оказанием услуг конкретного предприятия, а в следствии к формированию лояльности.

Исходя из вышеизложенного, современным предприятиям целесообразно в операционной деятельности использовать систему сбалансированных показателей (количественных и качественных), а в построении взаимовыгодных отношений с персоналом — инструментарий внутреннего маркетинга, что будет способствовать повышению производительности труда. Проанализируем более детально данное понятие.

Производительность труда — это плодотворность, эффективность произведенной деятельности людей,

измеряемая количеством продукции (благ, услуг), произведенной в единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или величиной времени, затраченного на единицу продукции" [3, с. 234].

Профессор Кибанов А.Я. производительность труда рассматривает, как количество продукции, приходящейся на единицу времени [4, с. 309].

На наш взгляд, приведенные понятия не раскрывают качественной стороны производительности, поскольку общим в этих определениях можно отметить темпы создания чего-либо, т.е. количественный аспект создания ценности за какой-либо промежуток времени.

Питер Друкер, по этому поводу отмечает следующее: "качество — это и есть конечный продукт умственного труда" [5, с. 192].

Производительным можно считать такой труд, который приводит к выпуску качественной продукции или качественному оказанию услуг, т.е. достижению целей, результатом которого может быть удовлетворенные потребности клиента и как результат получение плановой прибыли предприятием.

Измерить производительность можно отношением результата производства товаров/услуг к единице труда (выработкой) или обратной величиной, т.е. отношением затрат труда к результатам (трудоемкостью). При этом очень важно обеспечить корректное выражение результатов, т.е. объема произведенных товаров или оказанных услуг. Как отмечает Щербаков А., объем производства измеряется натуральными или денежными единицами, а затраты труда определяются в человеко-часах или человекоднях [6, с. 83—84].

По мнению Горфинкель В.Я. и Швандар В.А., как правило, для производственной сферы расчет производительности определяет трудовой вклад конкретного работника в выполнение производственного задания, в непромышленной сфере расчет производительности работника ведется путем деления объема выполненных работ на время их выполнения (выработка или прямая производительность труда) [7].

Рациональное распределение и использование имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов позволит уравновесить интересы акционера, персонала и потребителей. Для этого целесообразно использовать инструментальный маркетинг. Это позволит проанализировать возможности и угрозы, сильные и слабые стороны предприятия, выявить ключевые особенности бизнесов в портфеле, определить направления стратегического развития, а также завоевать и удержать потребителя, выстраивая взаимовыгодные и долговременные партнерские отношения с ним.

Использование инструментального традиционного (маркетинг-микс) и внутреннего маркетинга обеспечит топ-менеджменту компании принятие эффективного решения о позиционировании предприятия и его продукции на целевом рынке с ориентацией на персонал. Поскольку удовлетворенность сотрудника компании работой влияет на производительность и качество самой работы. В таком аспекте система внутреннего маркетинга является связующим звеном между топ-менеджментом предприятия, его персоналом и клиентами. Его инструментальный позволяет определять и влиять на характер взаимоотношений субъектов, выявлять и удовлетворять потребности сторон, осуществлять эффек-

тивное управление такими взаимоотношениями для достижения корпоративных целей.

Также, внутренний маркетинг позволит откорректировать корпоративную и маркетинговую стратегию и более гибко реагировать на изменение рыночной конъюнктуры. Исходя из вышеизложенного, можем сделать вывод, что целью внутреннего маркетинга становится удовлетворение всех участников бизнес-процесса. В таком процессе сам сотрудник, с позиции внутреннего маркетинга, рассматривается как "внутренний" потребитель. Если компания сможет "продать" ему не только товар "рабочее место", но и свои корпоративные ценности, а также учтет индивидуальные ценности самого сотрудника, то она получит лояльного и мотивированного сотрудника с высокой производительностью труда.

По мнению Томилова В.В. и Семерковой Л.Н. на качество товара "рабочая сила" существенное влияние оказывает товар "рабочее место". По этому поводу они отмечают: "работодатель, покупая рабочую силу, предлагает работнику определенное рабочее место. В свою очередь работник, продавая рабочую силу, предъявляет спрос на определенное рабочее место. Сделка купли-продажи рабочей силы состоится в том случае, если имеет место соответствие работника требованиям рабочего места, а предлагаемое работнику рабочее место соответствует интересам работника" [8, с. 17].

Для компании-работодателя, как отмечает Гапошина Л.Г., потребительской стоимостью товара "рабочая сила" является эффективность от его использования в трудовом процессе, т.е. эффективность труда, которую определяют такие составляющие как: производительность труда, экономичность ресурсов, качество производимых товаров/услуг, прибыльность [9, с. 13].

Исходя из этого, можно сделать выводы, что сущность внутреннего маркетинга заключается в том, что взаимоотношения компании и сотрудников выстраиваются на тех же принципах, что и взаимоотношения с клиентами.

Главной целью внутреннего маркетинга является максимальное удовлетворение потребностей всех субъектов внутреннего рынка (персонал), а через них и удовлетворение внешних потребителей (клиенты). Преимуществом использования инструментального маркетинга в этом случае является обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания добавочной стоимости. Соответственно, внутренний маркетинг может рассматриваться как инструмент управления производительностью и качеством.

Процесс внутреннего маркетинга, также как и традиционного, может осуществляться на двух уровнях: стратегическом и тактическом.

На стратегическом уровне целью внутреннего маркетинга является создание внутренней среды компании, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала. На тактическом уровне целью внутреннего маркетинга является организация продажи услуги, сопровождение услуг, проведение компаний и отдельных маркетинговых приемов, направленных на персонал. Таким образом, на уровне отношений "персонал — потребитель" действует двусторонний маркетинг, главной целью которого является наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей. Для достижения поставленной цели необходимо

создание объективных условий для качественного обслуживания, в том числе условий для эффективной работы персонала, что способствует усилению конкурентных преимуществ предприятия. По этому поводу, Котлер Ф. отмечает: "в соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов" [10, с. 489].

Контактный персонал, улавливающий пожелания потребителя и способный их качественно удовлетворить, добивается его лояльности, что в свою очередь приводит к желанию со стороны клиента к целевому обслуживанию именно у данного работника. Следовательно, повышается совокупное количество оказанных услуг как по отдельным взятым работникам, так и по предприятию в целом.

Для сбалансированности интересов в системе "акционер — менеджер — персонал — потребитель (партнер)" руководству предприятия целесообразно использовать, но ни в коем случае не навязывать, корпоративную культуру. Этому будет способствовать эффективная система мотивации, которая будет включать стимулы, обеспечивающие гармоничное удовлетворение всех сторон экономических отношений. Для разработки такой системы должны быть изучены ценности, потребности, стимулы и мотивы потребителей, персонала и топ-менеджмента, выявлены ресурсы для их удовлетворения и разработаны способы эффективного взаимодействия между ними.

Среди базовых ценностей, которые создают корпоративную культуру, превращающую компанию "на бумаге" в могущественную общность на практике необходимо выделить: безупречность, инновативность, работу в команде, честность, удовольствие, уважение, социальную выгоду. В рамках данной целевой модели по-новому выстраивается корпоративная культура предприятия, способствующая повышению мотивации и производительности. Кроме того, корпоративная культура предприятия является базой всей системы мотивации. Чрезвычайно важным в ней является совпадение ценностей и целей сотрудника с ценностями и целями организации. В целом, указанные выше ценности одновременно порождают выгоду для всех, кого затрагивает деятельность компании: покупателей, сотрудников, партнеров и т.д. Рассмотрим их более детально [11].

Безупречность. Для ведущих мировых компаний, прибыль сама по себе не является определяющей ценностью. Их главная ценность — стремление к безупречности в удовлетворении потребностей. Наивысшее достижение для них — результат "безупречности" выполняемой работы. Стабильный успех базируется на исключительно высоких стандартах деятельности. Стремление к совершенству создаёт экономическую выгоду, но оно ценно и само по себе своей способностью поднимать человеческий дух и создавать радость собственных достижений.

Инновативность. Это понятие и предыдущее неразрывно связаны между собой. Инновация как изменение чего-либо существующего в лучшую сторону — главный инструмент в достижении совершенства. Лучшие компании соревнуются за лидерство в новаторстве. Они слышат ритм своей музыки, а не ритм музыки конкурента, они изобретают, а не подражают. Ведущие компании стимулируют инновации на двух уровнях: стратеги-

ческим и оперативном. На стратегическом уровне они пытаются по-новому "делать правильные вещи", на оперативном — "делать эти вещи правильно".

Удовольствие. Истинно успешная компания достигает высокого результата, направляя свои усилия на создание в коллективе особой атмосферы удовлетворения, гордости и удовольствия, работая в которой сотрудники желают наилучшим образом удовлетворить запросы потребителей. Сотрудникам не приходится сталкиваться с проблемой межличностных конфликтов, работать посредственно.

Работа в команде. Командный дух заставляет каждого направлять усилия на достижение общей цели. Как и в спорте, ощущение себя частью команды, которая принимает вызов, преодолевает трудности и побеждает, придаёт людям энергию. Командная работа поднимает дух и генерирует положительный микроклимат в коллективе, что влияет на производительность. Это достигается путём подбора тех сотрудников, которые наилучшим образом подходят для работы в команде, путём разработки топ-менеджментом соответствующих моделей командного труда, поощрения коллективных усилий и минимизации любых проявлений "звёздности", выработки у сотрудников глубокого чувства принадлежности к компании как единому целому путём обмена информацией, общих встреч, ротационных схем назначения. Таким образом, команда — это объединение людей, имеющих одну цель.

Уважение — следующая базовая ценность успешной организации. Это уважение клиента, сотрудника, поставщика и бизнес-партнёра, в конце концов, обществу. На самом деле это весьма мощный и эффективный инструмент. Взаиморезультативность — главное в отношениях между персоналом, клиентами и поставщиками, оно лежит в основе доброго имени компании, подчёркивает её достоинство. Уважение как базовая ценность означает доверие, умение выслушать.

Честность. Компания должна вести конкурентную борьбу на рынке честно. Честная игра не только правильный, но и самый лучший способ выиграть в этой борьбе. Только открытостью в отношении контактной аудитории можно одержать победу. Не маловажным фактором является и сдерживание своих обещаний, и выполнение обещанного.

Социальная выгода. Действия компании должны приносить обществу дополнительные выгоды, помимо сбыта товаров и услуг и создания рабочих мест, которые являются предпосылкой для получения прибыли.

Используя базовые ценности сотрудников, можно ориентироваться на достижение корпоративной цели, т.е. удовлетворение коллективного интереса. Удовлетворение личных потребностей в процессе реализации коллективного интереса большинством сотрудников предприятия достигается не прямо, а опосредованно — через внутреннюю мотивацию, что будет способствовать повышению производительности. Удовлетворение потребностей акционеров и топ-менеджмента возможно при стабильно высоких производственно-сбытовых показателях, высокопроизводительном труде наемных работников, способствующих увеличению добавочной стоимости. Потребности потребителя будут удовлетворены при условии, что предлагаемый ему товар или услуга будет соответствовать его ожиданиям или превосходить их.

Таким образом, механизм внутреннего маркетинга, по сути — это саморегулирующаяся система потребностей, мотивов и стимулов, сформированная на базе индивидуальных ценностей и потребностей акционеров, топ-менеджеров, наемных работников и потребителей. А эффективное использование его инструментария будет влиять на повышение производительности предприятия и его персонала.

ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Построение взаимовыгодных отношений и удовлетворение корпоративных и личных интересов участников бизнеса — собственника, персонала и потребителя, позволяет сделать вывод о целесообразности использования инструментария внутреннего маркетинга в управлении производительностью предприятия.

Контактный персонал, как основное связующее звено, призван осуществлять маркетинговые функции и выстраивать отношения между стейкхолдерами и предприятием. От него зависит выполнение плановых показателей работы предприятия, качество работы с клиентами, рекламациями, создание и донесение маркетинговой информации, формирование спроса и лояльного отношения к предприятию и его товару/услуге. Для достижения более высокого уровня производительности необходимо разработать модель, объединяющую в общую систему ценности, потребности, интересы, мотивы и стимулы всех ее участников.

Корпоративная культура, являясь общеорганизационным фундаментом, может непосредственно или опосредованно влиять на производительность персонала и эффективность деятельности предприятия в целом.

Инструментарий внутреннего маркетинга позволит топ-менеджменту предприятия наиболее эффективно управлять специфическим ресурсом — человеческим, для повышения отдачи вложенного капитала. Но, следует отметить, что такое управление не может осуществляться без учета интересов и мотивов к трудовой деятельности персонала, т.е. перераспределения ресурсов в сторону персонала (его развитие, созданию благоприятных условий труда, изучению ценностей и потребностей). Вложенные инвестиции в человеческий капитал позволяют добиться более эффективного его использования, и способствуют приращению капитала предпринимательского.

Литература:

1. Белл Д. Наступление постиндустриального общества. — 1973. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kref.ru/info/tovarovedenie/129323/>
2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / 4-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 1008 с.
3. Популярная экономическая энциклопедия. / Гл. ред. А.Д. Некипелов, С.П. Глинкина; Ред. кол.: В.С. Автономов, О.Т. Богомолов, С.П. Глинкина и др. — М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. — 367 с.
4. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 584 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — 272 с.

6. Щербаков А. Производительность труда: виды, уровни, измерение // Человек и труд. — 2004. — № 9. — С. 83—84.

7. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 718 с.

8. Томилов В.В., Семеркова Л.Н., Маркетинг рабочей силы: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. — 184 с.

9. Гапошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2002. — 116 с.

10. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. / Пер. с англ. 2-е Европ. изд. — М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — 944 с.

11. Берри Л.Л. В поисках души сервиса: Девять факторов стабильного успеха в бизнесе. Пер. с англ. — К.: Companion Group, 2007. — 304 с.

12. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — №6 (50). — С. 3—8.

References:

1. Bell, D. (1973) "Postindustrial Society Oncoming", available at: <http://kref.ru/info/tovarovedenie/129323/> (Accessed 27 Sept 2013).
2. Lovelock, Ch. (2005), Marketing uslug: personal, tehnologija, strategija [Services Marketing: people, technology, strategy], 4 rd ed, Publishing House "Williams", Moscow, Russia.
3. Populjarnaja jekonomicheskaja jenciklopedija-Popular [Economic Encyclopedia] (2001), The Great Russian Encyclopedia, Moscow, Russia.
4. Kibanov, A.Ja. (2003), Jekonomika i sociologija truda [Economics and Sociology of Labour], , Moscow, Russia.
5. Drucker, P. (2003), Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Management Challenges for the 21st Century], Publishing House "Williams", Moscow, Russia.
6. Scherbakov, A. (2004), "Labour Productivity: types, levels, measurement", Human and Labour, vol.9, pp. 83-84.
7. Gorfinkel, V.Ja. and Shvandar, V.Ja. (2004), Jekonomika predpriyatija [Economy of Enterprise], UNITI-DANA, Moscow, Russia.
8. Tomilov, V.V. and Semerkova, L.N. (1997), Marketing rabochej sily [Marketing of Labour Force], SPbGUEF, StPetersburg, Russia.
9. Gaposhina, L.G. (2002), Marketing kadrovogo obespechenija [Marketing of Staff Assistance], "Dashkov and Co", Moscow, Russia.
10. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, D., and Vong, V. (2003) Principles of Marketing, 2nd ed., Publishing House "Williams", Moscow, Russia.
11. Berry, L.L. (2007), Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success, Companion Group, Kyiv, Ukraine.
12. Solovyova, Yu.P. (2005), "Internal Marketing as Marketing Element of Organization's Market Orientation", Marketing in Russia and Abroad, vol.6 , pp. 3-8.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2013 р.