

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

На правах рукопису

САГАЙДАК МИХАЙЛО ПЕТРОВИЧ

УДК: 658.8:338.46

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

дисертація на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Науковий консультант:
РЕШЕТНІКОВА ІРИНА ЛЕОНІДІВНА
доктор економічних наук, професор

Київ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ПАРАДИГМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	14
1.1. Послуга як об'єкт маркетингової діяльності підприємства.....	14
1.2. Становлення, еволюція та цільові орієнтири теорії внутрішнього маркетингу підприємства.....	55
1.3. Основні положення концепції внутрішнього маркетингу.....	96
Висновки до розділу 1.....	127
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	131
2.1. Сутність внутрішнього маркетингу і маркетингу персоналу підприємства.....	131
2.2. Структура та характеристика складових системи внутрішнього маркетингу підприємства.....	162
2.3. Основні категорії та інструментарій функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.....	179
Висновки до розділу 2.....	207
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ...	211
3.1. Методика діагностики внутрішнього маркетингу підприємств з урахуванням характеру наданих послуг.....	211
3.2. Методичні засади оцінювання продуктивності послуг.....	232
3.3. Клієнтоорієнтованість контактного персоналу як основа досягнення маркетингових цілей підприємства.....	251
Висновки до розділу 3.....	286

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	289
4.1. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку ринку туристичних послуг.....	289
4.2. Діагностика внутрішнього маркетингу підприємств сфери туристичних послуг.....	307
4.3. Міжнародний досвід управління внутрішнім маркетингом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств надавачів послуг.....	344
Висновки до розділу 4.....	361
 РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	364
5.1. Моделювання та оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.....	364
5.2. Управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.....	386
5.3. Розробка системи моніторингу процесів управління внутрішнім маркетингом підприємств.....	404
Висновки до розділу 5.....	427
 ВИСНОВКИ.....	430
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	436
ДОДАТКИ.....	483

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний динамічний розвиток науки і техніки, виробництво високотехнологічних товарів та новітніх послуг в умовах різноманітності соціально-економічного середовища супроводжуються пошуком нових способів встановлення і підтримки довготривалих відносин виробника з усіма контактними аудиторіями. Саме тому в центрі уваги маркетингу є освічений та озброєний сучасними технологіями споживач, який може не тільки вступати в діалог з виробником, а й управляти цим діалогом. У зв'язку з цим підприємства, що надають послуги, повинні усвідомлювати, що клієнт стає партнером у створенні цінності та доданої вартості й одночасно її споживачем, а отже, зміна його ролі впливає на маркетингову стратегію та ключові компетенції контактного персоналу. Виходячи з цього, сучасним підприємствам сфери послуг для досягнення успіху і перемоги у конкурентній боротьбі наразі виявляється недостатнім використання інструментарію традиційного маркетингу. Для забезпечення довготривалих взаємовигідних відносин у ланцюжку учасників створення ринкової пропозиції: «власник – топ-менеджмент – персонал – клієнт» особливо актуальним і необхідним є використання інструментарію внутрішнього маркетингу і сучасних засобів маркетингових комунікацій.

Теоретичне обґрунтування й окреслення кола питань, що підлягають опрацюванню в розрізі досліджуваної проблематики, знайшли відображення у дослідженнях закордонних вчених, таких як П. Ахмед, Л. Беррі, М. Брун, Р. Вері, Е. Гаммессон, К. Гронроос, Ф. Котлер, К. Лавлок, Р. Мохаммед, А. Парасураман, Н. Пірсі, М. Рафік, О. Ветітньов, Є. Драчова, А. Лібман, А. Ліщук, М. Лянцевич, Н. Миронова, В. Нестеров, Ю. Соловйова, В. Томілов, О. Юлдашева та вітчизняних науковців, а саме: А. Войчака, С. Ілляшенка, Н. Куденко, Є. Крикавського, М. Окландера, А. Павленка, І. Петрової, Т. Примака, І. Решетнікової, А. Федорченка та ін. У їх працях досліджуються переважно базові категорії та уточнюється понятійний апарат наукової проблематики, акцентується увага на контактному персоналі, який стає основним об'єктом впливу внутрішнього маркетингу. Водночас питання, що стосуються дослідження особливостей формування і забезпечення функціонування системи внутрішнього маркетингу, а також підвищення

клієнтоорієнтованості контактного персоналу для досягнення маркетингових цілей підприємства, розглядаються фрагментарно. Окрім цього, потребують перегляду наукові підходи щодо систематизації елементів комплексу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, а також обґрунтування методологічних засад діагностики, моделювання й оцінювання його потенціалу.

Недостатня розробленість окресленого кола питань на теоретичному рівні, невирішеність проблемних аспектів методологічного та прикладного характеру формування і функціонування системи внутрішнього маркетингу зумовили вибір теми, визначили мету, завдання, об'єкт, предмет та логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Система маркетингових досліджень в економіці України» (державний реєстраційний номер 0107U001338) та «Маркетингове управління розвитком підприємств» (державний реєстраційний номер 0113U004265). У межах даних тем автором обґрунтовано теоретичні засади становлення та еволюції теорії внутрішнього маркетингу, основні положення концепції внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, запропоновано класифікацію контактного персоналу та розроблено методичні підходи до оцінювання його компетенцій. Результати дисертаційної роботи також знайшли відображення у розробці комплексної теми кафедри економічної інформатики Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146), у межах якої автором проаналізовано інструменти внутрішнього маркетингу у підвищенні результативності діяльності підприємств надавачів послуг кадрового консалтингу.

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є розробка методологічних положень та обґрунтування прикладних напрямків формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг. Для досягнення поставленої мети дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:*

– поглибити понятійно-категорійний апарат теорії маркетингу послуг;

- виявити закономірності еволюції теорії внутрішнього маркетингу та узагальнити погляди вчених щодо сутності даної дефініції;
- обґрунтувати концепцію внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг;
- здійснити міждисциплінарний аналіз категорій предметної галузі дослідження та розвинути термінологічний апарат теорії внутрішнього маркетингу підприємств;
- встановити особливості формування системи внутрішнього маркетингу вітчизняних підприємств;
- розробити комплекс внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг;
- уточнити поняття «контактний персонал» і визначити його роль у досягненні маркетингових цілей підприємства;
- запропонувати методику діагностики внутрішнього маркетингу підприємств;
- обґрунтувати методичні положення вимірювання продуктивності послуг;
- сформувати набір ключових компетенцій контактного персоналу та розробити систему їх оцінювання;
- дослідити сучасний стан вітчизняного ринку послуг та здійснити діагностику систем внутрішнього маркетингу основних його суб'єктів;
- розробити теоретичну модель та обґрунтувати аналітичний інструментарій оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг;
- обґрунтувати механізм формалізації процесу управління системою внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.

Об'єктом дослідження є маркетинг підприємств сфери послуг.

Предметом дослідження є теорія та методологія внутрішнього маркетингу, а також явища і процеси, у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості, що впливають на формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.

Методи дослідження. Теоретичну й методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність гносеологічних підходів, законів діалектичної логіки у постановці наукової гіпотези і побудові висновків, загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Найвагоміші

теоретичні результати отримано з використанням системного підходу до дослідження складних економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Для вирішення поставлених наукових завдань комплексно використовувалися такі методи: індукції та дедукції, наукового абстрагування, класифікації, теоретичного узагальнення і порівняння – при дослідженні теоретичних аспектів маркетингу послуг та удосконаленні класифікації послуг; історично-логічний метод, методи аналізу і синтезу, порівняння і узагальнення – при дослідженні етапів еволюції теорії та обґрунтуванні сутнісних ознак концепції внутрішнього маркетингу; метод системного аналізу, синтезу та порівняння – при визначенні складових елементів системи внутрішнього маркетингу та обґрунтуванні інструментарію її функціонування, а також при здійсненні міждисциплінарного аналізу категорій предметної галузі дослідження; методи індукції та дедукції, аналізу та моделювання – при розробці методичних основ діагностики внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг; методи економічного і статистичного аналізу, експертних оцінок, опитування, спостереження – при здійсненні маркетингового дослідження ринку споживчих послуг і діагностики систем внутрішнього маркетингу підприємств сфери туристичних послуг; методи системного аналізу, графічний, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання з використанням пакетів прикладних програм – для моделювання й оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства та розробки системи моніторингу ефективності управління ним.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених (монографії, публікації у наукових фахових виданнях, тези, звіти за результатами наукових досліджень), нормативні акти органів державного і місцевого управління, пов'язані з діяльністю підприємств сфери послуг, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публічні звіти підприємств надавачів послуг, результати власних досліджень автора, ресурси Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові положення дисертації у своїй сукупності вирішують актуальну наукову проблему формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.

Найсуттєвішими теоретичними та практичними результатами дослідження, що формують наукову новизну і виносяться на захист, є такі:

вперше:

- обґрунтовано концепцію внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, яка базується на системі поглядів відносно сутнісних особливостей об'єктів і суб'єктів маркетингового впливу, інструментів та принципів формування системи внутрішнього маркетингу, які в сукупності становлять методологічну основу організації ефективної ринкової діяльності підприємств сфери послуг;

- запропоновано комплекс внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг – «8Р», який, на відміну від класичного комплексу маркетингу послуг «7Р» (продукт, ціна, місце, просування, персонал, процес, фізичне оточення), доповнений елементом пролонгована продуктивність послуги. Це дозволяє врахувати відмінності надання та споживання послуги, як специфічного товару, споживча цінність якого якнайкраще задовольняє потребу споживача як у момент її створення, так і у майбутньому;

- обґрунтовано нове тлумачення продуктивності послуги, під якою слід розуміти пролонговану віддачу або отримання у майбутньому додаткових вигід внутрішніми і зовнішніми споживачами від здійснених ними сьогодні витрат. Це підкреслює необхідність оцінювання попередньої, умовно-кінцевої та кінцевої, продуктивності послуг. За такого підходу оцінювання споживчої цінності та якості послуги повинно відбуватися не тільки у момент її створення і одночасного споживання, а й з урахуванням пролонгованої віддачі від отриманої і оплаченої сьогодні послуги;

- запропоновано класифікацію контактного персоналу і розроблено положення щодо оцінювання його компетенцій та їх впливу на потенціал внутрішнього маркетингу, що передбачає побудову графічної моделі, яка відображає рівень ресурсних, процесних і стратегічних передумов досягнення результативності внутрішнього маркетингу підприємства з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів;

- розроблено систему моніторингу управління внутрішнім маркетингом підприємств надавачів послуг, яка передбачає використання економіко-математичного моделювання, систем підтримки прийняття рішень та інтернет-технологій. Це дозволяє власнику підприємства здійснювати контроль управлінських рішень, що впливають на систему внутрішнього

маркетингу з урахуванням ролі контактного персоналу з метою забезпечення ефективності ведення бізнесу в умовах конкуренції.

удосконалено:

- класифікацію послуг за ознакою рівня інтелектуалізації бізнес-процесів, яка, на відміну від існуючих, передбачає виділення і структуризацію послуг за трьома групами: інтелектуальні, функціональні, змішані. Об'єктом даної класифікації є послуги, як специфічний продукт і результат творчої, інтелектуальної діяльності контактного персоналу. Такий підхід дозволяє: здійснювати позиціонування підприємства надавача послуг на галузевому ринку; комерціалізувати результати творчої, інтелектуальної діяльності контактного персоналу; більш ефективно використовувати інструментарій внутрішнього маркетингу при створенні кастомізованої пропозиції задля найкращого задоволення потреб споживачів;

- методику визначення основних ознак послуги, які, на відміну від існуючих (невідчутність, нерозривність створення і споживання, нездатність до накопичення і зберігання, мінливість якості, фактор часу та ін.), доповнено двома новими, а саме: інтелектуалізація процесу створення послуги і демонстративність її споживання, що залежить від індивідуального бренда контактного персоналу та іміджу підприємства надавача послуг;

- змістовне наповнення атрибутів моделі оцінювання якості послуг (SERVQUAL) за концепцією сервісної якості, які, з урахуванням динамічного розвитку електронної комерції та появою абсолютно нових, притаманних сьогоденню послуг, доповнено двома новими: доступність і зручність споживання послуги (Availability & Comfort) та додаткові вигоди і сервіс у межах визначеної ціни (Benefit & Additional service);

- аналітичний інструментарій діагностики внутрішнього маркетингу підприємств, що, на відміну від існуючих методичних підходів, дозволяє, враховуючи характер послуг, здійснити оцінювання рівня задоволеності трьох об'єктів дослідження одночасно: споживачів, контактний персонал і топ-менеджерів підприємства.

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат теорії внутрішнього маркетингу в частині таких дефініцій, як: внутрішній маркетинг; внутрішній ринок; внутрішній споживач; контактний персонал; контактна аудиторія; клієнтоорієнтованість персоналу; індивідуальний бренд персоналу;

споживчий досвід, що у сукупності дозволяють розвинути теорію внутрішнього маркетингу і поглибити її методологічні засади;

– положення теорії поведінки споживача в частині визначення і аналізу чинників, що впливають на потреби, запити, бажання споживачів як внутрішніх, так і зовнішніх, з метою їх задоволення через формування кастомізованої пропозиції послуг. Вимірювання якості наданих послуг здійснюється з використанням атрибутів відповідних моделей (SERVQUAL, SERVPERF, QFD), що дозволяє здійснити оцінювання рівня їх споживчого сприйняття, виявити розриви між сприйняттям та очікуваннями клієнтів, а також визначити чинники впливу на формування позитивного споживчого досвіду;

– принципи та механізми побудови взаємовигідних партнерських відносин у ланцюжку учасників створення споживчої цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт». За такого підходу внутрішній маркетинг, як дієвий інструмент задоволення потреб, підвищення лояльності й мотивації персоналу на всіх ланках, дозволяє клієнтоорієнтованому контактному персоналу максимально задовольнити потреби зовнішніх споживачів і досягти ринкових та соціальних цілей підприємства;

– методичні підходи до управління підсистемою «Персонал» із дотриманням послідовних етапів: здійснення ефективного рекрутингу, оцінювання професійного профілю та побудову моделі компетенцій клієнтоорієнтованого контактного персоналу, формування індивідуального бренда персоналу і розробку бренд-стратегії підприємства надавача послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані у дисертації теоретичні положення, висновки, рекомендації та моделі створюють наукові і практичні напрямки підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері маркетингового управління суб'єктами ринку споживчих послуг, а також органами державної і місцевої влади, які здійснюють регулювання їх діяльності. Основні положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій та прикладного інструментарію, який дозволяє забезпечити формування і реалізацію ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємств.

Практична значущість наукових результатів підтверджується наступними документами:

– рекомендації щодо удосконалення класифікації послуг у відповідності європейським стандартам використано у законопроектній роботі Комітету Верховної Ради України з питань європейської інтеграції (довідка №04-17/16-538(115123) від 12.02.2016р.);

– пропозиції щодо формування засад стандартизації надання послуг на основі розробленої моделі компетенцій контактного персоналу використано при здійсненні регуляторного впливу на діяльність суб'єктів ринку туристичних послуг Державним агентством України з туризму та курортів (довідка №3064/50/2.2/1-14 від 21.11.2014р.);

– рекомендації щодо впровадження системи моніторингу ефективності управління внутрішнім маркетингом для удосконалення основних процесів надання адміністративних послуг відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та інформаційної безпеки використано в діяльності виконкому Криворізької міської ради (довідка №7/11-284 від 05.02.2016р.);

– пропозиції щодо перспектив розвитку ринку послуг з метою економічного обґрунтування залучення потенційних інвесторів для реалізації інфраструктурних проектів використані під час формування Стратегічного плану розвитку м. Кривого Рогу до 2025р. управлінням економіки виконкому Криворізької міської ради (довідка №118 від 12.02.2016р.);

– рекомендації щодо виявлення рівня задоволеності споживачів якістю послуг використовуються ТОВ «Нова Медіа» при організації та здійсненні взаємодії з суб'єктами ринку рекламно-інформаційних та консалтингових послуг (довідка №125/15 від 18.12.2015р.);

– методичні засади оцінювання продуктивності контактного персоналу з метою виявлення потенціалу для підвищення якості і конкурентоспроможності послуг, зростання задоволеності клієнтів та формування їх позитивного споживчого досвіду використовуються в діяльності ТОВ «Туристична компанія «ANEX TOUR» (довідка №28/121-2016 від 16.01.2016р.);

– методика діагностичного дослідження внутрішнього маркетингу підприємств сфери туристичних послуг за ключовими показниками задоволеності учасників трьохсторонньої взаємодії «керівник – контактний персонал – споживач» використовується у системі ступеневої освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців в ГО «Всеукраїнський туристичний альянс» (довідка №01-11/16 від 26.01.2016р.);

– класифікація контактного персоналу та методичні підходи до визначення рівня його клієнтоорієнтованості, як ключової компетенції та основної передумови досягнення маркетингових цілей підприємства надавача послуг, використовуються в діяльності консалтингової компанії «Нова Персона» (довідка №02 від 11.02.2016р.);

– положення концепції внутрішнього маркетингу та підходи до оцінювання ролі контактного персоналу у виявленні і максимальному задоволенні потреб споживачів освітніх послуг використано у розробці маркетингової стратегії розвитку Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет» на період 2015-2019рр. (довідка №01/01/03-09-237 від 10.12.2015р.).

Основні положення дисертації також використовуються у навчальному процесі Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет» при викладанні дисциплін «Маркетинг послуг», «Маркетингові комунікації», «Маркетинговий менеджмент», «Професійна кар'єра успішного фахівця» (довідка №01/01/03-09-236 від 04.12.2015р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням автора. Наукові положення, висновки і рекомендації, що викладені в дисертації і виносяться на захист, отримано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень автора. Положення і результати кандидатської дисертації в дослідженні не використовувались.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення і результати дисертації доповідались й обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, конгресах, форумах, зокрема: «Актуальні проблеми міжнародних відносин: політичні, економічні, правові аспекти» (м. Львів, 2012р.); «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2012р.); «Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу в сучасних концепціях управління» (м. Сімферополь, 2012р., 2013р.); «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Київ, 2012р., 2014р.); «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 2013р.); «Особенности развития регионов Украины в новых экономических условиях» (м. Сімферополь, 2013р.); «Логистика-бизнес-инновации»

(м. Брянськ, 2013р.); «Сучасні інструменти економіки. Модернізація. Нові альтернативи» (м. Женева, м. Мінськ, м. Одеса, м. Санкт-Петербург, 2013р.); «Стратегія підприємства: зміна парадигми. Управління та інноваційні рішення для бізнесу» (м. Київ, 2013р.); «Соціально-економічний розвиток України і регіонів» (м. Запоріжжя, 2013р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (м. Кременчук, 2014р.); «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці» (м. Київ, 2015р.); «Конкурентоспроможність економіки України в процесі глобалізації» (м. Запоріжжя, 2015р.); «Ефективні соціально-економічні механізми розвитку в умовах кризового стану: зарубіжний та вітчизняний досвід» (м. Миколаїв, 2015р.); «Перспективні напрями наукових досліджень – 2015» (м. Братислава, 2015р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано у 52 наукових працях, загальним обсягом 53,7 др. арк.; із них: 1 – одноосібна монографія, 3 – колективні монографії, 1 – навчальний посібник з грифом МОН, 18 статей – у наукових фахових виданнях України, 2 статті – у зарубіжних виданнях, 8 статей – у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 19 публікацій – в інших виданнях.

РОЗДІЛ 1

ПАРАДИГМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Послуга як об'єкт маркетингової діяльності підприємства

Перехід суспільства до постіндустріальної моделі розвитку і становлення сервісної економіки та економіки знань зумовлює підвищений інтерес до сфери послуг, яка в цілісному та системному вигляді сформувалась в 1960-1970рр. XX ст. Досліджуючи сферу послуг, науковці тлумачать це явище з різних точок зору, що в свою чергу призводить до відсутності єдиної термінологічної чіткості та змістовної визначеності. Так, у наукових публікаціях використовуються різні дефініції, що ототожнюються з поняттям «сфера послуг», зокрема: «невиробнича сфера», «нематеріальне виробництво», «сфера обслуговування», «соціальна сфера», «соціально-культурна сфера», «інфраструктурна сфера» тощо. Попри відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття «сфера послуг», науковці дійшли згоди в тому, що послугові види діяльності мають відношення не лише до нематеріального, але й до матеріального виробництва.

В економічній теорії виробництво економічних благ поділяється на дві сфери – сферу матеріального виробництва і невиробничу сферу. У першій – споживання створеного блага відокремлене від його виробництва, у другій – поєднане. У цьому аспекті, проведений К. Марксом критичний аналіз наукових поглядів фізіократів (Ф. Кене, А. Тюрго), а також базисних постулатів теорії А. Сміта щодо проблем продуктивної та непродуктивної праці, дозволив вченому дійти висновку, що праця з виробництва послуг також може бути продуктивною, тобто може створювати і збільшувати національне багатство. Також слід відзначити, що досить проблематично точно окреслити межі сфери послуг, оскільки послугові види діяльності пронизують практично всі галузі економіки. При цьому в одних галузях економіки така діяльність зі створення і надання послуг є основною, а в інших, наприклад у видобувній та переробній, – допоміжною. Таким чином, найважливішими рисами сфери послуг є її неоднорідність і рухливість меж. Проблема встановлення меж сфери послуг, окрім іншого, дуже гостро стоїть

і перед статистичною наукою та практикою, оскільки неоднозначність трактування цього явища прямо проявляється при відображенні структури національної і світової економіки, узгодженості й інтеграції статистичних даних усієї сукупності видів економічної діяльності тощо.

Узагальнюючи різні точки зору, сучасні науковці, зокрема Т. Бурменко, пропонують наступну принципову модель основних сфер людської життєдіяльності, що демонструє взаємозв'язок між виробничою, соціальною, інституціональною та сферою послуг (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципова модель основних сфер людської діяльності та взаємозв'язок виробництва і сфери послуг за Т. Бурменко [396, с. 39]

За такого бачення, виробництво матеріальних і нематеріальних послуг, які поділяються на особисті і ті, що обслуговують безпосередньо процес виробництва, власне і складає сферу послуг. З іншого боку, на думку В. Стаханова, сферою послуг можна вважати комплекс підприємств, установ,

організацій та видів діяльності, що задіяні у виробництві всієї різноманітності послуг [387, с. 17].

З метою більш чіткого розуміння і визначення перспектив подальшого розвитку сфери послуг в сучасній економіці необхідно з'ясувати сутність даного поняття. Визначення сутності дефініції «сфера послуг» різними науковцями подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «сфера послуг»

Автор	Визначення
М. Панкрат'єв [251, с. 16]	Сфера послуг – звідна узагальнююча категорія, що включає відтворення різноманітних видів послуг, які надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами
В. Стаханов, Д. Стаханов [387]	Сфера послуг – це комплекс підприємств, установ, організацій і видів діяльності, задіяних у виробництві усього різноманіття послуг
О. Азріліян [233, с. 879]	Сфера послуг – система галузей народного господарства, що створює продукти, споживча вартість яких виражається в наданні зручностей; Сфера обслуговування – сукупність галузей господарства, продукція яких виступає у вигляді послуг
О. Моргулець [208, с.10-18]	Сфера послуг – це сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення
Онлайн- енциклопедія [407]	Сфера послуг – це сфера економіки, де відбувається виробництво благ, корисний ефект яких проявляється безпосередньо в самому процесі їх створення

Надаючи характеристику сфері послуг, вітчизняний вчений О. Моргулець виокремлює дві основні її функції в розвитку економіки та сучасного суспільства, а саме:

1) економічну функцію, що забезпечує цілеспрямовану діяльність суб'єктів господарювання, у результаті якої створюються додаткові блага у формі матеріальних послуг, а також діяльність з обслуговування процесу матеріального виробництва, що в сукупності сприяє зростанню економічного потенціалу суспільства (послуги транспорту й зв'язку, послуги технічного обслуговування устаткування, правові консультації, послуги освітніх і наукових закладів, побутове обслуговування тощо);

2) соціальну функцію, що забезпечує задоволення потреб населення в різних видах обслуговування: житлово-комунального, медичного, культурно-

видовищного, безпеки і нормального функціонування державних інституцій, охорони громадського порядку тощо [143, с. 14; 208, с. 11].

Отже, залежно від того, у чому саме проявляються послуги, у літературних джерелах використовуються декілька підходів, згідно з якими сферу послуг і обслуговування умовно поділяють на:

1) два підсектори – виробництво матеріальних послуг та виробництво нематеріальних послуг;

2) два сектори – трансформаційний (зміна фізичних характеристик економічних благ) і транзакційний (зміна чисто соціальних характеристик – належності економічних благ кому-небудь);

3) три сектори – інфраструктурний (транспорт, зв'язок, передача електрики і тепла); розподільчо-обмінний (торгівля, страхування, фінанси); соціально-управлінський (державне управління, наука, освіта, охорона здоров'я, мистецтво) [208, с.12-13; 234, с. 155].

Зрештою, слід зауважити, що запропоновані підходи у поділі сфери послуг на зазначені сектори і підсектори є досить умовними, оскільки переважна більшість сучасних послуг поєднують в собі відразу декілька підсекторів, наприклад, туризм.

Узагальнюючи наукові праці вчених [79; 143; 208; 387; 396], можна визначити основні чинники та ресурси, що найбільш впливають на становлення та розвиток сфери послуг. Основними чинниками є:

- науково-технічні, зокрема науково-технічний прогрес й структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва (розвиток інноваційних та інформаційних технологій, комп'ютеризація та інтелектуалізація процесів виробництва й обслуговування споживачів, використання новітніх засобів та способів комунікацій, все це сприяє появі нових послуг);

- економічні (зростаюча частка сфери послуг у сучасній структурі ВВП країни, зміна рівня доходів населення, рівня і якості життя; розширення міжнародної торгівлі тощо);

- інституціональні (формальні та неформальні інститути, що сприяють інституційним перетворенням в економіці, врегулювання питань права власності, формування системи цінностей в суспільстві, спрощення дозвільних процедур на відкриття бізнесу в сфері послуг і т.і.);

- соціально-демографічні (динаміка народжуваності й смертності, міграції населення тощо);

- психологічні (суспільна думка, споживчі переваги, споживчий досвід, бажання експериментувати та отримувати нові враження, сприйнятливість споживачів до інновацій);

- інші (переміщення працівників із виробничої сфери у сферу послуг у зв'язку зі скороченнями; автоматизація виробничих процесів, що сприяє вивільненню робочої сили; розширення спектру послуг, що супроводжують виробництво тощо).

Ресурсами, використання яких сприяє розвитку сфери послуг, є: природні, фінансові, техніко-технологічні, наукові, людські, підприємницькі. Ресурсний потенціал розвитку сфери послуг подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ресурсний потенціал розвитку сфери послуг
(авторська розробка)

Разом з тим, вчені О. Моргулець, О. Джангіров, Т. Бурменко [79; 208; 396], вважають, що динамічний розвиток сфери послуг також залежить від постійного впливу чинників як позитивного, так і негативного характеру. До перших науковці відносять: значне збільшення числа підприємств і організацій сфери послуг; появу на вітчизняному ринку іноземних конкурентів, що мають досвід організації діяльності у сфері послуг у своїх країнах; зміцнення недержавного сектора економіки, у тому числі малого й

середнього бізнесу тощо. До інших – невисокий рівень конкуренції між підприємствами сфери послуг; слабка реакція підприємств сфери послуг державного сектора економіки на мінливі умови в споживчому попиті; недоліки в нормативно-правових актах, що регламентують діяльність організацій сфери послуг та ін.

З метою уточнення поняття «сфера послуг» і сучасного розуміння проблем маркетингу підприємств сфери послуг необхідно у першу чергу розглянути існуючі підходи вчених до тлумачення терміну «послуга». Визначення поняття «послуга» різними науковцями подано в табл. 1.2.

Аналізуючи різні наукові погляди щодо визначення поняття послуга слід зазначити, що єдиного узгодженого тлумачення даної дефініції досі не існує. Попри це, доцільно зауважити, що вагомий внесок у вирішення даного питання здійснив К. Маркс, який обґрунтовано стверджував, що праця з виробництва нематеріальних благ може бути продуктивною. Вчений довів, що в результаті такої праці може бути створена особлива споживча вартість, яку вчений називає послугою, при цьому зазначаючи, що остання надається не в якості речі, а в якості діяльності. Таке бачення дозволило науковцю виокремити два типи послуг: послуги, що втілені у товарах та послуги, що не створюють уречевлених об'єктів, існуючих окремо від їх надавачів [48].

Розвиваючи ідеї К. Маркса представник Північної школи маркетингу послуг К. Гронроос запропонував послугу розглядати не як діяльність, а як процес, що складається з серії (або декількох) невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами підприємства – постачальника послуг [484, с. 46]. У цілому, з таким баченням науковця можна погодитись, але є декілька причин, що йому суперечать. По-перше, певні дії при створенні послуги можуть бути відчутними; по-друге, вони не обов'язково можуть бути пов'язані з фізичними ресурсами або системами підприємства (наприклад послуги, в галузі інтелектуальної чи духовної діяльності); по-третє, мова не йде про створення споживчої цінності в результаті здійснення певних процесів. В подальших дослідженнях науковець доходить висновку, що уречевлений товар досить легко може стати послугою за однієї умови – якщо продавець зробить спробу знайти додаткове (можливо нестандартне) рішення для максимального задоволення потреб клієнта. Таке припущення науковця знайшло подальшого поглибленого дослідження в працях Ф. Котлера, який зазначив, що у кінцевому підсумку все повинно зводитися

до сфери послуг. В результаті проведених досліджень діяльності сервісних підприємств, Ф. Котлер, запропонував під послугою розуміти будь-який захід або вигоду, яку одна сторона може запропонувати іншій. При цьому автор вказує, що послуги в основному невідчутні й не призводять до оволодіння будь-чим [152].

Іншої думки дотримується Р. Малері, який вважає послугою нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Беручи до уваги, що у сучасному розумінні нематеріальний актив – це права на об'єкт інтелектуальної власності які можуть бути ідентифіковані та утримуються підприємством як немонетарний актив з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам [423, с. 116], тому дане визначення в сучасному його розумінні потребує уточнень. З цього приводу, вчений К. Ворачек, уточнює визначення поняття «нематеріальні активи» (невідчутна цінність), розуміючи під ними цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість [48, с. 100; 209, с. 35].

Резюмуючи результати досліджень різних вчених, К. Лавлок у своїй монументальній науковій праці «Маркетинг послуг: персонал, технологія, стратегія», доходить висновку, що послуга – це вид економічної діяльності, який створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці у результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання товару [171, с. 36]. Розширений перелік основних відмінностей послуг від уречевлених товарів за К. Лавлоком наведено в дод. А [171, с. 42-43; 208, с. 22; 257].

Отже, якщо послуга є конкретним результатом певного процесу або економічно корисної діяльності, що втілені у товарах або проявляються безпосередньо у вигляді дії, змінюють стан особи або матеріального об'єкту, то в умовах ринкової економіки цей результат, безумовно, є товаром, що має і цінову вартість, і корисність, і споживчу цінність. Але цей товар, як предмет торгівлі, специфічний, має ряд характерних ознак, що відрізняють його від товарів матеріальних. Об'єктом послуги може бути людина (фахівець), її матеріальні і нематеріальні активи, її близькі, домашні тварини, матеріальні та нематеріальні активи юридичних осіб, а також інформація, енергія, природні явища й таке інше. При цьому основна додана вартість послуги створюється персоналом, технологією, механізмами або їх єдністю.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «послуга» (складено автором)

Автор, джерело	Визначення
1	2
Є. Агабаб'ян [1, с. 24]	Послуга – корисний ефект, який виникає в процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності
А. Азріліян [233, с. 955]	Послуги – робота, виконувана на замовлення, і така, що не призводить до створення самостійного продукту, товару
Г. Ассель [10, с. 337]	Послуги – це невідчутні блага, які купуються споживачами, але не пов'язані з власністю
Г. Багієв [13, с. 706]	Послуга – це споживчі вартості, що надходять на ринок, які переважно не набувають упредметнених форм. Послуга – це вид діяльності або благ, який одна сторона може запропонувати іншій
Л. Глязер [75]	Послуга – це діяльність, результат якої, як правило, не фіксується у речовій формі
Т. Данилюк [75]	Послуга – це діяльність, яка здійснюється для задоволення певних потреб або інших зручностей наданих будь-кому
Е.Дж. Долан [443, с.400]	Послуги – це дії, спрямовані безпосередньо на споживача
І. Калачова [114, с. 24]	Послуга – це результат економічної діяльності, який не набуває матеріально-речової форми і задовольняє певні потреби – особисті, колективні, суспільні
Ф. Котлер [149, с. 638]	Послуга – це будь-який захід, діяльність або вигода, які одна зі сторін може запропонувати іншій стороні, і які в основному невідчутні і не приводять до заволодіння чим-небудь. Послуги – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення
Ю. Лаврова [172, с. 224]	Послуга – це об'єкт продажу, що є корисною дією. Послуги поділяють на три групи: послуги, пов'язані з товаром; послуги, що ґрунтуються на використанні обладнання; послуги, що ґрунтуються на праці людини
О. Ланге [289, с. 8]	Послуга – діяльність, пов'язана із задоволенням людських потреб, але не спрямована безпосередньо на виробництво товару
Н. Лигіна, І. Ляпіна [180, с. 133]	Послуга – це щось, що володіє цінністю для покупця і може сприйматися свідомістю, розумово. Суть виконання послуги проявляється у виконанні операцій, що є складовими послуги
В. Мальченко [185, с. 44]	Послуга – будь-яка діяльність або благо, яке одна сторона може пропонувати іншій

1	2
О. Моргулець [208, с.17]	Послуга – це «невидимий товар», це те, що можна купити, але не можна фізично відчутти, що продається не як результат виробництва, а як діяльність.
Н. Муравйова [213, с.17]	Послуга, як дія, спрямована на клієнта, передбачає певні фізичні зусилля, що мають на меті досягнення конкретного матеріального або нематеріального економічного результату
С. Мхітарян [216, с. 243]	Послуга – будь-який захід чи вигода, яку одна сторона може запропонувати іншій і яка в основному невідчутна і не призводить до заволодіння чим-небудь
М. Нагапет'янц [187, с.166]	Послуга – це праця працівників, яка спрямована на підвищення якості обслуговування і що створює корисний ефект
М. Назаров [169, с. 655]	Послуги являють собою результат різномірної діяльності, що здійснюється виробниками на замовлення споживачів і зазвичай призводить до зміни стану одиниць, які споживають ці послуги
Ч. Невадзе [75]	Послуга – це будь-яка діяльність у вигляді обслуговування одних фізичних чи юридичних осіб іншими, яка задовольняє людські потреби, але не пов'язана безпосередньо з виготовленням продукції
А. Павленко, І. Решетнікова та ін. [190, с. 369-370]	Послуги – це споживчі вартості, які, однак, найчастіше не втілено у конкретних фізичних речах чи формах. Послуги виявляються та їх придбавають у процесі взаємодії ринкових об'єктів між собою. Отже, послуга – це результат діяльності взаємодії об'єктів та суб'єктів
Н. Панкрат'єв [251, с. 17]	Послуги – це економічна діяльність, яка безпосередньо задовольняє особисті потреби членів суспільства, домашніх господарств, потреби різного роду підприємств, об'єднань, організацій і суспільні потреби або потреби суспільства в цілому, не втілена в матеріально-речовій формі
К. Полярчик [75]	Послуга – це продуктивна праця, результатом якої є споживча вартість, відтворена внаслідок надання послуги
М. Портер [371, с. 12]	Послуга охоплює широке коло галузей, які виконують різні функції для їх покупців
Є. Решетнікова [280, с. 64]	Послуга – форма економічних відносин з приводу конкретної трудової діяльності, в процесі якої створюється спеціальна споживча вартість
М. Росинський [289, с. 10]	Послуга – це специфічна політико-економічна категорія, яка виражає відносини праці, що реалізується безпосередньо як корисний ефект діяльності і яка функціонує в базі споживання

1	2
М. Солодков [289, с. 8]	Послуга – специфічна форма економічних відносин з приводу конкретної трудової діяльності
Л. Співак [421, с. 57]	Послуга – це результат економічної діяльності, який набуває матеріально-речової форми і задовольняє певні потреби
Н. Сподарик [383]	Послуга – це дія чи діяльність, що створює певну користь для особи, яка її споживає у процесі її надання (здійснення), результати якої не знаходять матеріального втілення у речах.
В. Стаханов [387, с. 9]	Послуга – продукт праці, корисний ефект якого виступає не у формі предмету, а у формі діяльності, яка направлена на предмет або на людину
Дж. Стонер [392, с. 746]	Послуга – діяльність, яка забезпечує прямі вигоди для споживачів
Л. Ткаченко [399, с. 8]	Послуга – це результат корисної діяльності, яка змінює стан особи або товару, які представляють економічні суб'єкти один одному за попередньою згодою
Г. Турецький [75]	Послуга – це виробництво, яке пов'язане із забезпеченням нормального користування населенням раніше придбаних промислових товарів
А. Уразов, І. Саух, П. Маслак [409, с. 16]	Послуга – це такий вид доцільної діяльності, корисний результат якої виявляється під час праці і пов'язаний із задоволенням якої-небудь потреби
К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел [418, с. 25]	Послуги можуть бути визначені як економічний вид діяльності. Послуги - це дії, справи або виконання робіт, вони невідчутні
Т. Хідл [371, с. 11]	Послуга може бути визначена як стан людини або предмета, який належить будь-якому учаснику економічних відносин
Л. Хмелевська [421, с. 32]	Послуга – це діяльність, яка виконана для задоволення чийось потреб, господарчих або інших зручностей, що надаються будь-кому
Н. Четиркіна [428, с. 38]	Послуга – результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця щодо задоволення потреби споживача
В. Ширай [434, с. 226]	Послуги – це трудова доцільна діяльність, результати якої виражаються в корисному ефекті, що задовольняє будь-які потреби окремої людини або суспільства в цілому
О. Шканова [435, с. 6]	Послуги – це виробництво таких споживчих вартостей, які переважно не набувають матеріалізованої форми

Розвиваючи ідеї К. Гронрооса, науковець Н. Четиркіна дотримується тієї точки зору, що поняття «послуга» включає в себе дві частини: і результат, і процес. При цьому автор, відносно результату діяльності підприємств сфери послуг застосовує такі поняття як «речова форма» і «неречова форма» послуги [428, с. 38]. Що стосується другого підходу, а саме процесу надання послуги, тобто безпосередньої діяльності виконавця, то Н. Четиркіна пропонує даний процес розділити на декілька підпроцесів:

- забезпечення ресурсами (будівництво або оренда офісу, оснащення обладнанням, забезпечення витратними матеріалами та друкованою продукцією інформаційно-рекламного характеру, комплектування штату персоналу тощо);

- технологічний процес виконання, який забезпечує відповідну якість роботи, як результат послуги;

- процес обслуговування (діяльність виконавця під час безпосереднього контакту зі споживачем послуги);

- контроль і оцінка якості обслуговування.

Для оцінки якості обслуговування, яка може по-різному сприйматись кожним із учасників ланцюжка створення споживчої цінності послуги, доцільно її представити як сукупність двох характеристик, а саме: характеристики процесу та характеристики умов обслуговування. У першому випадку, характерними ознаками процесу обслуговування, що можуть бути вимірними, є культура обслуговування, професіоналізм, компетенції та компетентності надавача послуг, а також повага та етичне ставлення контактного персоналу до кожного клієнта тощо. Характеризуючи умови обслуговування, вимірюванню підлягає сукупність чинників, що безпосередньо чи опосередковано (залежно від типу чи виду послуг) впливають на споживача у процесі обслуговування. Це може бути архітектурний та внутрішній дизайн місця надання послуги, використовуване обладнання, додатковий сервіс, що забезпечує додаткові зручності споживачу послуги тощо.

Вітчизняні вчені А. Уразов, І. Саух, П. Маслак, ґрунтуючись на фундаментальних поняттях економічної теорії та їх узагальненні, під дефініцією «послуга» розуміють вид доцільної діяльності, корисний результат якої виявляється під час роботи і пов'язаний із задоволенням якої-небудь потреби [409, с. 16]. Погоджуючись із тим, що діяльність з надання послуги повинна бути доцільною, тобто заздалегідь визначеною і

узгодженою між надавачем і отримувачем послуги, автори у даному визначенні суперечать цьому твердженню, стверджуючи, що під час роботи виявляється корисний результат який пов'язаний із задоволенням якої-небудь потреби. Адже, як можна максимально задовольнити потребу якщо вона не чітко визначена? При цьому, як зазначає Н. Склярук, особливістю надання послуг є збіг у часі та просторі процесів виробництва, реалізації та споживання [365, с. 36].

Окрім наведених і проаналізованих визначень науковців, доцільно навести декілька термінів «послуга», що представлені у міжнародних та вітчизняних нормативно-правових документах. В довіднику «Лібералізація міжнародних операцій з послугами», розробленому ЮНКТАД і Світовим банком, зафіксовано наступне визначення: послуга – це зміна в стані інституціональної одиниці, що відбулася в результаті дій і на основі взаємної угоди з іншою інституціональною одиницею [130, с. 155].

У стандартах ISO 9004.2 послуги поділяються на ті, що створюють продукцію, змішані (наполовину з продукцією) та чисті (без виробництва продукції) [275, с. 42].

В Законі України «Про захист прав споживачів», у ст. 1 зазначено, що: послугою є діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб [100]. У статистичному щорічнику України, послуги – це діяльність суб'єктів, яка не набуває матеріально-речової форми і задовольняє певні потреби замовників – особисті, колективні, громадські. Послуги є результатом різнорідної діяльності, яку здійснює виробник на замовлення будь-яких споживачів (окремих громадян, підприємств, організацій, підприємців) [385, с. 264]. У наведених визначеннях чітко простежується, що послуга є результатом безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця щодо задоволення потреб споживача. При цьому слід відзначити, що послуги здебільшого стандартизовані, а от процес їх надання – ні.

Грунтуючись на різних наукових підходах та поглядах вчених-економістів, беручи до уваги тлумачення даного терміну в нормативно-правових документах, пропонується під *послугою* розуміти специфічний товар, споживча цінність якого задовольняє потребу споживача в момент її створення та у майбутньому.

Оскільки потреби та бажання людини безмежні, а ресурси для виробництва товарів і послуг з метою їх задоволення, є обмеженими, то виникає об'єктивна потреба у розробці та використанні певного інструментарію, здатного врегулювати цю проблему. Дієвим інструментом у вирішенні питань виявлення та максимального задоволення потреб, запитів і бажань людини з оптимальним використанням наявних ресурсів є маркетинг.

В. Ячменьова та Л. Кальченко у своєму дослідженні [447, с. 47-48] вказують на взаємозв'язок людини з її потребами, запитами й бажаннями, а також називають послуги, які здатні їх задовольнити (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок людини, її потреб і бажань та послуг, які здатні їх задовольнити [447, с. 48]

Особливу увагу автори приділяють саме вивченню характеристик і класифікаційних ознак потреб. Зокрема вченими проаналізовано потреби людини, що структуровані А. Маслоу, а також здійснено дослідження потреб через мотиваційні моделі К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, Л. Портера і Е. Лоулера, Д. Аткинсона, Б. Скіннера, В. Врума.

Заслуговує на увагу також класифікація потреб відносно можливостей їх задоволення, запропонована Л. Барановою та А. Левіним [20, с. 25; 447, с. 46]. Відповідно до цієї класифікації виокремлюють:

- абсолютні потреби (не обмежені доходами людини, мають абстрактний характер і пов'язані з конкретним предметом споживання);
- дійсні потреби (не обмежені платоспроможними можливостями людини, мають конкретний характер і спрямовані на певні послуги);
- платоспроможні потреби (визначаються платоспроможними можливостями людини, мають абстрактний характер і відображають бажання отримати послугу взагалі);

- задоволені потреби (потреби, які фактично задоволені послугами, що існують на ринку та залежать від платоспроможних можливостей людини).

Крім того, В. Ячменьова та Л. Кальченко розглядають поняття «бажання» як почуття важливості задоволення основних необхідностей людини, тобто потреб. При цьому слід відмітити, що «бажання» є поняттям значно ширшим, ніж поняття «потреба» [447, с. 48]. Формування бажання відбувається під впливом низки чинників, а саме: розвитку, тенденцій, традицій в соціально-економічній і культурній сферах, засобів масової інформації, образу та стилю життя, рівня доходів, соціального статусу та звичок людини тощо. При цьому задоволення одних бажань детонує або сприяє появі нових.

Послуга, так само як і уречевлений товар, повинна максимально повно задовольняти конкретні потреби споживачів, мати реалістичну ціну, бути запропонованою через зручні канали розподілу і активно просуватись. Тому залежно від цього, зазначає К. Лавлок, підприємствам сфери послуг доцільно використовувати модель інтегрованого маркетингу послуг, що об'єднує вісім стратегічних змінних [171]:

- 1) продукт (послуга та додатковий сервіс);
- 2) місце (в т.ч. кіберпростір) і час надання послуги;
- 3) процес (методика і послідовність дій, що забезпечують ефективну роботу операційних систем);
- 4) продуктивність і якість (наскільки ефективно ресурси, що використовуються, перетворюються в результати, які мають споживчу цінність; наскільки та чи інша послуга задовольняє споживача, наскільки вона збігається з його очікуванням і відповідає потребам);
- 5) персонал (що забезпечує безпосередню взаємодію зі споживачем і від якого у більшості випадків залежить якість обслуговування);
- 6) промоушн, реклама та навчання споживача (забезпечення споживача необхідною інформацією, переконання цільового споживача у перевагах і вигодах від отримання послуги та стимулювання його до певних дій);
- 7) матеріальне оточення (зовнішній вигляд місця надання послуги, обладнання, друкована продукція тощо, тобто все те, що слугує фізичним, матеріальним свідченням якості послуг і процесу обслуговування);
- 8) ціна та інші витрати клієнтів (окрім традиційних заходів цінової політики, в маркетингу послуг враховуються, і за можливості знижуються, інші витрати, яких зазнають споживачі при придбанні та споживанні послуг).

Як стверджує автор, спільні зусилля й тісний взаємозв'язок між усіма компонентами моделі інтегрованого маркетингу послуг є необхідною умовою для максимального задоволення потреб споживача і досягнення успіху підприємства на ринку [171, с. 50]. В діяльності сучасних підприємств сфери послуг призначення маркетингового комплексу полягає у формуванні споживчої цінності та вирішенні купівельної проблеми на цільовому сегменті, а призначення кожного маркетингового інструменту, з точки зору споживача послуг, орієнтоване на збільшення його вигоди.

Розглянувши та проаналізувавши підхід К. Лавлока щодо визначення основних відмінностей послуг від товарів, доцільно зауважити, що дійсно в більшості випадків послуга і товар часто виступають як деякий інтегрований комплекс, або, як зазначає Н. Четиркіна, сервісний пакет, під яким вона розуміє зв'язку товарів і послуг, які забезпечуються у певному середовищі. У свою чергу така зв'язка складається з таких компонентів:

- підтримуючі засоби або фізичні ресурси, які мають бути в наявності, перш ніж пропонувати послуги;
- допоміжні товари або матеріали, які можна придбати або які використовуються покупцем, чи предмети, якими забезпечують споживачів;
- явні послуги або вигоди, які легко спостережувані почуттями і складаються з істотних або внутрішніх особливостей послуги;
- неявні послуги або психологічні вигоди, які споживач може відчутти тільки побіжно, чи зовнішні особливості сервісу [428, с. 39].

Отже, все зазначене вище дає можливість розглядати послугу як об'єкт маркетингової діяльності підприємства. Виходячи з такого бачення, в широкому розумінні *маркетинг у сфері послуг* доцільно представити як систему організації всієї діяльності підприємства сфери послуг на основі комплексного вивчення ринку, бажань, потреб і реальних запитів споживачів з метою їх максимального задоволення, отримання прибутку й досягнення соціального ефекту. У більш вузькому розумінні, *маркетинг послуг* – це процес розробки, просування та реалізації послуг, що орієнтований на виявлення і максимальне задоволення специфічних потреб споживачів [403, с. 14]. Характеристика наукових шкіл маркетингу послуг подана у дод. Б.

Результати ретроспективного аналізу дослідження етапів еволюції маркетингу послуг дають підстави стверджувати, що такі вчені як М. МакДойел, Ч. Паркер, Ю. Джонсон, А. Ренган, У. Джадд, Д. Ратмелл, В. Джордж, Х. Баксдейл, П. Джордон та Х. Барксдейл впродовж 1953-1974рр.

здійснили значний прорив у розвитку даної теорії [171, с. 34; 366]. Названі вчені з'ясували сутність і природу послуг, розробили методiku маркетингових досліджень ринку послуг, визначили чинники впливу на поведінку споживачів послуг та розробили підходи їх сегментування.

У більш цілісному представлені теорія маркетингу послуг була сформована у 1974 р. У цей період одночасно у спеціалізованих виданнях США і Європи були представлені систематизовані результати наукових досліджень з акцентом увагу на важливості сервісної економіки. Актуальними також були дослідження атрибутивних ознак послуг, зокрема їх невідчутності та невіддільності від виробника. В цьому ж році Д. Ратмел [517] презентував авторську модель маркетингу послуг, що побудована вченим на основі результатів дослідження зв'язку теорії маркетингу послуг і теорії маркетингу банківських установ, закладів охорони здоров'я, торгівлі та спорту [366]. Модель маркетингу послуг Дж. Ратмела, в якій автором сфокусовано увагу на процесі одночасного виробництва та споживання послуги, тобто взаємодії споживача послуги та її виробника, подано в дод. В.

У 1976р. А. Донеллі здійснив дослідження відмінностей у побудові каналів розподілу товарів і каналів розподілу послуг. Аналіз різних теоретичних моделей і наукових поглядів щодо маркетингу послуг дозволив професорам Марсельського університету П. Ейгліє та Е. Ланжеару побудувати модель, яку вчені назвали «Сервакшн», або «обслуговування у дії». В цій моделі, що подана в дод. В, продемонстровано не лише одномоментність виробництва та споживання послуги, але й її невідчутність. Ключовими елементами моделі «Сервакшн» є: безпосередньо процес обслуговування або «видима» сторона фірми; організація, що надає послуги, зокрема всі її відділи, які не задіяні в процесі безпосереднього обслуговування споживача або «невидима» сторона фірми; цільовий споживач та інші споживачі, що мають певний досвід і можуть здійснювати вплив на поведінку цільового споживача. Безумовно, найбільш важливим елементом даної моделі є цільовий споживач, як головний сегмент підприємства надавача послуг.

Не менш значущим періодом у розвитку маркетингу послуг став 1977р. У цьому році був створений Інститут маркетингу послуг, а також була започаткована швецькими вченими Е. Гаммессоном та К. Гронроосом, Скандинавська (Північна) школа маркетингу послуг. В дослідженнях названих вчених вперше були застосовані підходи до концептуалізації таких

напрямків теорії маркетингу послуг, як: двосторонній маркетинг, внутрішній маркетинг, функціональна та інструментальна якість послуг.

Узагальнення результатів наукових досліджень представників Скандинавської школи маркетингу послуг дозволили В. Томасу у 1978р. підтвердити гіпотезу щодо непридатності використання у відношенні послуг традиційних стратегій маркетингу. На основі отриманих результатів дослідження вчений зробив висновки, що в подальшому були використані в теорії внутрішнього маркетингу, зокрема при розробці стратегії управління змінами та уникнення опортунізму персоналу.

Також у більшості сучасних наукових праць з маркетингу послуг дослідники дотримуються єдиної думки щодо основних атрибутивних ознак послуг, які відіграють важливу роль при формуванні ефективної системи продуктивності та конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. До основних атрибутивних ознак послуг відносять:

- неосязність (невідчутність) послуг, тобто неможливість їх продемонструвати, спробувати, побачити і оцінити до моменту отримання і споживання;

- нерозривність створення і споживання послуги призводить до того, що процес її надання є невіддільним від персоналу і вимагає в цьому процесі обов'язкової участі споживача, а за необхідності і третьої сторони. У цьому аспекті Н. Сподарик акцентує увагу на такому понятті як індивідуальність послуг [383].

- нездатність до накопичення і зберігання, а відтак відсутність матеріальних запасів після виробництва послуги;

- мінливість якості послуг, що пов'язано з нерозривністю процесу їх виробництва і споживання, а також особистісними характеристиками персоналу;

- недовговічність, тобто послугу неможливо зберігати або створювати про запас;

- відсутність права власності на послуги;

- можливість формування частини послуги безпосередньо споживачем (залученість споживача у процес створення споживчої цінності);

- складність у наданні об'єктивної оцінки послуги споживачем;

- фактор часу, зокрема витраченого на створення, надання чи споживання послуги.

Зазначені вище ознаки послуг Н. Четиркіна пропонує доповнити ще такими двома додатковими:

- мінливість операційних входів та виходів сервісних систем у порівнянні з виробничими системами;

- існування каналів розподілу послуг, що може відбуватись як в електронній, так і у фізичній формі [428, с. 38].

Досліджуючи та узагальнюючи науковий доробок вчених, а також зважаючи на появу сучасних послуг, пов'язаних в інноваційними технологіями і використанням у процесі їх створення високотехнологічного обладнання, що потребує додаткових компетенцій персоналу, ми пропонуємо доповнити основні атрибутивні ознаки послуг, декількома новими, а саме:

- інтелектуалізація процесу створення послуги (висококваліфікований контактний персонал, що, використовуючи свої творчі здібності, організаційні здатності та креативність мислення, може створювати нові послуги, а також якісно задовольняти нестандартні запити і потреби споживачів);

- показовість споживання послуги та імідж підприємства надавача послуг (статус споживача послуги, його рівень і якість життя, бренд та імідж підприємства-послугонадавача тощо).

Запропоновані нами доповнення дозволяють у певній мірі деталізувати питання, пов'язані з таким атрибутом послуги, як фактор часу. Зокрема запропоновано в цьому аспекті класифікувати послуги за такими ознаками:

- 1) одночасного чи тимчасового споживання (транспорт, оптова та роздрібна торгівля, побутові послуги, адміністративні послуги, послуги у сфері охорони здоров'я, послуги щодо тимчасового розміщення та забезпечення харчуванням);

- 2) пролонгованого споживання (послуги телекомунікаційні та інформаційні, фінансові, страхові, банківські послуги);

- 3) споживання у майбутньому (послуги у сфері освіти, послуги професійні, наукові та технічні, зокрема консалтингові та аудиторські).

Виходячи з названих атрибутивних ознак послуги, доцільно виокремити декілька основних правил, які можуть бути покладені в основу стандартів обслуговування споживачів. До них відносимо: максимальну увагу до клієнтів; високу якість комплексу послуг; постійне підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня фахівців та іншого обслуговуючого персоналу; грамотне й оперативне застосування форм і методів паблік

рилейшнз з метою підвищення популярності як самої послуги, так і підприємства-послугонадавача в суспільстві.

На сучасному етапі існує декілька визнаних теоретичних моделей маркетингу послуг, розробниками яких є такі науковці, як: Л. Беррі, А. Парасураман, Дж. Ратмел, Л. Ейгліє, Е. Ланжеар, В. Зейтхамль, М. Бітнер, К. Лавлок, Ф. Котлер, Е. Гаммессон, К. Гронроос. Графічне представлення теоретичних моделей зазначених науковців подано в дод. В., а їх порівняльний аналіз представлено в дод. Д. Детальний опис даних моделей представлений в наукових працях вітчизняних та закордонних вчених [149; 171; 227; 230; 231; 396; 399; 400; 435].

Слід зазначити, що практично всі теоретичні моделі маркетингу послуг ґрунтуються на припущенні, що виробництво і споживання послуги відбувається одночасно. Це пов'язано з тим, що послуги здебільшого невідчутні, а їх продаж відбувається до моменту споживання, тому обов'язковою умовою стає надання клієнтові переконливих доказів якості послуги до моменту її створення і пропонування [199].

Звідси, якість послуги, а також знання, навички та досвід персоналу стають ключовими чинниками успіху підприємства-послугонадавача. Характерною рисою деяких моделей маркетингу послуг є ставлення до персоналу фірми як до внутрішнього клієнта, задоволення потреб якого сприяє поліпшенню якості обслуговування зовнішніх клієнтів.

У світовій практиці відсутній єдиний підхід до систематизації видів послуг. Серед узагальнених напрямів, згідно яких послуги можуть бути згруповані або класифіковані, виділяють: невиробничі або нематеріальні послуги, матеріальні або виробничі послуги; послуги, згруповані за мірою відчутності сервісного процесу; хто є прямим одержувачем сервісного процесу; місце і час сервісного постачання; кастомізація або стандартизація; характер стосунків з клієнтами; міра збалансованості попиту і постачання послуг; в якій мірі засоби обслуговування, устаткування і люди є частиною сервісної практики; частота придбання послуг [428, с. 38-39].

Для розробки і використання ефективного маркетингового інструментарію при здійсненні позиціонування безпосередньо самої послуги або підприємства-послугонадавача, а також формуванні маркетингової стратегії та складанні маркетингових програм необхідно класифікувати послуги за різними видами і ознаками. Ця класифікація необхідна також для того, щоб визначити найважливіші характеристики послуг, розглянути, в якій

мірі ці характеристики властиві іншим класам, поліпшити розуміння послуги як економічної категорії.

Таким чином, процес класифікації послуг можна представити як процес розподілу видів та різновидів послуг на окремі класи, групи і категорії, що в свою чергу дозволяє здійснити детальне дослідження функціональних особливостей як послуг, так і підприємств-послугонадавачів.

Як зазначає О. Моргулець, класифікація послуг дозволяє поліпшити їх розуміння, виділити відмінні риси кожного виду послуг, визначити специфіку методів управління [208, с. 36-38]. Також автор стверджує, що найповніша класифікація послуг представлена у працях таких вчених, як: В. Апопій, І. Олексін, Т. Футало [7], В. Гордін і М. Сущинська [66].

Узагальнюючи результати досліджень названих науковців, зазначимо, що всі послуги доцільно, на наш погляд, класифікувати за основними шістнадцятьма ознаками (див. рис. 1.4). При цьому слід відмітити, що цінність простих (одиничних) послуг формується в результаті однорідного виду діяльності (наприклад, транспортні, ветеринарні послуги тощо), в свою чергу складні послуги складаються із комплексу одиничних послуг, утворюючи додаткову цінність для споживача (наприклад, туристичні послуги включають транспортні послуги, послуги тимчасового розміщення, екскурсійні, послуги харчування тощо).

Така класифікаційна ознака, як комплексність надання послуг, включає в себе основні види послуг (стоматологічні послуги, продаж квитків тощо); супутні, які доповнюють набір основних послуг (доставка придбаних покупцем товарів за вказаною ним адресою, послуги кравця при індивідуальному підгоні придбаного одягу); допоміжні, які сприяють сервісному виконанню основної та супутньої послуги (наприклад, дегустація у фірмовому магазині); комплексні – набір групи послуг (торговельні, транспортні, налаштування, побутові послуги тощо).

За періодичністю надання послуги поділяють на такі види: послуги, що надаються один раз у житті (похоронні послуги, деякі медичні); послуги, що надаються рідко (друга вища освіта, пластична хірургія, послуги адвоката тощо); періодичні послуги (послуги індустрії розваг та дозвілля, туристичні, оздоровчі послуги та ін.); систематичні (флюорографічне обстеження, послуги лікувально-діагностичних центрів); регулярні (послуги пасажирського транспорту, оптової та роздрібної торгівлі, громадського харчування); постійні послуги (водо-, електро-, газопостачання тощо).

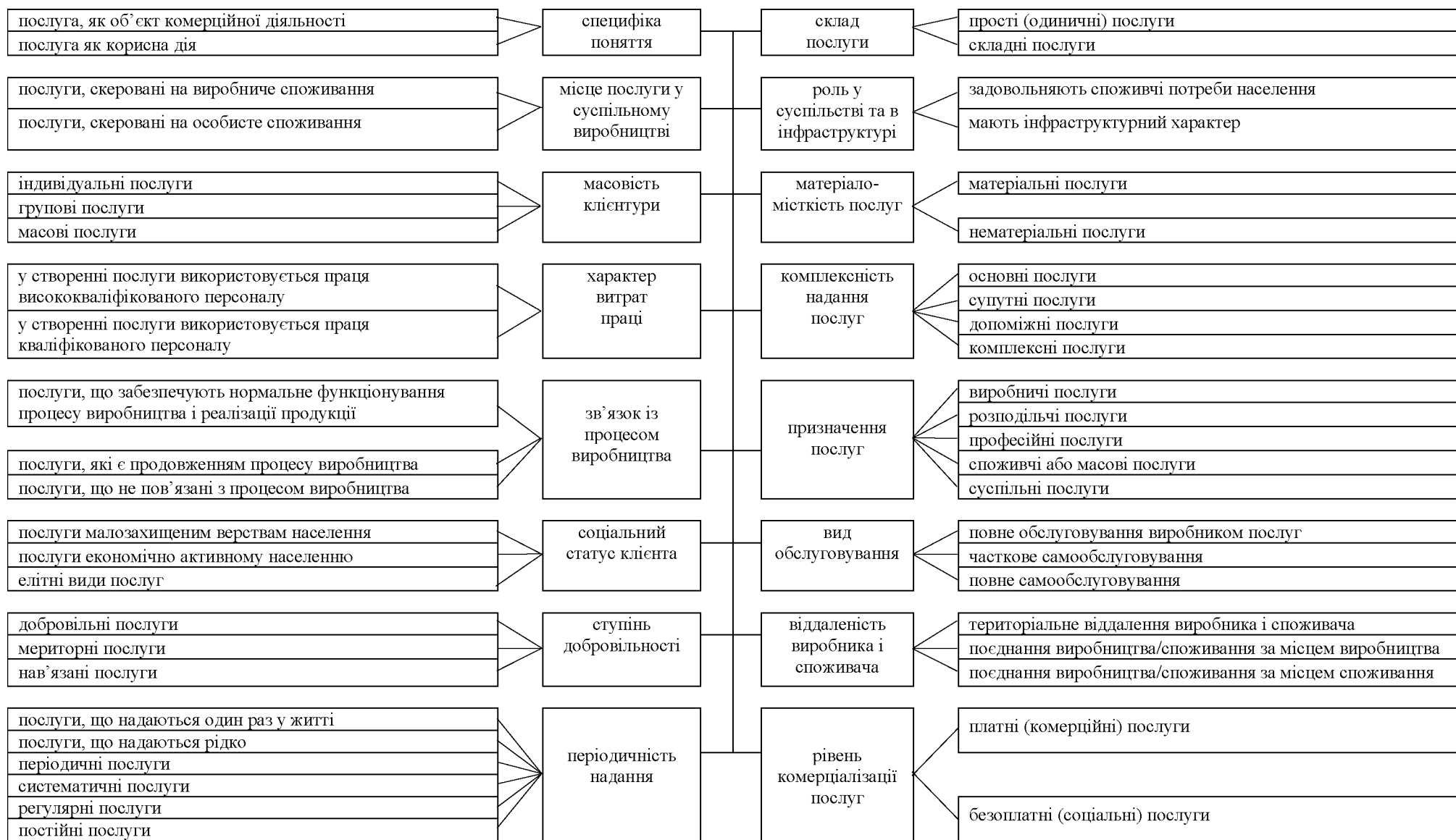


Рис. 1.4. Класифікація послуг (складено автором на основі [7; 66; 208])

За видом обслуговування споживача послуги поділяються на: повне обслуговування виробником послуг (можуть надаватися як стаціонарно, так і дистанційно у вигляді «виїзних» послуг (наприклад, медичне обслуговування); часткове самообслуговування (виробник створює умови та надає необхідні засоби споживачу для самообслуговування, та як правило, надає інформаційно-консультативні послуги (наприклад, бібліотеки, гіпермаркети, система харчування «шведський стіл» тощо); повне самообслуговування (виробник надає споживачу всі необхідні засоби для здійснення самостійного задоволення власних потреб, наприклад, автомобільні заправки, автомийки, банкомати, автомати поповнення мобільних рахунків тощо).

За ступенем добровільності послуги поділяються на: добровільні послуги, мериторні послуги та нав'язані послуги. Добровільними вважаються такі послуги, що усвідомлено купуються споживачем на конкурентному ринку. Мериторність послуги полягає в тому, що вона в цілому є корисною для споживача, але це не усвідомлено ним, тому такі послуги надаються державними структурами і є безкоштовними для кінцевого споживача (наприклад, обов'язкова вакцинація дітей, отримання середньої освіти, соціальна реклама тощо). Послуги вважаються нав'язаними, у тому випадку коли вони чітко регламентуються нормами права, наказами та розпорядженнями посадових осіб, традиційними соціальними інститутами (наприклад, ліцензування видів господарської діяльності, нотаріальне засвідчення документів, обов'язкове соціальне страхування тощо).

Представники української школи маркетингу А. Павленко, І. Решетнікова, А. Войчак та інші, зазначають, що послуга є результатом діяльності взаємодії об'єктів та суб'єктів. А тому всяка послуга, втілена у тому чи іншому товарі, це його властивість, яку не завжди спеціально купують. Отже, з суто маркетингових позицій споживача цікавить задоволення власних потреб через придбання визначених благ або послуг. Ґрунтуючись на такому баченні, зазначені науковці акцентують увагу на тому, що, незважаючи на всю різноманітність споживчих послуг, їх можна поділити на три категорії: послуги, пов'язані з орендою товару; послуги, пов'язані з власним товаром; особисті послуги. У свою чергу, виробничі послуги стосуються об'єктів, яких немає в готових виробках, вони зумовлені потребами підприємств і організацій [190, с. 369-370].

Заслужує також на увагу авторський підхід щодо класифікації послуг й іншого представника української школи маркетингу В. Мальченко, який запропонував у комплексі маркетингових класифікаційних ознак послуг виокремити три блоки угруповань (див. дод. Ж).

До першого блоку, що дозволяє здійснити узагальнюючу типологізацію послуг, В. Мальченко відніс такі ознаки: споживачі; призначення; переважаючі ресурси; сектор економіки; цілі. Ця первинна класифікація послуг дозволяє підприємству-послугонадавачу визначити групи потенційних споживачів, з'ясувати характер споживчого попиту на послуги, їх цінності за призначенням і переважаючим ресурсом тощо.

Такі класифікаційні ознаки послуг, як ступінь відчутності та спрямованість дії, зведені автором до другого блоку, дозволяють встановити чітке граничне розмежування послуги та товару. Запропонований підхід дозволяє виявити наявність у послугі елементів продукції. Відтак, чим більше виражена ознака матеріальності у послугі, тим більше маркетинг послуг подібний до традиційного маркетингу і навпаки [185, с. 47].

Третій блок класифікаційних ознак послуг дозволяє надати детальну характеристику послуг з позицій процесу їх надання, а також здійснити оцінювання впливу на процес створення послуги та результати обслуговування таких чинників як технології, місце, принципи та контактність персоналу. Виходячи з цього, основними класифікаційними ознаками третього блоку є: місце надання послуги; ким чи з використанням чого надається послуга; методи надання (організація виробництва) послуги; принципи надання та ступінь контакту між продавцем і покупцем послуг.

Вітчизняні вчені В. Ячменьова та Л. Кальченко, запропонували дещо спрощену класифікацію послуг, акцентуючи основну увагу саме на аспектах задоволення потреб та бажань людини. Такий підхід щодо диференціювання послуг, на їх думку, дозволить деталізувати маркетингові заходи та індивідуалізувати надання послуг [447, с. 49].

Узагальнюючи, можемо зробити висновок про те, що ефективно застосування маркетингового інструментарію в процесі розробки управлінських рішень та маркетингових програм щодо створення і пропонування послуг споживачеві, а також вдаль позиціонування підприємства-послугонадавача на галузевому ринку залежить від чітко визначених специфічних ознак послуг, які дозволять розподілити всі сучасні послуги на класи, категорії, під категорії, позиції, типи, підтипи.

Такий підхід закладений в підґрунтя розробки Державного класифікатора продукції та послуг (ДК 016:2010, чинний з 01.01.2012р.) (дод. К), ІДС «Міжнародна класифікація товарів і послуг для реєстрації знаків (Ніццька класифікація), чинна з 01.01.2014р.» [203], Класифікатора зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП), чинний з 27.02.2013р. [123], та Класифікатора послуг згідно ГАТС [77; 122].

Державний класифікатор продукції та послуг є систематизованим зведенням назв угруповань продукції та послуг, кодування яких побудовано на ієрархічній системі класифікації. Перш за все Державний класифікатор (ДК 016:2010) призначений для вирішення таких основних завдань: виконувати комплекс облікових функцій щодо продукції та послуг у межах робіт стосовно державної статистики; складати міжгалузевий баланс виробництва й розподілу продукції та послуг відповідно до системи національних рахунків; забезпечувати функціонування системи оподаткування суб'єктів господарювання; проводити зіставлення національних статистичних даних з даними країн Європейського Союзу; використовувати коди продукції та послуг в нормативних документах і сертифікатах відповідності [77].

Крім цього, ДК 016:2010 може бути основою для галузевих класифікацій (класифікаторів) продукції/послуг. Об'єктом класифікації є продукція та послуги, як результати економічної діяльності.

Виходячи з перелічених завдань та з метою в подальшому розробки методології оцінювання ефективності, продуктивності та результативності діяльності підприємств сфери послуг і, зокрема, контактного персоналу, на нашу думку, доцільно структурувати класифікацію послуг за рівнем інтелектуалізації операційних процесів.

Запропонований підхід (рис. 1.5) ґрунтується на упорядкуванні структури ДК 016:2010 і дозволить структурувати класифікацію послуг в організації і здійсненні підприємницької діяльності у цій сфері, якісно здійснювати регуляторну політику і видачу ліценцій, а також сприятиме більш ефективному використанню інструментарію маркетингу. З іншого боку, це дасть можливість топ-менеджменту підприємства розробити більш ефективну систему мотивації працівників щодо використання ними творчого підходу в продукуванні ідей та кастомізації маркетингових програм.

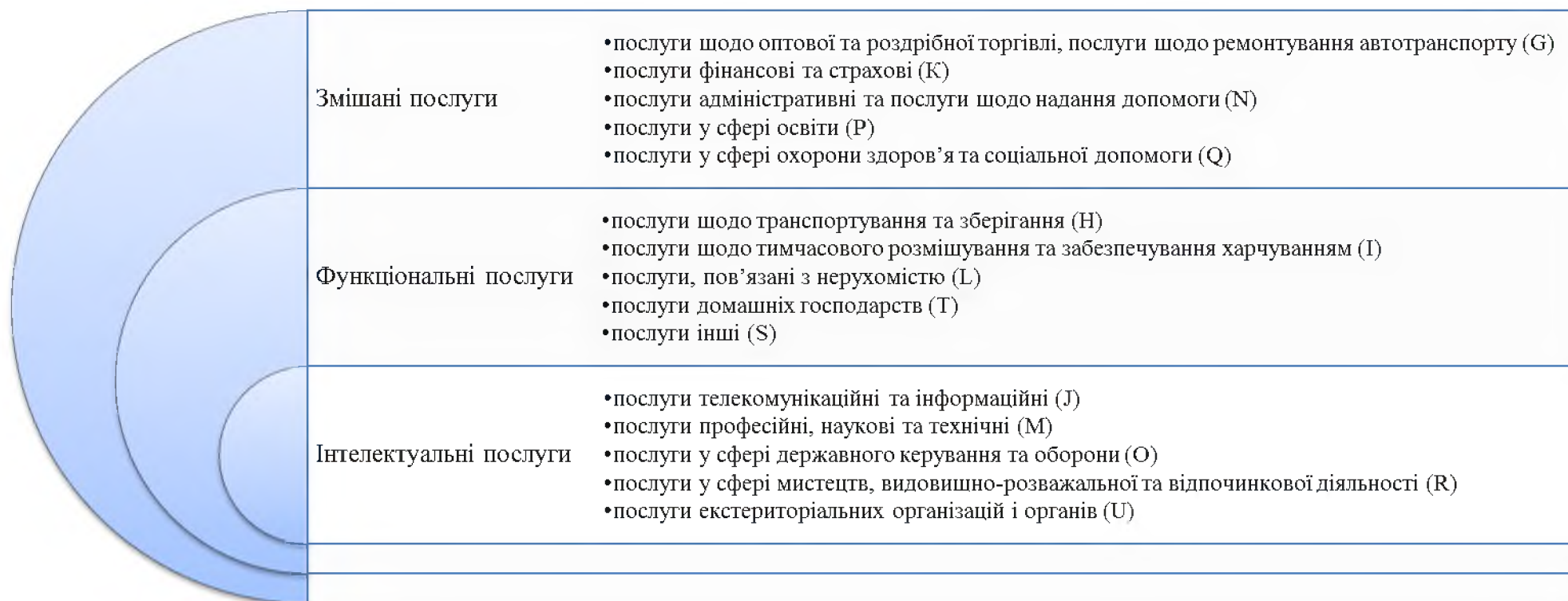


Рис. 1.5. Класифікація послуг за ознакою рівня інтелектуалізації бізнес-процесів* (розроблено автором)

* послуги, відносяться до секцій в структурі Державного класифікатора продукції та послуг ДК 016:2010 (чинний з 01.01.2012р.)

Грунтуючись на різних наукових підходах до класифікації послуг, зазначимо, що незалежно від будь-якого бачення науковцями класифікаційних ознак послуг пріоритетним залишається використання методів та інструментарію маркетингу в діяльності сучасного підприємства, що функціонує у цій сфері. Підприємствам, що надають послуги досить важко чітко розмежувати виробництво, маркетинг, обслуговування та споживання послуг на окремі процеси. Ці процеси взаємопов'язані між собою і при їх здійсненні встановлюється безпосередній контакт і взаємодія між виробником (продуцентом) послуги та її споживачем (реципієнтом), яку повинен забезпечити контактний персонал. Детальна характеристика, класифікація та дослідження взаємодії контактного персоналу різних ієрархічних рівнів підприємства сфери послуг з контактними аудиторіями наведена у третьому розділі роботи.

У цьому аспекті маркетинг забезпечує пріоритетність і задоволеність споживача, ініціативність, швидкість та адаптивність контактного персоналу, з однієї сторони, та цілевстановлення, система забезпечення процесу навчання працівників і підвищення продуктивності їх роботи і взаємовідносини всередині персоналу, з іншої.

Виходячи з викладеного вище, діяльність сучасних підприємств сфери послуг повинна бути побудована на таких основних принципах маркетингу, як: безпосередній пріоритет споживача (задоволення потреб), посилення ролі комунікацій та інформації (адаптивність до середовища, швидкість та ініціативність у прийнятті рішень контактним персоналом), творчість (передбачення тенденцій майбутнього, створення нового унікального продукту і якісний сервіс). Це у свою чергу потребує проведення реформ і постійного впровадження інновацій у цій сфері.

У цьому відношенні досить слушною, на наш погляд, є думка вітчизняних науковців В. Пілюшенка та І. Аракелової, які зазначають, що здійснення реформ у сфері послуг відбувається в умовах старих управлінських структур і методів, які склалися при попередніх виробничих технологіях [261, с. 134]. Така ситуація гальмує розвиток сфери послуг у цілому, вимагає розробки і впровадження нових стратегій, зокрема стратегії інновацій. На думку цих дослідників, така стратегія дозволить підприємству надавачу послуг посилити конкурентні переваги на ринку шляхом створення принципово нових послуг та сервісів або задовольнити споживачів удосконаленим процесом надання вже існуючих послуг.

Впровадження інновацій в діяльність підприємств сфери послуг потребує виконання низки заходів, зокрема розробки та виробництва інноваційних послуг, удосконалення процесу інноваційного обслуговування споживачів, визначення ступеню ризику впровадження інноваційних послуг, розрахунку рівня прибутковості у порівнянні з рівнем витрат, створення нового сегменту споживачів, розробки комплексу маркетингових комунікацій, підготовки висококваліфікованого персоналу тощо.

Формування механізму управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг вимагає використання маркетингових функцій, що мають багатоцільовий зміст, а саме: управління реалізацією програм розвитку підприємства сфери послуг; управління якістю послуг; управління ресурсами і регулювання витрат; удосконалення маркетингового управління підприємством; управління контактним персоналом і його соціальним розвитком; управління комплексом інтегрованих маркетингових комунікацій тощо [261, с. 135]. Крім цього, слід зазначити, що у межах соціально-економічного управління, ключова функція в діяльності підприємств сфери послуг має належати холістичному маркетингу, маркетингу відносин, інтегрованому маркетингу, інтерактивному маркетингу. Сутність визначення зазначених термінів подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні поняття ключової функції маркетингу у межах соціально-економічного управління підприємством сфери послуг

(авторська розробка)

Термін	Сутність
Холістичний маркетинг	всі види маркетингу, які застосовує підприємство з використанням сучасних засобів комунікації відносно усіх контактних аудиторій
Маркетинг відносин	діяльність з побудови довготривалих взаємовигідних відносин контактної персоналу підприємства з контактними аудиторіями на внутрішньому і зовнішньому ринках
Інтегрований маркетинг	діяльність із залучення фахівців усіх підрозділів підприємства у процес організації послуг і обслуговування споживачів задля максимального задоволення власного і «чужого» інтересу
Інтерактивний маркетинг	діяльність, орієнтована на встановлення безпосереднього зв'язку між контактним пересолом підприємства зі споживачами у т.ч. за допомогою інтерактивних комп'ютерних систем та інтернет-технологій

Такий підхід, по-перше, сприятиме підвищенню підприємницької культури та культури споживання послуг; по-друге, актуалізуватиме питання

посилення співпраці підприємства зі споживачами послуг; по-третє, забезпечуватиме двосторонній потік інформації між усіма учасниками ланцюжку створення цінності «власник – топ-менеджмент – персонал – клієнт»; по-четверте, сприятиме здійсненню ефективного позиціонування як підприємства надавача послуг, контактного персоналу, так і безпосередньо послуги; по-п'яте, дозволить кастомізувати пропонування послуг і сприятиме гармонізації інтересів виробника, контактного персоналу, споживача та суспільства в цілому; по-шосте, забезпечуватиме тривалий успіх підприємства на ринку за рахунок підтримки взаємовигідних відносин зі споживачем як з партнером.

У зв'язку з цим В. Пілюшенко та І. Аракелова пропонують до маркетингового комплексу у системі управління підприємством сфери послуг ввести окремі функціональні підрозділи, які будуть забезпечувати формування цілей маркетингу послуг, розробку стратегії маркетингу та інновацій, засобів реалізації стратегії та визначення обсягів інвестицій тощо. При цьому основним дієвим інструментом комплексного спрямованого впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства сфери послуг є система маркетингових комунікацій. Запропоновану науковцями структуру механізму інноваційного управління підприємством сфери послуг на основі маркетингового підходу подано у дод. 3 [261, с. 137].

Оскільки надання послуг відрізняється від виробництва товарів, то відносно послуг доцільно використовувати адаптовані, з урахуванням природи та особливостей, традиційні методи управління, а також розробляти специфічні, до яких, зокрема, слід віднести управління якістю послуг. В сучасних умовах ведення бізнесу концепція якості послуг і сервісу відзначається посиленням уваги з боку науковців, практиків та дослідників. Цей інтерес активізувався особливо після того, як була розроблена А. Парасураманом, В. Зейтхемль та Л. Беррі модель «SERVQUAL» (SERV від англ. service – сервіс і QUAL від англ. Quality – якість), що згодом стала одним із дієвих інструментів вимірювання якості обслуговування.

Першопочатково в основу даної моделі вченими було закладено алгоритм «Сприйняття мінус Очікування» («*Perception – Expectation*», або скорочено «Р – Е»), що дозволило здійснити оцінювання споживчого рівня послуг [508, с. 12-40]. Балансування такими поняттями, як «сприйняття» і «очікування» клієнта, дозволяє підкреслити основні вимоги до здійснення високоякісного обслуговування споживачів шляхом виявлення п'яти

«розривів», які можуть призводити як до невдалого позиціонування послуг підприємства на ринку, так і до суттєвих відхилень між отриманим результатом (сприйняттям) обслуговування та очікуваннями споживачів [449].

Розробці моделі «SERVQUAL» передувало проведене А. Парасураманом, В. Зейтхамль та Л. Беррі дослідження, що включало 12 фокус-груп, по три в чотирьох сферах послуг. У результаті цього модель була реструктурована: з десяти пунктів (стимулів) оригінальної моделі (відчутність; надійність; чуйність; компетентність; ввічливість; довіра; безпека; доступність; комунікації; розуміння клієнта), автори залишили лише п'ять – *відчутність* (tangibles); *надійність* (reliability); *чуйність* (responsiveness); *впевненість та компетентність* (assurance); *співчуття та розуміння клієнта* (empathy) [24; 450, с. 67; 508, с. 16].

У класичній моделі SERVQUAL, призначеній для опису якості послуг і змін сервісу, використовують п'ять основних стимулів і 22 атрибути, які являють собою опис параметрів послуги, що згруповані відповідно до показників вимірюваності та використовуються в анкеті опитування споживачів. Основні стимули в стандарті моделі SERVQUAL, що підлягають вимірюванню якості послуг та обслуговування, подано в табл. 1.4, а 22 атрибути наведені в стандартній та модифікованій («зважений SERVQUAL») анкетах (дод. Л) [369].

Для вимірювання якості послуг та процесу обслуговування споживачів доцільно використовувати шкалу Лайкерта [420, с. 91-92], яка містить сім інтервалів в діапазоні відповідей від «Повністю не згоден» до «Повністю згоден», і дозволяє респонденту надати дві оцінки, зокрема, своїм очікуванням і своєму сприйняттю якості послуг і додаткового сервісу, для кожного стимулу та атрибуту послуги чи процесу обслуговування. Таким чином, подвійна оцінка є наслідком того, що в моделі SERVQUAL, при вимірюванні якості послуги, використовується різниця між очікуваннями споживача і його сприйняттям якості отриманих послуг.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку підприємств сфери послуг, появою нових, притаманних сьогоденню послуг, а також динамічного розвитку електронної комерції ми пропонуємо доповнити наведені вище п'ять стимулів моделі SERVQUAL двома новими, а саме: Availability (доступність, зручність споживання послуги) та Benefit & Additional service (вигоди споживачів та контактного персоналу, а також додатковий сервіс).

Опис зазначених двох додаткових стимулів моделі, що підлягають вимірюванню, виділено сірим кольором у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні стимули в стандарті моделі SERVQUAL, що підлягають вимірюванню при оцінці якості послуг та обслуговування

(складено автором на основі [6; 15; 24; 104; 449; 450; 507; 508; 510])

Назва стимулу	Переклад-тлумачення розуміння стимулу	Короткий опис стимулів моделі, що підлягають вимірюванню
Tangibles	Матеріальність, відчутність - відображає, наскільки відчутною є послуга	зовнішній вигляд приміщень; наявність та технологічний рівень обладнання; зовнішній вигляд персоналу; сертифікати як інші фізичні свідоцтва послуги
Reliability	Надійність, достовірність - наскільки достовірними та надійними для споживача є запевнення послугонадавача	час виконання послуги; технологічність процесу; інтерес до проблеми; виконання послуги з першої спроби; обсяг виконання; кількість помилок
Responsiveness	Чуйність, відповідальність - як споживач оцінює ступінь відповідальності, що підкріплена адекватною спроможністю	своєчасність надання послуги; відкритість до контакту; бажання персоналу і топ-менеджменту підприємства допомогти споживачеві; відповідальність послуго-надавача до та після надання/споживання послуги
Assurance	Переконаність, впевненість, гарантія - наскільки компетентною є особа, яка надає послугу	професійні компетенції та компетентність персоналу, що сприймається; ввічливість та відкритість персоналу; поведінка, яка викликає довіру до персоналу та компанії; безпека послуг
Empathy	Співчуття, проникнення - відображає наскільки зрозумілими є потреби споживача	індивідуальний підхід до кожного клієнта; зручний час роботи; увага до кожного клієнта всіх співробітників підприємства; комунікативність; розуміння потреб клієнта
Availability	Зручність споживання та доступність – широта представлення інформації про послугу, наскільки доступною є послуга та наскільки споживачу зрозуміло і зручно нею користуватись	повідомлення про доступність послуги; інформація в різних джерелах про послуги підприємства та їх характеристики; наявність каналів доступу до обговорення на інтернет-форумах; зручність підходів до надання та споживання послуги; доступність до здійснення оплати послуги будь-яким зручним для споживача способом
Benefit & Additional service	Вигоди та додатковий сервіс – основні та додаткові вигоди, що одержує споживач у межах визначеної ціни послуги	забезпечення прямих вигод для споживачів, які повинні бути більше вартості послуги; значні додаткові вигоди від звернення до послуг конкретного підприємства надавача послуг чи його працівника; вигоди від нового підходу до вирішення нестандартних проблем і запитів

Особливої уваги і поглибленого дослідження потребують виявлені А. Парасураманом, В. Зейтхамль та Л. Беррі в моделі SERVQUAL, п'ять розривів між отриманими результатами обслуговування та очікуваннями споживачів (рис. 1.6), що знайшли подальше поглиблене вивчення у працях сучасних вчених [449; 507; 508; 510; 520].

1. Розрив між очікуваннями клієнтів і сприйняттям менеджментом підприємства-послугодавача цих очікувань. Цей розрив детонує незнання або нерозуміння в силу яких-небудь причин керівництвом підприємства або контактним персоналом того, що клієнти очікують від послуг та процесу обслуговування. Тому іноді підприємства надавачі послуг не завжди розуміють, які вимоги споживачів повинні бути відображені як послуга.

2. Розрив в специфікації якості послуг, яка в основному визначається розумінням і сприйняттям менеджментом підприємства очікувань споживачів, але не використовується ним в проектуванні послуги і дотриманні встановлених стандартів з її надання. Така невідповідність витікає з недостатності специфікації якості послуг та їх пропозиції, адаптованої до бажань споживачів. Іншими словами, на цьому рівні керівництво фірми розуміє очікування клієнтів, але в силу яких-небудь технічних або організаційних причин не може забезпечити стандарти їх якісного обслуговування. Це може бути пов'язано безпосередньо і з контактним персоналом, зокрема з формулюванням вимог до персоналу підприємства, що забезпечує ці стандарти.

3. Розрив між чітко затребуваними й необхідними споживачам та існуючими на підприємстві стандартами якості послуг, що ним надаються. Отже, це розрив у реальному наданні послуги споживачеві у порівнянні з усталеними в галузі специфікаціями. Тобто, керівництво підприємства-послугодавача усвідомлює очікування клієнтів, ним чітко сформульовані вимоги до контактного персоналу, який має дотримуватись, але в силу будь-яких причин не забезпечує споживачеві стандартизованої якості послуг. Це може бути пов'язано з настроєм, самопочуттям та іншими психоемоційними станами чи подразниками персоналу.

4. Розрив між якістю послуг, що надаються підприємством і зовнішньою інформацією про цю якість, яка передається потенційним клієнтам за допомогою маркетингових комунікацій. Тобто може відбуватись невідповідність між декларованою якістю послуг і реальним рівнем

обслуговування клієнтів (невідповідність отриманої послуги її специфікаціям, оголошеним в медіа та інших каналах комунікації).

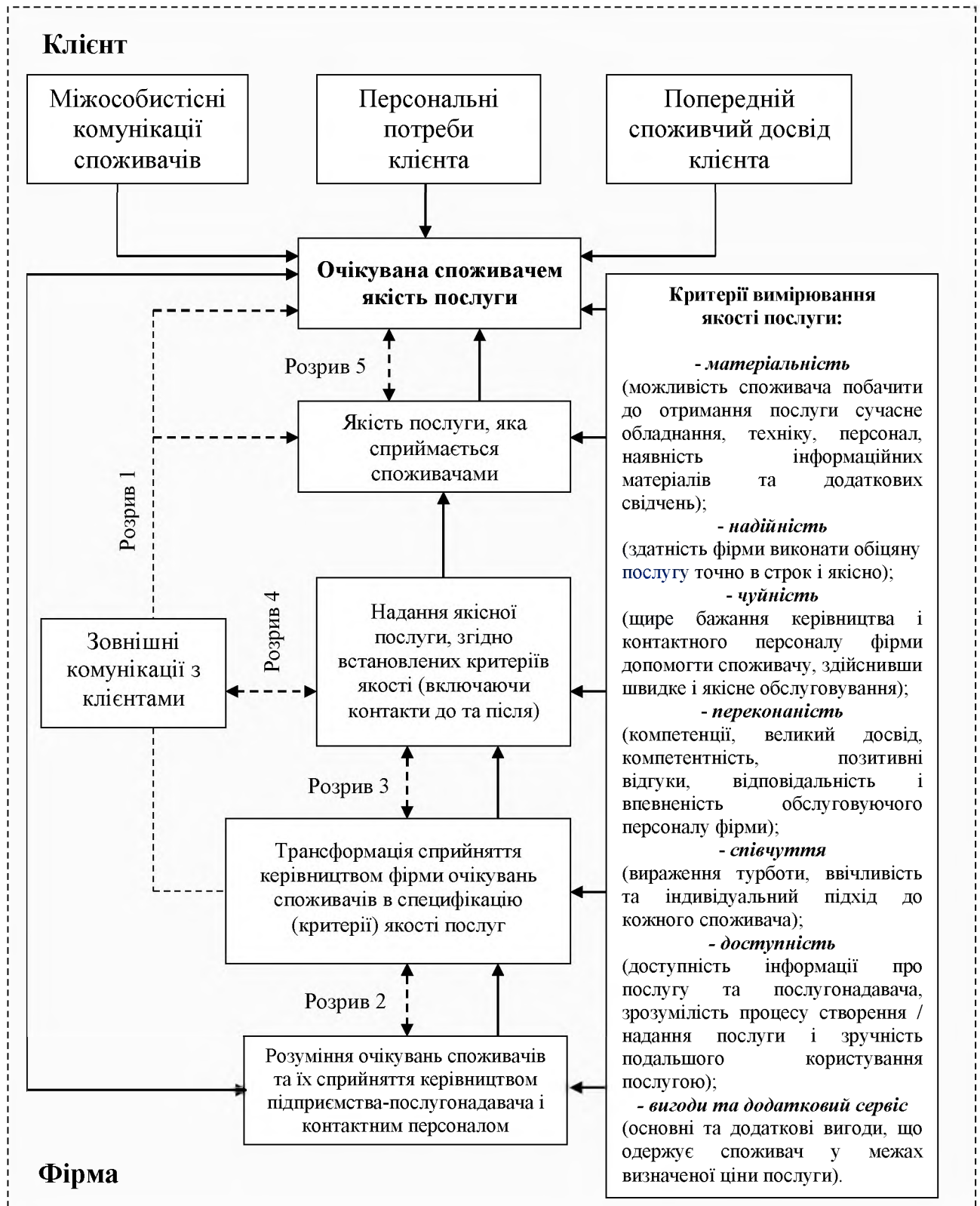


Рис. 1.6. Теоретична модель А. Парасурамана, В. Зейтхемля та Л. Беррі (SERVQUAL) вимірювання якості послуг (доповнено автором на основі [227; 449; 450, с. 68; 507, с. 44; 508, с.14; 510, с.1230; 520; 535])

5. Розрив між сформованими очікуваннями клієнтів відносно якості послуги та їх безпосереднім сприйняттям цієї якості в процесі споживання послуги. Розрив на цьому рівні відбувається внаслідок розривів, що виникають на якому-небудь з чотирьох попередніх. Тому п'ятий розрив можна представити як функцію чотирьох попередніх:

$$\text{Розрив } 5 = f(\text{Розрив } 1, \text{Розрив } 2, \text{Розрив } 3, \text{Розрив } 4) \text{ [227; 510, с. 1229]}$$

Виходячи із зображених на рис. 1.6 розривів, ми дійшли висновку, що для виміру задоволеності клієнтів контактному персоналу та менеджменту підприємства-послугонадавача необхідно сфокусуватись у першу чергу на виявленні й задоволенні очікувань та відчуттів споживачів від послуг, що їм пропонуються, а за умови відсутності об'єктивних критеріїв оцінювання, доцільно надати можливість оцінки безпосередньо споживачеві.

Наведена на рис. 1.6 модель, незважаючи на те, що вона є теоретичною, може бути адаптована під конкретні потреби підприємства-послугонадавача і використана ним для виміру задоволеності клієнтів. Таким чином, закладений в модель SERVQUAL алгоритм «Сприйняття мінус Очікування» («Perception – Expectation», тобто різниця між замірами споживчого сприйняття результатів обслуговування (споживчої цінності) та очікуваної реакції клієнта на послугу), є дієвим інструментом для розрахунку таких показників діяльності підприємства сфери послуг як: ефективність, продуктивність, результативність. Оскільки саме сприйняття споживачем якості послуг в даній методиці розглядається як вимірюване споживче відношення до реально створеної/наданої послуги і сприйманого результату обслуговування у рамках пробного маркетингу.

Виходячи з такого припущення, Г. Багієв та О. Алексєєв, запропонували базовий алгоритм, що дозволяє виміряти якість послуги в моделі SERVQUAL, відобразити рівнянням:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^m w_{ij} \times (P_{ij} - E_{ij}), \quad i = 1, t \quad (1.1)$$

де SQ_i - сприймана якість споживчого стимулу i ;

m - кількість атрибутів моделі, що аналізуються;

t - кількість споживчих стимулів;

w_{ij} - ваговий фактор атрибуту;

P_{ij} - створене сприйняття стимулу i по відношенню до атрибуту j ;

E_{ij} - очікуваний рівень для атрибуту j , який є нормативом стимулу i [15]

Згодом автори наукової праці [450, с. 68-72], запропонували використовувати при вимірюванні сприйняття якості послуги споживачем за індивідуальним стимулом (SQ_i) спрощену формулу:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^m P_{ij}, \quad i = 1, t \quad (1.2)$$

де SQ_i - сприйнята якість послуги за індивідуальним стимулом i ;

m - кількість атрибутів/критеріїв;

t - кількість споживчих стимулів;

P_{ij} - сприйняття індивідуального стимулу i з урахуванням результативності сервісного підприємства в атрибуті j [450, с. 69].

Пізніше при розробці нових методик, що ґрунтуються на алгоритмі «Р – Е» («Perception – Expectation»), науковці запропонували розрахувати так звану «ідеальну точку», як опорний базис в моделі SERVQUAL. З цією метою Г. Багієв та О. Алексєєв пропонують використовувати однофакторну модель, що дозволяє описати модель з «ідеальною точкою» у такий спосіб:

$$MQ_i = -1 \left(\sum_{j=1}^m (P_{ij} - I) \times (E_{ij} - I) \right), \quad i = 1, t \quad (1.3)$$

де MQ_i - модифіковане значення моделі SERVQUAL щодо якості споживчого стимулу i відносно атрибуту j ;

I - ідеальне значення атрибуту моделі, у відповідності класичній відносній моделі «ідеальної точки».

Для визначення «ідеальної точки» також доцільним є використання методу семантичного диференціалу як інструменту кількісного та якісного індексування значення з допомогою двополюсних шкал, що задаються парами антонімічних прикметників. При цьому на кожній шкалі передбачено сім поділок (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3), що відображають ступінь інтенсивності відповідної якості послуг.

Таким чином, використання методу семантичного диференціалу при визначені «ідеальної точки» дозволяє не лише здійснити комбінування процедур шкалування із застосуванням контрольованих асоціацій, а також оцінити стимул у певних ознаках на основі заданих шкал.

Розуміння якості як відносного рівня винятковості чого-небудь дозволяє сприймати якість послуги споживачем, як реальну можливість останньої забезпечити максимальну задоволеність його потреб відносно існуючих альтернатив. Виходячи з такого припущення, у межах моделі SERVQUAL, Г. Багієв та О. Алексєєв запропонували класичну «позиційну» модель ідеальної точки, яка дозволяє оцінити передбачувану вірогідність розвитку сприйняття якості послуг споживачем (Q_i) [15]. Цю модель можна подати у такій формулі:

$$Q_i = -1 \left(\sum_{j=1}^m w_{ij} \times \sum_{k=1}^n (P_{ijk} \times (A_{ijk} - I)) \right), \quad i = 1, t \quad (1.4)$$

де P_{ijk} - ймовірність того, що споживча оцінка стимулу i по атрибуту j досягне значення k на шкалі опитування семантичного диференціалу;

m - кількість атрибутів;

n - кількість поділок шкали семантичного диференціалу;

k - значення шкали семантичного диференціалу за результатами опитування споживачів (порядковий номер оціночної шкали семантичного диференціалу);

I - ідеальне значення атрибуту на оціночній шкалі семантичного диференціалу;

A_{ijk} - споживчі оцінки атрибуту j за оціночною шкалою семантичного диференціалу.

Виходячи з того, що споживач у більшості випадків не може однозначно оцінити (об'єктивно по відношенню до власної думки) своє відношення до стимулу за шкалою семантичного диференціалу, Г. Багієв та О. Алексєєв пропонують оцінювати вагову вірогідність того, що атрибут j стимулу i має значення A_{ijk} за шкалою семантичного диференціалу. Тому в практиці маркетингових досліджень ринку послуг вони пропонують використовувати неймовірнісні моделі оцінки якості послуг і сервісу, що можна виразити таким математичним співвідношенням:

$$Q_i = -1 \left(\sum_{j=1}^m w_{ij} \times \sum_{k=1}^n (A_{ijk} - I) \right), \quad i = 1, t \quad (1.5)$$

де m - кількість атрибутів;

n - кількість поділок шкали семантичного диференціалу;

A_{ijk} - споживчі оцінки атрибуту j за оціночною шкалою семантичного диференціалу;

I - ідеальне значення атрибуту на оціночній шкалі семантичного диференціалу.

Для підприємств надавачів послуг в сучасних умовах особливо актуальним є вивчення очікувань споживача від послуг, що ними пропонуються. Тому підприємству необхідно визначити еталон або ідеальну послугу, відносно якої в подальшому необхідно здійснити аналіз якості власних послуг. Для цього необхідно у споживачів чи персоналу підприємства-послугонадавача з'ясувати по кожному із стимулів i відповідну фірму-конкурента, що надає аналогічні послуги більш якісно, або відповідний атрибут послуги, який являє найбільший рівень якості.

Визначений атрибут з максимальним значенням якості споживчого стимулу i (Q_i) або фірму-конкурент, що надає більш якісно аналогічні послуги, приймають як базове значення або еталон (Q_e) і відносно них проводять всі дослідження по стимулу i . У результаті проведених досліджень на кожен із стимулів i формується значення найбільшого показника якості послуги (Q_e). Далі по кожному об'єкту на кожному із стимулів i визначається відносний рівень нормативної якості:

$$NQ_i = -1 \left(\sum_{j=1}^m w_{ij} \times ((A_{ij} - I) - (Ae_{ij} - I)) \right), \quad i = 1, t \quad (1.6)$$

де NQ_i - індекс нормативної якості стимулу i ;

A_{ij} - споживчі оцінки атрибуту j за нормативної якості стимулу i ;

Ae_{ij} - індивідуальне сприйняття споживачем значення атрибуту j .

Цю формулу можна спростити шляхом видалення з неї «ідеальної точки»:

$$NQ_i = \left(\sum_{j=1}^m w_{ij} \times (A_{ij} - Ae_{ij}) \right), \quad i = 1, t \quad (1.7)$$

В умовах нового типу ринкового середовища, так званого віртуального ринкового простору, відбувається випереджувальний розвиток сфери послуг, що також супроводжується підвищенням рівня конкуренції. Віртуальний ринковий простір, що функціонує в умовах інтерактивних інформаційних мереж і є середовищем для реалізації концепції віртуального маркетингу, характеризується оперативним і швидким нагромадженням інформації, створенням великої кількості баз даних, прискоренням операцій з купівлі-продажу, розрахункових операцій тощо [397, с. 32]. Збільшується технологічність та інформаційна насиченість послуг, що надаються організаціями та підприємствами. Це, з одного боку, ускладнює процес обслуговування та, водночас, надає можливість збільшення ефективності управління підприємствами сфери послуг і зростання їх якості [105, с. 112].

Відтак, діяльність підприємств-послугонадавачів в новому середовищі повинна базуватись на застосуванні інноваційних підходів та технологій обслуговування, максимально наближувати виробників послуг до їх споживачів, індивідуалізувати пропозицію, забезпечувати отримання споживачами максимальних вигод та створювати додаткові зручності, знижувати матеріальні витрати на надання послуг та час на їх виконання.

Зазначені тенденції актуалізували інтерес сучасних науковців до розробки методів удосконалення моделі SERVQUAL А. Парасурамана, В. Зейтхальма та Л. Беррі. Зокрема, заслуговує на увагу запропонований американськими науковцями Дж. Кроніном та С. Тейлором [468, с. 64] метод, що став логічним розвитком базової моделі SERVQUAL, який автори назвали «SERVICE PERFORMANCE» – виконувана якість послуги чи рівень виконаної якості послуги, або скорочено «SERVPERF» – метод [15; 24; 468]. Науковці у своїх дослідженнях виходили із припущення, що сприйманий споживачем рівень якості, недостатньо точно відбиває рівень споживчої задоволеності, а саме це, на думку науковців, визначає успіх послуги або підприємства-послугонадавача на ринку.

Сьогодні дослідники заклали принцип уникнення негативної дії диференціального підходу на достовірність даних, отриманих в результаті його застосування. Для цього з процедури виміру якості послуг ними була

виключена стадія виміру очікувань споживачів. Іншими словами, метод SERVPERF дозволяє виміряти тільки сприйняття споживачем якості наданої йому послуги та додаткового сервісу. При цьому п'ять вимірів якості послуги і 22 відповідні атрибути моделі SERVQUAL були залишені авторами без змін. Також при використанні даного методу можливий розрахунок як звичайного інтегрального показника якості (індексу), так і зваженого, за умови включення в обстеження необхідності ранжирування споживачем атрибутів послуги за важливістю [24]. За такого підходу споживач послуги оцінює 22 твердження (атрибути) відносно об'єкту дослідження (підприємства-послугодавача: банку, лікарні, туристичної фірми, готелю тощо) за п'яти- або семибальною шкалою Лайкерта в площині «Сприйняття (виконання) – Важливість (значущість)», тобто кожен критерій якості послуги є зваженим по шкалі значущості. Отже, методика «зваженого SERVPERF» враховує не лише фактичне сприйняття (виконання) якості послуг, а також й очікування клієнта.

Таким чином, основна відмінність моделі SERVPERF від SERVQUAL полягає в тому, що в анкеті споживач послуги спочатку зазначає свої очікування відносно якості послуг, а потім оцінює фактичне сприйняття (виконання) кожного із 22 критеріїв (атрибути) якості послуги. Індикатор якості послуги в такому випадку, як зазначає Л. Беррі, розраховується за формулою:

$$Q_i = E \times P_{gs} \times P_{gp} \quad (1.8)$$

де Q_i - індикатор якості послуги;

E - очікування споживача перед купівлею;

P_{gs} - сприймана споживачем якість послуги;

P_{gp} - сприймана споживачем якість процесу обслуговування [229, с.25]

Якщо Q_i має нульове значення, то очікування клієнта збігаються зі сприйнятою ним фактичною якістю послуги. За більшого значення показника «Е» індикатор Q_i буде від'ємним (споживач незадоволений), а за умови більшого значення показника «Р» – позитивним (споживач задоволений).

Проведений детальний аналіз елементів моделі вимірювання якості послуг або GAP-моделі (SERVQUAL) дозволив виявити низку недоліків, до яких можна віднести:

1) недостатню точність отриманих за даною методикою результатів пов'язану з тим, що більшість респондентів, що беруть участь в анкетуванні, не можуть чітко сформулювати власні очікування від отримання послуги;

2) складності відносно однозначної адекватності між поставленим відносно очікування (Е) питанням і його сприйняттям споживачем послуги, а відтак спостерігається викривлення наданої відповіді респондента;

3) відсутність узгодженої позиції вчених відносно дефініції «очікування», у зв'язку з цим постановка питань щодо очікувань спонукатиме респондента встановлювати нереалістично високу оцінку на шкалі очікування;

4) неврахування значущості (важливості) кожного критерію за ступенем важливості, що було враховано в методиці «зваженого SERVQUAL» [15; 229, с. 25-26].

Подальші наукові дослідження моделей SERVQUAL та SERVPERF дозволили американським вченим А. Гобадіану, С. Спеллеру та М. Джонсу [479, с. 44] в 1994р. розробити метод структурування функції якості (QFD), який є дієвим інструментом вимірювання продуктивності. На думку авторів, якість обслуговування – це вимірювання того, наскільки добре пакет послуг підприємства-послугодавача задовольняє потреби і запити споживачів.

Автори продемонстрували застосування QFD-методу в трьох кейсах (зокрема в діяльності госпіталів Сінгапуру):

1) застосування QFD, як системного підходу до ідентифікації та пріоритетності потреб споживачів послуг, що довело його переваги перед моделлю SERVQUAL;

2) застосування QFD-методу в плануванні послуг з використанням інструментів конкурентного аналізу;

3) застосування QFD-методу при вимірюванні продуктивності, що дозволило отримати результати поточного стану організації з використанням SWOT-аналізу та показало його переваги над картою збалансованих показників [479, с. 45].

Застосування на практиці QFD-методу складається з 6 фаз/етапів:

- 1) визначення того, хто є клієнтом підприємства;
- 2) визначення очікувань клієнтів;
- 3) ранжирування очікувань клієнтів;
- 4) характеристика елементів послуг / поточної діяльності;
- 5) розробка кореляційної матриці;

б) аналіз внутрішньої (нормативної) якості (НОQ).

На основі розробленого і апробованого QFD-методу, А. Гобадіан, С. Спеллер та М. Джонс розробили модель повного контролю якості послуг і процесу обслуговування споживачів підприємства-послугонадавача, що ґрунтується на результатах опитування 30 респондентів у фокус-групі.

Для отримання всіх можливих переваг даної моделі автори пропонують наступний механізм її впровадження: планування обладнання та фізичного оточення; планування навчання персоналу; планування протоколів (стандартів) надання послуг; оперативне планування; планування впровадження нових концепцій; складання таблиці досягнення цілей. Реалізація зазначених заходів дозволяє топ-менеджменту підприємства-послугонадавача розробити відповідне програмне забезпечення для прискорення процесу впровадження QFD, а застосування даного методу на практиці дозволяє критично та виважено підходити до організації процесів, визначення об'єктів і забезпечення продуктивної роботи персоналу, який задіяний в процесі створення і надання послуг [479, с. 44-66].

Також слід зазначити, що висока якість послуг не завжди гарантує підприємству-послугонадавачу тривалих взаємовигідних відносин з клієнтом. У такому випадку підприємствам сфери послуг, на думку К. Гронрооса, доцільно використовувати стратегію довготривалої взаємодії, що відповідає сучасній парадигмі маркетингу відносин [489, с. 14].

Як зазначає вітчизняний дослідник Н. Гайванович, одним із бар'єрів у побудові відносин фірми з клієнтом є труднощі в описі самого процесу обслуговування чи створення якісної послуги і в його чіткому уявленні усіма учасниками цього процесу [51, с. 148]. Для вирішенні даної проблеми, стверджує автор, дієвим методом є використання техніки картографування або графічного представлення споживачеві процесу надання послуги. Використання цього методу дає змогу візуалізувати процес надання послуги, розділивши його на функції, у результаті виконання яких створюється споживча цінність та формується додана вартість.

Методичний підхід до здійснення графічного аналізу процесу надання послуги складається із декількох етапів:

- графічного представлення усіх етапів процесу надання послуги;
- виявлення найслабших точок процесу, в яких можуть виникнути проблеми операційного характеру чи певна непослідовність дій персоналу;

- формування специфікації якості послуг та стандартів процесу обслуговування споживачів;
- визначення елементів, що будуть для клієнта доступним доказом матеріальності послуги [51, с. 151].

Ілюстрація техніки картографування процесу надання послуг з визначенням ключових елементів та черговості етапів подана у дод. М. Складові частини графічного аналізу процесу надання послуги представлені на рівні клієнта, дій персоналу, який забезпечує безпосередній чи опосередкований контакт зі споживачем та допоміжних процесів.

Отже, для підприємств-послугонадавачів управління якістю послуг повинно відбуватись з урахуванням двох аспектів. З одного боку, споживач повинен отримувати від підприємства-послугонадавача правдиві та реальні обіцянки відносно якості послуг з використанням інтегрованих маркетингових комунікацій та механізмів просування. З іншого боку, маркетингові технології та інструментарій повинні забезпечувати підприємству зворотний зв'язок зі споживачами у першу чергу для розуміння їх очікувань, формування відповідних маркетингових програм та внесення змін до характеристики (специфікації) якості послуг.

Резюмуючи, слід зазначити, що якість більшості послуг є похідною від компетенцій, досвіду та знань контактного персоналу про мотиви, очікування й індивідуальні цінності клієнта, а також часу, витраченого на надання послуги. Отже, керованими ресурсами підприємства стають його активи (які можуть бути відображені у балансі) і персонал (людські ресурси). З цієї точки зору управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг можна умовно поділити на дві складові: перша з них пов'язана з розвитком й управлінням активами підприємства-послугонадавача; друга пов'язана із впливом на контактний персонал та його взаємовідносини з клієнтами, що в науковій літературі отримало назву внутрішній маркетинг.

Оскільки в сучасних бізнес-умовах пропонування послуг як комерційного, так і некомерційного характеру, швидко зростає, то постає проблема збуту та дистрибуції послуг, а також формування сталого попиту на них. Виходячи з особливостей стратегії збуту послуг, зазначимо, що питання використання маркетингового інструментарію в організації та здійсненні діяльності підприємств сфери послуг й формування відповідних компетенцій контактного персоналу залишається актуальним.

1.2. Становлення, еволюція та цільові орієнтири теорії внутрішнього маркетингу підприємства

Формування теоретичних основ внутрішнього маркетингу відбувалось у тісному зв'язку з еволюцією маркетингової думки. Ретроспективний аналіз та дослідження сучасної теорії маркетингу дозволить зрозуміти генезис внутрішнього маркетингу в діяльності підприємств сфери послуг.

На нашу думку, найбільш ґрунтовну характеристику етапів еволюції теорії маркетингу з точки зору змістовного наповнення подає В. Черенков. Його підхід передбачає виокремлення основних чотирьох періодів розвитку теорії, яким передує етап становлення маркетингу, як науки (початок ХХ ст. – перша половина 1950-х рр.) (рис 1.7).

Вживання економіки, галузі	IV		Глобальний інтегровано-комунікативний маркетинг (середина 1990-х років - дотепер): розвиток ІТ та Інтернет; підґрунтя – маркетинг відносин.
	III		Емпатичний маркетинг (поч. – сер. 1990-х рр.): основна мета – перетворення споживачів у союзників, а не боротьба з конкурентами; створення ефективного портфелю відносин.
Вживання компанії	II		Конкурентно-стратегічний маркетинг (кінець 1960-х – кінець 1980-х рр.): основна мета - захоплення частки ринку; стратегічне планування.
	I	Неокласичний маркетинг (перша половина 1950-х – кінець 1960-х рр.): домінування парадигми «4Р»; аналітичний підхід у маркетингу.	
	Маркетинг на етапі становлення (поч. ХХ ст. – перша половина 1950-х рр.): поява дисципліни в американських університетах; нестабільні та хаотичні бізнес-комунікації.		
до ХХ ст. – Прамаркетинг (прояв у окремих явищах економічного життя)			

Рис. 1.7. Еволюція маркетингової теорії за В. Черенковим

[417, с. 165; 426, с. 15]

Різні наукові погляди щодо періодизації еволюції теорії маркетингу знайшли відображення у працях науковців, що стали засновниками української школи маркетингу, зокрема А. Павленко, А. Войчак, С. Гаркавенко, І. Решетнікова, Н. Куденко, Т. Примака, В. Кардаш,

Л. Балабанова, Є. Крикавський, С. Ілляшенко, М. Окландер та ін. Так, А. Войчак, який одним із перших вітчизняних дослідників зосередив увагу на вивченні питань внутрішнього маркетингу, розглядає періодизацію еволюції маркетингу як систему, виокремлюючи у ній п'ять етапів:

- 1) маркетинг як система управління попитом (перша половина XX ст.);
- 2) маркетинг як управління маркетинговою функцією підприємства (1950-1960рр. XX ст.);
- 3) маркетинг як система управління в цілому діяльністю підприємства (1990 рр. XX ст.);
- 4) маркетинг як система управління взаємовідносинами зі споживачами (кінець 1990-х – початок 2000-х рр.);
- 5) маркетинг як система, що гармонійно інтегрує в собі моделі мережевої взаємодії, партнерських стосунків та соціально-етичного ставлення до споживача (з 2000-х рр. XXI ст.) [47, с. 9].

Подальше вивчення еволюційного розвитку маркетингової науки потребує врахування внутрішніх міжособистісних відносин (Internal Marketing Relationships – IMR), організація і підтримка яких безпосередньо пов'язана з новим процесним проявом маркетингової функції в загальній системі управління. А оскільки сучасні підприємства функціонують на організованому ринку, то вони повинні також реалізувати модель міжорганізаційної взаємодії [367, с. 33].

Виходячи з викладеного вище, сутність поняття «маркетинг», на нашу думку, полягає у налагодженні й забезпеченні ефективної бізнес-взаємодії будь-яких суб'єктів господарювання, що створюють додану вартість і споживчу цінність продукту з метою комерційного обміну і отримання економічної вигоди та/або соціального ефекту. Отже, з моменту появи ідеї та її трансформації в системну галузь науки зміст і принципи маркетингу, що були закладені в дане поняття, змінювались відповідно до зміни умов середовища, виробництва і реалізації продукції.

Грунтуючись на запропонованому Ф.Котлером підході щодо еволюції концепції маркетингу, у період з 1860р. відбулось декілька її змін. Домінуючу впродовж тривалого періоду виробничу концепцію (1860-1920рр.) змінила товарна концепція (1920-1930рр.), а згодом і збутова концепція маркетингу (1930-1950рр.). У 1960р. Американська асоціація маркетингу схвалила визначення маркетингу як підприємницької діяльності, пов'язаної з управлінням потоку товарів і послуг від виробника до

споживача, що знайшло відображення у формуванні концепції традиційного маркетингу (1960-1980рр.) [9, с. 4-5]. Також у цей період створюється підґрунтя теорії внутрішнього маркетингу, формалізація якої відбулась у 1970-ті роки.

З 1980р. увага науковців і практиків небезпідставно фокусується на соціальній сфері та сфері послуг, що знаходить відображення у формуванні нової концепції – соціально-етичного маркетингу (1980-1995рр.). Подальше насичення ринку товарами призводить до формування структури індивідуального споживання, а відтак до появи концепції маркетингу взаємодії чи взаємовідносин (1995 - початок 2000рр.). На відміну від маркетингу угод, що мав короткострокову орієнтацію і здебільшого був спрямований на разові продажі, у концепції маркетингу взаємовідносин зосереджується увага на встановленні тривалих та конструктивних зв'язків зі споживачами [110, с. 83].

Основна ідея цієї концепції полягала в тому, що підприємства орієнтуються на виробництво такої продукції/послуг, яка задовольняє і споживачів, і партнерів по бізнесу.

На початку XXI ст. система поглядів науковців щодо періодизації розвитку теорії маркетингу дещо уточнюється і пропонується нове, більш цілісне її бачення – концепція холістичного маркетингу, однією зі складових якої є внутрішній маркетинг (рис. 1.8).

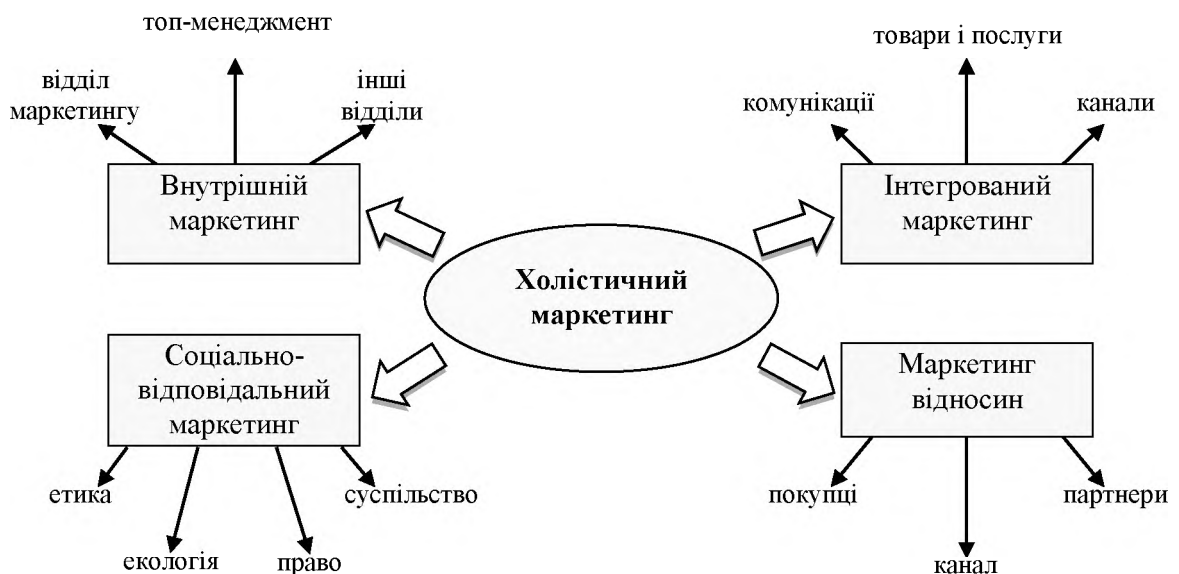


Рис. 1.8. Концепція холістичного маркетингу та її складові [144, с. 35]

Концепція холістичного маркетингу (холізм, лат. *Holos* – цілий), як філософія цілісності, базується на всеосяжному, системному підході, який не обмежений традиційним застосуванням основних маркетингових концепцій. Такий підхід дозволив Ф. Котлеру представити холістичний маркетинг як сучасну концепцію, що формується з чотирьох компонентів: маркетингу відносин, інтегрованого маркетингу, внутрішнього маркетингу і соціально відповідального маркетингу. У цій концепції науковець запропонував розглядати взаємовідносини між компаніями і між компанією та споживачами в єдності.

Концепція холістичного (цілісного) маркетингу ґрунтується на плануванні, розробці та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти й взаємозалежності [151, с. 43].

У цій концепції важливим є розширений, інтегрований підхід, який полягає в розумінні важливості встановлення і підтримки довготривалих взаємовідносин фірми з клієнтами і партнерами по бізнесу, а також заходів внутрішнього маркетингу, що направлені на персонал.

Цілісність і системність даного підходу полягає в одночасній орієнтації на внутрішнього і зовнішнього споживача, побудові взаємовигідних, партнерських відносин та паритетного управління ними.

Як слушно зазначає Л. Стрій, холістичний підхід дозволяє визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності. При цьому, на думку автора, маркетинг повинен налаштовуватися на утримання споживачів, створюючи у них впевненість в тому, що вони являють собою найвищу цінність для підприємства, і таким чином закріпити їх лояльність, а також бути націленим на довгостроковість споживчої цінності [393, с. 75].

Стосовно цього О. Козлова зазначає, що холістичний підхід, окрім об'єднання існуючих маркетингових концепцій в єдину інтегровану структуру, дозволяє створити інноваційний механізм побудови і регулювання соціально-економічних відносин зі споживачем, як з партнером [131, с. 132].

Для оптимізації принципів побудови холістичного маркетингу важливе значення, на думку А. Криковцева, має визначення цінності кожного з учасників інтегрованої маркетингової мережі протягом всього їх життєвого циклу [158, с. 86].

Зі структури холістичного маркетингу (рис. 1.9) видно, як саме взаємодія між головними дієвими особами (покупцями, компанією та її партнерами) і ціннісно-орієнтована діяльність (з вивчення, створення і

надання цінності) допомагають створювати, зберігати й оновлювати цінність для покупців.

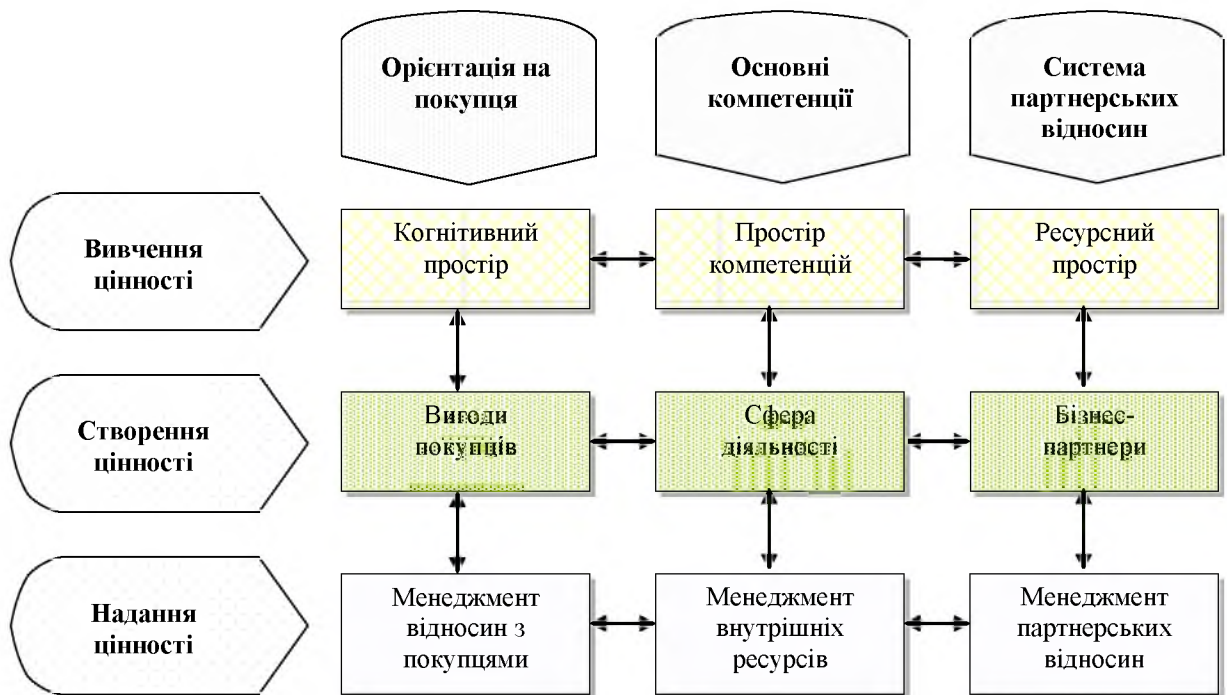


Рис. 1.9. Структура холістичного маркетингу [144, с. 56]

Структура холістичного маркетингу організована так, щоб можна було відповісти на три ключові управлінські питання:

- 1) як компанії ідентифікувати нові можливості для створення цінності?
- 2) як компанії створити перспективніші нові пропозиції цінності?
- 3) як саме компанії використовувати свої можливості та інфраструктуру, щоб надати нові пропозиції цінності покупцям більш ефективно?

Отримані відповіді на запитання дозволять компанії чітко визначити стратегію і тактику щодо вивчення, створення і надання цінності з урахуванням наявних ресурсів і можливостей. Для цього з урахуванням динамізму і конкуренції на ринках компанії треба вибудувати взаємозв'язки між когнітивним простором покупців, простором компетенцій компанії та ресурсним простором партнерів [144, с. 56]. Під когнітивним простором покупців слід розуміти існуючі й латентні потреби останніх (потреба в участі, стабільності, свободі і змінах) [494]. Простір компетенцій персоналу компанії можна охарактеризувати шириною сфери діяльності (широка або вузька) і глибиною здібностей персоналу (фізичні або інформаційні).

Ресурсний простір партнерів компанії залежить від їх здатності до використання споріднених ринкових можливостей (горизонтальне партнерство) або від їх здатності до участі в створенні цінності (вертикальне партнерство).

Отже, щоб створити нову цінність чи вигоду для покупця, компанія має зрозуміти його думки, прагнення, турботи, захоплення, інтереси, бажання, страхи тощо. Відтак компанія повинна максимізувати основні компетенції персоналу, від яких також залежить концепція і формування меж бізнесу, а також позиціонування компанії та її торгової марки на ринку. Процес надання цінності вимагає від компанії налагодження менеджменту відносин з покупцями, внутрішніх ресурсів і партнерських відносин з метою швидкого реагування на існуючі та потенційні бажання покупців і підтримання стійких взаємовигідних зв'язків з контрагентами [144, с. 56-57].

Об'єктивні умови розвитку ринку, який втрачає свою хаотичність і набуває рис врегульованого механізму зі встановленими господарськими зв'язками, спричиняють зміщення акцентів у бік відведення особливої ролі споживачу. Відтак споживач стає центром уваги сучасної теорії і концепції маркетингу, оскільки його потреби і бажання впливають на техніко-економічні характеристики, кількість, якість та терміни поставки продукту.

Виходячи з цього, російський науковець І. Синяєва, пропонує доповнити концепцію холістичного маркетингу маркетингом нових ідей. На її думку, в основі такого підходу знаходиться необхідність постійного пошуку, створення та представлення споживачам товарів-новинок для максимального задоволення потреб і попиту останніх [361, с. 34]. Розвиваючи це міркування, український дослідник Н. Ілляшенко пропонує розглядати інноваційний маркетинг як сучасну концепцію ведення бізнесу. Такий підхід, на думку автора, передбачає вдосконалення або створення принципово нової продукції – інновації для більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників [109, с. 32].

Отже, ретроспективний аналіз та вивчення сучасних тенденцій розвитку маркетингу дозволяє зробити висновок, який корелює з твердженням П. Друкера, одного із засновників Американської школи маркетинг-менеджменту, який ще в 1954р. зазначив: «маркетинг – це весь бізнес, що розглядається з точки зору клієнта». П. Друкер також акцентував увагу на тому, що і сьогодні не втратило актуальності, а саме: «існує лише одне правильне визначення мети бізнесу – створення споживача. Те, що

фірма думає про свою продукцію, не найголовніше для успіху бізнесу. Що споживач думає про свою купівлю, в чому він вбачає її цінність, ось що має вирішальне значення, визначає сутність бізнесу і шанси на успіх» [512, с. 42].

Єдине, чим на нашу думку можна доповнити вислів П. Друкера, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку та інформаційного забезпечення бізнес-процесів, що маркетинг – це весь бізнес, що розглядається з точки зору клієнта і компетентнісного підходу до створення споживчої цінності. Для підтвердження даної тези скористаємось результатами наукового дослідження професора Гарвардської школи бізнесу Т. Левітта, який у своїй статті «Маркетингова короткозорість» дослідив чинники, які спричинили занепад фірм і цілих галузей економіки. Він дійшов висновку про те, що фірми у своїй діяльності не відводили маркетингу стратегічної ролі [498]. Науковець вказує, що для їх успіху на ринку доцільно у першу чергу знати свого споживача і на високому рівні задовольнити його потреби і пред'явлений попит.

Вивчення попиту споживача, на думку А. Гілберта, це не просто досить точне його виявлення на конкретні товари і послуги, що задовольняють певні потреби, але й формування цього попиту, передбачення, в якому напрямку він буде змінюватись під впливом НТП, збільшення купівельної спроможності, вимог щодо якості та надійності продукції [58, с. 160].

Саме усестороннє вивчення споживача, його потреб, запитів, бажань і споживчого досвіду, що впливають на формування попиту і пропозиції, з'ясування цінностей та їх урахування в місії та корпоративній культурі підприємства, і складають головну роль і призначення маркетингу як домінуючої функції управління. Узагальнення підходів дозволяє сформулювати ключові ознаки розвитку споживача і зміну його ролі в ділових відносинах і корпоративній співпраці з ним, як з фактором впливу на промислові комплекси (табл. 1.5).

Нові наукові погляди, сучасні тенденції у маркетинговій діяльності та виклики ринкового середовища зумовлюють необхідність перегляду парадигми маркетингу. У зв'язку з цим, як зазначає Т. Окландер, однієї орієнтації на споживача сьогодні недостатньо, необхідно активізувати роботу з формування попиту, задоволення якого підвищуватиме якість життя [235, с. 135]. Під визначенням феномену «якість життя», появі якого сприяє підвищення рівня життя населення, розуміють комплексне поняття рівня, стилю і способу життя сучасних споживачів [366, с. 106-109].

Таблиця 1.5

Розвиток і зміна ролі споживача в теорії та практиці маркетингу (доповнено автором на основі [408, с. 11])

Показник \ Ключові ознаки	Встановлення зв'язків з групами споживачів, які завчасно визначені, з метою їх переконання	Встановлення тимчасових зв'язків з метою укладання угод з окремими споживачами	Встановлення тривалих зв'язків з окремими споживачами (референтними групами)	Встановлення довготривалих зворотних зв'язків зі споживачами, як з партнерами у створенні цінності	Встановлення довготривалих взаємовигідних зв'язків зі споживачем, як з людиною
Концепція маркетингу	Концепція традиційного маркетингу	Концепція соціально-етичного маркетингу	Концепція соціально-відповідального маркетингу; індивідуального маркетингу	Концепція маркетингу відносин (взаємодії); холистичного маркетингу	Концепція маркетингу співпраці; інтегрованого та інтернет-маркетингу
Період часу	1970-ті - поч. 1980-х рр.	кін. 1980-х – поч. 1990-х рр.	1990-ті рр.	2000 р. – 2010 р.	з 2010 р.
Роль споживача в бізнес-процесах	споживач – пасивний покупець з визначеною завчасно функцією споживання	споживач – активно-пасивний покупець з визначеною функцією споживання	споживач – активний покупець, що реагує на масову пропозицію і потребує зворотної комунікації	споживач – партнер у створенні й отриманні вартості, співробітник, учасник розвитку і конкурент	споживач – партнер у створенні та просуванні цінності, який вимагає етичного і відповідального ставлення до себе
Характеристика споживача з точки зору менеджменту компанії	споживач – усереднена статистична одиниця; групи споживачів визначаються заздалегідь	споживач – індивідуалізована статистична одиниця; вивчення потреб для конкретної угоди	споживач – це особистість, з якою необхідно встановити довірчі відносини	споживач – не тільки особистість, а частина нової соціальної і культурної структури	споживач – не тільки вимоглива та поінформована особистість, а в першу чергу людина
Взаємодія компанії та споживачів, розробка товарів і послуг	традиційне дослідження ринку і попиту; товари і послуги створюються без врахування переваг споживача	перехід від продажу до обслуговування споживачів з допомогою довідкових столів, центрів телефонії, програм по роботі з клієнтами. Удосконалення продукції з урахуванням побажань споживачів	Задоволення споживчих потреб на основі спостережень. Удосконалення продукції з урахуванням усебічного розуміння потреб споживача	участь споживачів в створенні персоналізованого досвіду. Компанії і основні споживачі спільно навчаються, формують очікування і домагаються ринкового визнання товарів і послуг	зміна ролі споживача у встановленні «правил гри» на ринку. Орієнтація компанії на масову індивідуалізацію пропозиції екологічної продукції і персоналізації послуг.
Мета і пріоритети у спілкуванні	отримання доступу до завчасно визначених груп споживачів і орієнтація на них. Одностороннє спілкування	формування баз даних споживачів. Двостороннє не персоналізоване спілкування	побудова спілкування на основі партнерських відносин. Двостороннє спілкування та індивідуальний підхід	встановлення живого діалогу зі споживачем для формування очікувань і збудження інтересу. Багатосторонній підхід у спілкуванні	встановлення живого, відвертого та безперервного діалогу зі споживачем. Виконання наданих обіцянок виробником, які співпадають з очікуваннями споживача
Джерела комунікацій	преса, радіо	преса, радіо, зовнішня реклама, телефон	преса, радіо, телебачення, зовнішня реклама	телебачення, Інтернет, різні засоби реклами	Інтернет, телебачення, мобільний зв'язок, особисті контакти
Домінуючі чинники в ціноутворенні	Споживча цінність	функціональна цінність	індивідуальна цінність	естетична цінність, цінність бренду	особистісна цінність, екологічна цінність
Зворотній зв'язок зі споживачем	не обов'язковий	не обов'язковий, але можливий	доречний	обов'язковий	необхідний

Сучасне бізнес-середовище, що супроводжується поглибленням процесів глобалізації та інтернаціоналізації ринків, зумовлює об'єктивну необхідність подальшого розвитку маркетингової науки та адаптації її інструментарію до умов сьогодення. Особливо гостро потреба у використанні інструментів маркетингу відчувається у період геополітичних трансформацій, що супроводжуються непередбачуваністю багатьох ринкових процесів; погіршенням чи покращенням рівня, якості, а також посилення темпу життя; появою нових потреб сучасної людини, що пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій і засобів передачі інформації; прискоренням процесів «старіння» знань тощо.

З цього приводу у 2010 р. Ф. Котлер у публікації «Маркетинг 3.0» запропонував новітній підхід до розуміння маркетингу. Автор, думки якого були по-різному сприйняті науковою спільнотою, стверджує, що під впливом еволюції технологій маркетинг пройшов дві глобальні епохи і зараз знаходиться на порозі третьої.

1. Маркетинг 1.0, або епоха товароцентризму (основне завдання маркетингу – переконання споживачів та забезпечення ефективного збуту вироблених товарів);

2. Маркетинг 2.0, або епоха клієнтоцентризму, що змінила попередню з розвитком інформаційних технологій (основне завдання маркетингу – пошук незадоволених потреб споживачів, які забезпечують отримання прибутку);

3. Маркетинг 3.0, або епоха людиноцентризму. У центрі уваги маркетингу не просто споживач, а людина, з притаманною їй свободою, комунікабельністю, активною позицією і творчим (креативним) мисленням, яка прагне брати спільну участь у створенні цінності. Основне завдання маркетингу – побудова партнерських відносин, етичне ставлення до покупця, як до людини та приділення значної уваги її внутрішнім бажанням [417; 495].

Для досягнення успіху сучасного підприємства на ринку необхідно оптимізувати внутрішньофірмові процеси засобами і методами маркетингового та кадрового менеджменту. Для ефективного досягнення ринкових цілей підприємству необхідно актуалізувати питання одночасної орієнтації як на зовнішнього клієнта, так і на власний персонал.

Отже, використання внутрішнього маркетингу, що ґрунтується на засадах дбайливого і доброзичливого ставлення до персоналу, як до внутрішніх клієнтів та створення відповідних умов праці і задоволення від неї, в діяльності сучасних підприємств є не самоціллю, а необхідною

передумовою у досягненні вищої мети – задоволення потреб клієнтів та інших стейкхолдерів.

Формування теорії внутрішнього маркетингу пов'язано з науковими дослідженнями представників трьох наукових шкіл маркетингу, зокрема: Американської школи маркетинг – менеджменту, Американської школи маркетингу послуг та Європейської школи маркетингу. До останньої слід віднести Західноєвропейську (Франція, Німеччина, Швейцарія), Північноєвропейську або Скандинавську (Швеція, Фінляндія) та Британську наукові школи. Відмінна особливість Європейської школи маркетингу від Американських полягає в приділенні більшої уваги проблемам споживачів і більшій соціальній спрямованості маркетингових зусиль [244].

Це пов'язано в першу чергу з інтеграцією європейського ринку, присутністю багатьох культур та плюралізму думок, соціальною відповідальністю, що притаманна європейському суспільству. Здобутками Європейської школи маркетингу є те, що її представники розробили нові теорії та моделі (маркетинг послуг, промисловий (індустріальний) маркетинг, модель мережевої взаємодії, маркетинг взаємовідносин й концепцію партнерських відносин), а також обґрунтували основні положення і доповнили теорію внутрішнього маркетингу.

Висвітлені представниками різних наукових шкіл підходи дозволили визначити сутність, з'ясувати цілі, задачі та функції, а також охарактеризувати процес внутрішнього маркетингу в операційній діяльності підприємств сфери послуг. Дослідження етапів еволюції теорії внутрішнього маркетингу (internal marketing) дає підстави стверджувати, що в літературних джерелах це поняття ототожнюється з внутрішньофірмовим, внутрішньокорпоративним чи внутрішньоринковим маркетингом і розглядається як одна із його функцій [33, с. 66; 46, с. 7; 181; 473, с. 5; 499]. Таке бачення суті внутрішнього маркетингу різними науковцями пов'язане:

- по-перше, з розповсюдженням маркетингових принципів і методів на всі рівні управління підприємством та удосконаленням внутрішньо-організаційних процесів;

- по-друге, з посиленням взаємодії внутрішньокорпоративного маркетингу з кадровою службою в розрізі таких напрямків діяльності, як підбір, відбір, атестація та підвищення кваліфікації персоналу і посиленням ролі внутрішньокорпоративних комунікацій та PR-заходів;

- по-третє, з розглядом персоналу і структурних підрозділів підприємства як внутрішнього ринку, на якому відбувається обмін роботи-продукту (надання робочого місця і задоволення потреб персоналу) та результатів праці персоналу (стандарті якісного надання послуг зовнішнім (цільовим) споживачам).

Отже, поняття внутрішнього маркетингу є багатограним і потребує детального дослідження та структуризації етапів його еволюції. Формування і розвиток ідей, що були трансформовані в теорію внутрішнього маркетингу, безпосередньо пов'язане з еволюцією маркетингової науки. Воно припадає на кінець 70-х – початок 80-х рр. ХХ ст. У цей період теоретичну основу традиційного (транзакційного) маркетингу як функції управління потоком товарів і послуг від виробника до споживача складали комплекс маркетинг-мікс та його модель «4Р». Це певним чином вплинуло на внутрішній маркетинг, зокрема методи традиційного маркетингу були застосовані по відношенню до персоналу підприємства.

Концептуальні основи внутрішнього маркетингу, що в подальшому стали інтегруючими для різноманітних внутрішньофірмових бізнес-процесів, були започатковані у 1974р. у межах предмету наукових досліджень маркетингу послуг. Уперше наукове обґрунтування ідеї внутрішнього маркетингу (без використання цього поняття як такого) було здійснене у 1976р. європейськими науковцями П. Ейгліє та Е. Ланжеаром [470], які у своїх дослідженнях вивчали питання щодо необхідності та можливості використання маркетингових послуг в середині компанії. У цьому ж році В. Сейссер та С. Арбайт [519, с. 61] запропонували у функції центрального елементу внутрішнього маркетингу розглядати концепцію внутрішнього споживача. Використанню такого бачення авторів сприяла ідея щодо «продажу» робочих місць працівникам підприємства. Ця ідея в подальших дослідженнях К. Гронрооса була трансформована у поняття «внутрішній маркетинговий продукт». Автор запропонував під цим поняттям розуміти певну робочу обстановку і діяльність, яка мотивує працівника до сприятливої реакції на вимоги менеджера відносно орієнтації на споживача та до інтерактивної праці, проявляючи себе у ролі маркетолога, що працює за сумісництвом [487]. Більше того, такий підхід допомагає підприємству залучати та утримувати кваліфікованих і лояльних співробітників [188, с. 1035].

Безпосередньо термін «внутрішній маркетинг» був застосований у 1976р. представником Американської школи маркетингу послуг Л. Беррі, який під цим поняттям розумів мотивацію робітників через маркетингову діяльність [460]. У пізніших дослідженнях (1981р.) Л. Беррі уточнює дане поняття. У широкому розумінні внутрішній маркетинг розглядається ним як застосування філософії та практики маркетингу до людей (фахівців), які обслуговують зовнішніх клієнтів з метою найму та утримання кращого персоналу і забезпечення виконання ним максимально якісної роботи. Згодом результати наукових досліджень Л. Беррі та його послідовника А. Парасурамана дозволили авторам започаткувати філософію ставлення до працівника як до внутрішнього клієнта та спрямувати увагу на роботу в організації як на певний продукт [457, с. 27].

Отже, запропонований Л. Беррі підхід можна вважати основоположним у визначенні дефініції «внутрішній маркетинг». На його думку, «внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація і утримання кваліфікованого персоналу працею, яка пропонується та задовольняє потреби робітника». Таким чином, з одного боку, внутрішній маркетинг розглядається як філософія відносин до робітника як до внутрішнього клієнта, а з іншого, – як стратегія створення роботи-продукту у відповідності потребам робітника-клієнта [461, с. 33-40].

Наукові погляди Л. Беррі і А. Парасурамана знайшли подальший розвиток у працях інших дослідників, які акцентували увагу на вивченні взаємозв'язків у системі «задоволеність клієнта – задоволеність працівника» та обґрунтуванні важливості мотивації персоналу.

Таким чином, на етапі становлення теорії внутрішнього маркетингу (кінець 1970-х – початок 1980-х рр.) більшість науковців предметом його вивчення розглядали мотивацію працівників щодо усвідомленого ставлення до споживача послуг з орієнтацією на відповідний рівень обслуговування.

У подальшому поглиблений інтерес до вивчення питань внутрішнього маркетингу проявили представники Скандинавської школи маркетингу послуг, зокрема її засновники К. Гронроос та Е. Гаммессон, які вперше використали терміни «внутрішній продукт» та «внутрішній споживач». Вони запропонували розглядати теорію внутрішнього маркетингу крізь призму загального управління якістю обслуговування клієнтів. На їх думку, використання маркетингового підходу до працівників компанії повинно бути спрямоване не лише на виявлення і задоволення потреб останніх, а в першу

чергу має впливати на якість обслуговування зовнішніх клієнтів. Отже, послуга має бути «проданою» двічі: насамперед внутрішнім споживачам, а потім зовнішнім клієнтам, на якісне обслуговування яких працівники мають бути усвідомлено мотивованими [190, с. 21].

Обґрунтовуючи такий підхід, Е. Гуммесон визначає важливість працівників, задіяних в маркетингових процесах, але які працюють за межами маркетингового відділу, називаючи їх «маркетологами за сумісництвом» [490, с. 68].

У дослідженнях 1981р. К. Гронроос акцентує увагу на доцільності використання маркетингового підходу до вдосконалення внутрішньофункціональної координації, а саме орієнтації персоналу на споживача. На його думку, внутрішньофункціональна координація, інтеграція та мотивація персоналу є ключовими елементами теорії внутрішнього маркетингу [486, с. 236-239].

В подальших дослідженнях, зокрема у праці «Внутрішній маркетинг – теорія та практика» (1985р.) К. Гронроос стверджує, що внутрішній маркетинг в діяльності сервісних підприємств має бути спрямований на контактний персонал і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли підвищенню якості обслуговування. Він також акцентує увагу на тому, що зовнішній споживач може оцінити якість обслуговування безпосередньо в процесі інтерактивного маркетингу (відносини між клієнтами та персоналом фірми).

Автор виокремлює декілька чинників, що впливають на якість обслуговування, зокрема: стандарти обслуговування, професіоналізм, компетентність та поведінка персоналу, який надає послуги. Для забезпечення можливості стратегічного впливу на ці чинники дослідник пропонує використовувати функціонально-інструментальну модель якості обслуговування.

Такий підхід ґрунтується на тому, що для споживача важливий не тільки результат, який він отримує в процесі надання послуги (інструментальна якість), а також процес, за якого створюється і споживається послуга (функціональна якість). Отже, від контактного персоналу безпосередньо залежить функціональна якість обслуговування споживачів [485, с. 41-47].

У 1986 р. Ж.-П. Фліпо актуалізує питання удосконалення внутрішніх комунікацій компанії в системі внутрішнього маркетингу. Такий підхід, на

його думку, сприятиме ефективному впровадженню нових стратегій, подоланню міжфункціональних конфліктів, зменшенню ізоляції відділів компанії, а також мінімізації рівня опортунізму персоналу нововведенням.

Ж.-П. Фліпо пропонує розглядати маркетингову функцію як систему взаємовідносин організації з зовнішнім ринком (клієнтами) і внутрішнім ринком (контактним персоналом). Для підтвердження даної тези науковець наводить і обґрунтовує чинники, що впливають на рівень взаємовідносин:

- 1) поведінка учасників зовнішнього ринка (клієнтів) впливає на контактний персонал і маркетингову стратегію організації;
- 2) поведінка учасників внутрішнього ринка (контактного персоналу) впливає на клієнтів та внутрішню стратегію організації;
- 3) маркетингова стратегія організації, в свою чергу, впливає одночасно на поведінку учасників зовнішнього і внутрішнього ринку [473, с. 5-14].

Проведені К. Гронроосом наукові дослідження дозволили доповнити теорію внутрішнього маркетингу новими поняттями і представити його як філософію управління компанією. Виходячи з цього, у 1987р. у праці «Маркетинг відносин в сфері послуг: маркетинг і поведінка організації», він зазначає, що внутрішній маркетинг як філософія управління дозволяє створити, безперервно заохочувати і зміцнювати розуміння й оцінювання ролей персоналу в організації. При цьому персонал повинен мати цілісне уявлення про свою роботу, а мета внутрішнього маркетингу полягає в отриманні і збереженні працівників, які спрямовані на клієнта. Внутрішній маркетинг є засобом розвитку і підтримки культури обслуговування [70].

Представники Британської школи маркетингу, зокрема Р. Вері, І. Лінгс, В. Льюїс, Н. Морган, Н. Пірсі, М. Брун, М. Рафік, П. Ахмед та ін., значно розширили теорію внутрішнього маркетингу та спрямували зусилля на практичне застосування його інструментарію. Так, починаючи з 1991р., Н. Морган та Н. Пірсі запропонували використовувати системний підхід при визначенні внутрішнього маркетингу, виокремлюючи при цьому такі категорії, як «внутрішні клієнти» і «внутрішні постачальники». На думку науковців, внутрішній маркетинг являє собою процес створення сприятливих умов роботи співробітників й управління взаємовідносинами між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами з метою задоволення останніх. На їх думку, внутрішні маркетингові програми повинні бути спрямовані на обрані внутрішні сегменти і доповнювати зовнішню маркетингову програму [513, с. 82-93]. Програма внутрішнього

маркетингу, що має рівноцінний взаємозв'язок із зовнішньою маркетинговою програмою та складає основу для реалізації корпоративної стратегії, надалі стає одним із головних напрямків досліджень Н. Пірсі [514, с. 27].

А. Парасураман та Л. Беррі у 1992 р. доповнили ідеї Н. Моргана і Н. Пірсі. Вони запропонували під внутрішнім маркетингом розуміти залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників через пропозицію роботи, що задовольняє їх потреби. Ці дослідники підтримали підхід, запропонований К. Гронроосом, і внутрішній маркетинг представили як філософію ставлення до робітника як до клієнта та стратегію створення роботи-продукту у відповідності до потреб працівника-клієнта [457, с. 31].

У 1995р. Р. Вері дещо уточнив наукові погляди Н. Моргана та Н. Пірсі. На його думку, внутрішній маркетинг – це не лише процес, а дієвий механізм керованої реакції персоналу на зміни в середовищі, що дозволяє забезпечити гнучкість у ефективному пристосуванні персоналу до нових управлінських розпоряджень та постійного удосконалення діяльності. Внутрішній маркетинг може також допомогти організації відповідати вимогам на зміни у зовнішньому середовищі, постійно розвивати власну інституційну спроможність [527, с. 52].

Досліджуючи проблематику внутрішнього маркетингу, Е. Гаммессон, як один із засновників Скандинавської школи маркетингу послуг, вказує, що існує декілька явищ, які можна назвати внутрішнім маркетингом, але, на його думку, традиційно під цим поняттям слід розуміти маркетинг, орієнтований на персонал підприємства. У своїй праці «Внутрішньоринкові відносини: від «4Р» до «30R» [491], автор наводить сім рівнів відносин, названих ним як «нано-відносини», кожному з яких можна сприймати, в певному сенсі, як один із аспектів внутрішнього маркетингу. Таким чином автор підкреслює важливість взаємовідносин в системі внутрішнього маркетингу. Отже, починаючи з 1995р., Р. Вері пропонує розширити предмет вивчення внутрішнього маркетингу. На його думку, внутрішній маркетинг являє собою джерело конкурентної переваги та можливість допомогти організації вчасно і швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, що призводить до постійного розширення її можливостей [528, с. 47-58].

У подальших дослідженнях представників Британської наукової школи, зокрема в працях М. Рафіка та П. Ахмеда, внутрішній маркетинг визначається як діяльність по впровадженню стратегії по управлінню

змінами [515, с. 452]. На основі запропонованого підходу науковцями було розроблено модель внутрішнього маркетингу, яка складається з п'яти факторів: мотивація і задоволеність персоналу; орієнтація на споживачів і їх задоволеність; міжфункціональна координація та інтеграція; підходи традиційного маркетингу до вищеназваних елементів; реалізація специфічних корпоративних або функціональних стратегій.

Грунтуючись на запропонованому підході, науковці зазначають, що внутрішній маркетинг сприяє ефективній реалізації корпоративних стратегій. [451, с. 9]. Ними було також структуровано елементи традиційного інструментарію маркетингу «4Р» стосовно внутрішніх ринків та сформовано «внутрішній маркетинг-мікс». Зокрема ці дослідники пропонують використовувати інструментарій маркетингу послуг «7Р», оскільки в контексті внутрішнього маркетингу «внутрішній продукт» має неявну природу. Детальну характеристику елементів комплексу внутрішнього маркетингу подано у підрозділі 1.3.

В іншій праці П. Ахмед, М. Рафік та Н. Саад вказують, що всі три додаткові елементи маркетинг-мікс відносяться безпосередньо до внутрішніх факторів роботи підприємства, а не до його зовнішніх характеристик, на відміну від комплексу «4Р». Маркетинг-мікс «7Р» визнає, що те, що відбувається всередині підприємства, має безпосереднє відношення до маркетингу, отже, окрім зовнішнього, необхідним є і внутрішній маркетинг [452, с. 1223].

Інший представник Західноєвропейської наукової школи, швейцарець М. Брун, підтримує точку зору М. Рафіка та П. Ахмеда і вважає, що внутрішній маркетинг слід розглядати як стратегію менеджменту, в якій основна увага зосереджена на тому, яким чином розвивати в працівниках усвідомлене ставлення до споживача. Саме тому, на його думку, внутрішній маркетинг слід пов'язувати з концепцією кадрового менеджменту та менеджменту персоналу.

Виходячи з такого припущення, М. Брун визначає внутрішній маркетинг як «систематичну оптимізацію внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового і кадрового менеджменту, що призводить до перетворення маркетингу в філософію підприємства завдяки послідовній і одночасній орієнтації на клієнта і персонал» [33, с. 68].

Таке трактування внутрішнього маркетингу фактично наближає його до HR-менеджменту й орієнтується на формування корпоративної культури,

яка сприяє зростанню мотивації працівників, їх відповідальності за результати своєї праці, лояльності та впевненості в конкурентоспроможності підприємства, на якому вони працюють. У кінцевому підсумку все це відбивається на підвищенні продуктивності та на якісному виконанні персоналом функціональних обов'язків.

З одного боку, такий підхід передбачає вибудову відносин підприємства з працівником на етапі відбору і прийняття його на роботу, а в подальшому навчання, оцінку та атестацію персоналу з метою визначення відповідності посаді, що працівник обіймає, здійснення ротації. У такому прояві відносини між підприємством і працівником розглядаються як відносини «виробника» з «клієнтом» з приводу створення відповідно до потреб працівника такого продукту як «робота». «Платою» працівника за «роботу» стає виконання ним посадових обов'язків та функцій відповідно до поставленої мети і корпоративних стандартів підприємства [33, с. 69-70].

З іншого боку, для швидшого засвоєння працівниками правил роботи повинна бути створена система неперервного навчання у найзручніших формах (з відривом чи без відриву від виробництва, проведення семінарів, бізнес-тренінгів, наставництва, самостійне навчання, коучинг тощо), що націлена на формування команди однодумців об'єднаних для досягнення генеральної мети діяльності підприємства.

Таким чином, одним із завдань внутрішнього маркетингу є формування колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково сприймають корпоративні цінності, розуміють мету і завдання підприємства, усвідомлюють власну відповідальність. Вони готові докласти максимум зусиль, вмінь і навичок для досягнення місії, мети і конкретних завдань [183].

М. Брун, вивчаючи питання внутрішнього маркетингу, розглядає взаємозв'язок орієнтації підприємства на зовнішніх клієнтів і на персонал (внутрішніх клієнтів) через сукупність факторів, що впливають на їх задоволення (рис. 1.10). Під абсентеїзмом слід розуміти загальну кількість затрачених робочих днів/годин або частоту випадків відсутності працівника на роботі [80, с. 306].

Як зазначає М. Брун, відправною точкою внутрішнього маркетингу в сфері послуг є психологічні фактори, що впливають на задоволеність персоналу. Надання повноважень і прав у прийнятті рішень співробітниками, узгодженість дій між різними рівнями організації, а також ефективні механізми мотивації персоналу дозволяють досягти значного ступеня довіри

до топ-менеджменту. Вони сприятливо впливають на економічні показники роботи підприємства, що в свою чергу, позитивно впливає на ставлення існуючих і потенційних клієнтів до даного підприємства.

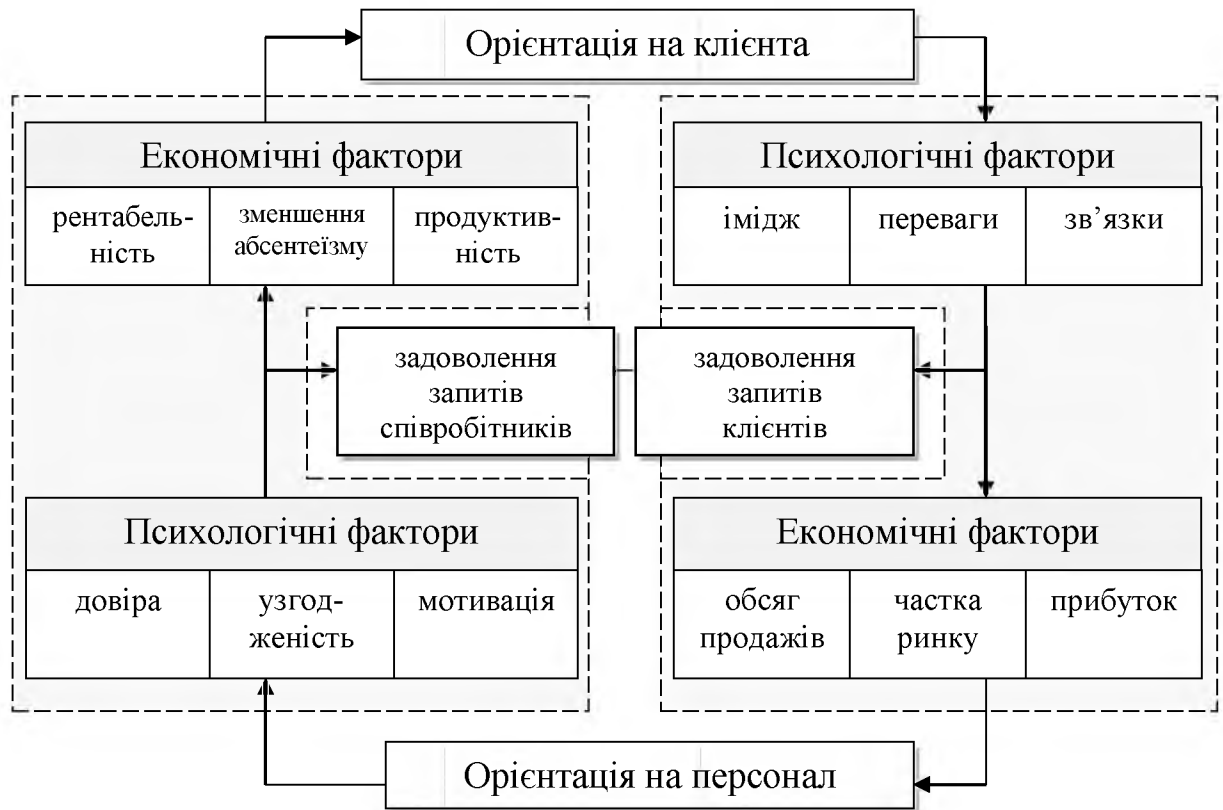


Рис. 1.10. Взаємозв'язок орієнтації підприємства на зовнішніх клієнтів і на персонал в системі внутрішнього маркетингу [33]

Сформована клієнтська база дозволяє досягти високих обсягів продажу, а отже, збільшення прибутку підприємства, що також є ефективним мотивуючим фактором для якісної і продуктивної праці персоналу.

Таким чином, сформований представниками Європейської наукової школи науковий доробок полегшив процес практичного впровадження внутрішнього маркетингу на управлінський рівень.

І. Лінгс зазначає необхідність прийняття керівництвом інноваційної, внутрішньо-маркетингової орієнтації як базису для ефективного виконання програм внутрішнього маркетингу. Водночас вчений наголошує на тому, що «обидва, внутрішній та зовнішній, аспекти мають бути рівноцінними», що дозволить уникнути нової «маркетингової короткозорості» при повному фокусуванні на внутрішньому або зовнішньому середовищі організації.

Розроблена І. Лінгсом у 1999р. модель внутрішньоринкової орієнтації базується на трьох концептуальних чинниках, зокрема на дослідженні внутрішнього ринку, комунікаціях та відповідних діях, організація і реалізація яких, на думку автора, дозволить здійснювати ефективний внутрішній маркетинг (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Модель внутрішньоринкової орієнтації компанії за І. Лінгсом [373; 483; 499]

Побудова моделі відповідає запропонованому автором баченню філософії внутрішнього маркетингу і ґрунтується, з одного боку, на тому, що персонал є необхідним ресурсом підприємства у досягненні поставлених

цілей, а з іншого боку, персонал являє собою найважливішу групу клієнтів підприємства, потреби якої необхідно якісно задовольнити [499, с. 240].

У подальших дослідженнях теоретиків і практиків коло питань внутрішнього маркетингу було доповнене ідеями та гіпотезами відносно того, що персонал сам по собі представляє внутрішній ринок. Тому акценти в теорії і практиці внутрішнього маркетингу з мотивації персоналу та маркетингового і кадрового менеджменту були зміщені в бік розгляду підприємства як внутрішнього ринку з «внутрішніми постачальниками» та «внутрішніми покупцями» [188, с. 1035-1036].

Відносинами на внутрішньому ринку необхідно управляти так, щоб внутрішні споживачі (персонал) підтримували взаємовигідні відносини із зовнішніми споживачами (клієнтами) та забезпечували відповідний рівень прибутковості. На нашу думку, такому баченню проблеми передував запропонований П. Ейгліє та Е. Ланжеаром підхід, що був поглиблено вивчений представником Американської школи маркетинг-менеджменту, Ф. Котлером.

У 1998р. у першому російськомовному виданні наукової праці «Маркетинг-менеджмент» Ф. Котлер пропонує в єдності розглядати взаємовідносини між компаніями і між компанією та споживачами. Розвиваючи цю ідею, науковець зазначає, що в першу чергу внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців [145, с. 339]. При цьому у подальших дослідженнях автор підтримує тезу Л. Беррі і зазначає, що основне завдання внутрішнього маркетингу повинно полягати у здійсненні найму працівників, їх навчанні та мотивації на високий рівень обслуговування [153, с. 5].

У наступних дослідженнях Ф. Котлер і К. Келлер, а також представники української школи маркетингу А. Павленко, А. Войчак, А. Старостіна та ін. під внутрішнім маркетингом розуміють забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і особливо її вищим керівництвом.

Вони також зауважують, що компанії, які орієнтуються на тривалу й успішну діяльність на ринку, повинні розуміти, що внутрішня маркетингова діяльність не менш, а то й більш важлива за зовнішній маркетинг. Немає сенсу обіцяти належний рівень обслуговування, якщо працівники компанії не готові його забезпечити [144, с. 38].

З цього приводу К. Гронроос наголошує: «товари і послуги, також як і специфічні кампанії зовнішнього маркетингу, перш ніж бути введеними на зовнішній ринок, повинні спочатку бути введені на ринок персоналу підприємства» [188, с. 1035; 487]. Отже, автор доповнює теорію внутрішнього маркетингу новою категорією – *контактний персонал* (фронт-офіс). На його думку, внутрішній маркетинг доцільно розглядати як систему дій, інструментів і методів, спрямованих на обслуговуючий персонал підприємства, який безпосередньо контактує з клієнтами (контактний персонал) [47, с. 278].

Подальше вивчення категорійно-понятійного апарату та моделей внутрішнього маркетингу дозволило Ф. Котлеру дійти висновку, що внутрішній маркетинг являє собою дворівневу систему. Перший її рівень реалізує різні маркетингові функції. Він представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців, управління товарами/послугами, маркетингових досліджень тощо. Усі ці функції мають бути взаємопов'язані, а виконання їх скоординоване, виходячи з інтересів покупців. Другий рівень – це рівень інтегрованого маркетингу, тобто прийняття маркетингу іншими відділами компанії, які також повинні «мислити з позиції покупця». Ґрунтуючись на такому баченні, Ф. Котлер надає характеристику відділам компаній, орієнтованих на покупців [496, с. 21-22].

У більшості представників Європейської школи маркетингу (К. Гронроос, Е. Гаммессон, П. Войма, А. Перваз, М. Рафік, П. Ахмед та ін.) чітко відстежуються думки відносно того, що внутрішній маркетинг існує в рамках маркетингу відноси як підхід до управління персоналом [511, с. 45; 516, с. 219].

Якщо внутрішній маркетинг розглядати у розумінні взаємовідносин, то, як вказують П. Войма та К. Гронроос, його можна сприймати як акумулююче поняття для багатьох внутрішніх видів діяльності на різних рівнях. На їх погляд, внутрішній маркетинг з точки зору відносин – це процес визначення, встановлення, підтримки, розширення і за необхідності завершення відносин з персоналом та іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення вимог усіх задіяних сторін, що досягається за допомогою обміну взаємними зобов'язаннями та їх виконанням. Таке визначення підкреслює той факт, що внутрішній маркетинг потрібно розглядати не тільки як сукупність відносин між менеджерами і співробітниками організації, а й також як функцію управління всіма

взаємовідносинами, що існують на внутрішньому ринку на всіх рівнях організації [188, с. 1036-1037]. У зв'язку з цим внутрішній маркетинг дозволяє керівництву компанії вибудовувати взаємовідносини зі співробітниками на таких же засадах, як і з зовнішніми клієнтами. Зрозуміло, що врахувати і виконати всі вимоги персоналу компанія не в змозі, тому основне завдання внутрішнього маркетингу полягає у зменшенні ступеню опортунізму персоналу до змін та в поступовій вибудові взаємовигідних партнерських відносин компанії з ним.

Отже, незалежно від того, як сприймати внутрішній маркетинг, як мотивацію персоналу до орієнтації на якісне обслуговування клієнтів або як управління внутрішнім ринком і внутрішніми споживачами та постачальниками, він зосереджений на створенні та підтримці відносини в системі «акціонер – топ-менеджер – персонал – клієнт». Внутрішній маркетинг забезпечує процес, в якому якість кінцевого результату залежить від якості виконання різних видів операцій в ланцюжку виконавців.

Таким чином, кінцевою стратегічною метою внутрішнього маркетингу є прибуткові зовнішні відносини. Такі відносини власне і створюють стратегічне підґрунтя внутрішнього маркетингу. Проте, як вказують П. Войма та К. Гронроос, створення прибуткових зовнішніх відносин залежить від стратегічного і оперативного бачення менеджменту і контактного персоналу компанії. На їх погляд, найбільш важливим є стратегічне бачення, яке пронизує всі ієрархічні рівні компанії і сприяє усвідомленому досягненню контактним персоналом прибуткових зовнішніх відносин з клієнтами та іншими стейкхолдерами.

За умови, коли всі учасники внутрішнього ринку розділяють стратегічне бачення компанії у досягненні корпоративної мети, доцільно використовувати тактичні та оперативні заходи. Реалізація таких заходів залежить від рівня компетенцій контактного персоналу та його індивідуальних можливостей у досягненні стратегічної мети.

Отже, через контактний персонал відбувається акумулювання, обробка і поширення інформації на вищі ієрархічні рівні, на кожному з яких оперативне бачення певного співробітника набуває стратегічного значення для компанії в цілому. Тому отримання, сприйняття та оцінка інформації про клієнта контактним персоналом дозволяє йому сформулювати власне оперативне бачення, яке в подальшому вищим керівництвом буде трансформоване в розробку стратегічних рішень компанії. Таким чином, на

всіх ієрархічних сходинках, за умови відповідального ставлення персоналу до виконання функціональних обов'язків, оперативне бачення стає підґрунтям формування стратегічного бачення і засобом досягнення прибуткових зовнішніх відносин.

На думку К. Лавлока, внутрішній маркетинг стає істотним фактором успіху для компаній, що функціонують особливо у сфері послуг. Автор наголошує на тому, що навряд коли-небудь буде створена одна-єдина теорія, яка з успіхом буде використана як міжнародними корпораціями, так і малими підприємницькими структурами. Саме тому прийоми та методи внутрішнього маркетингу можна розглядати як більш-менш універсальний підхід в організації процесу надання послуг, які на сьогоднішній день є різноманітними і щоразу змінюються під впливом нових технологій [171].

Як зазначає П. Друкер, внутрішній маркетинг повинен бути спрямований на репутацію компанії для залучення працівників, а також на позицію маркетингу в компанії. Він розглядає ідею внутрішнього маркетингу з точки зору управління організацією, де гостро відчувається нестача професіоналів, а мотиваційні інструменти обмежені фінансово. Організація повинна розглядати своїх працівників як волонтерів, оскільки фінансові опції та бонуси не виправдовують себе. З цього приводу П. Друкер зазначає: «... управління людьми – це «маркетингова робота» [526, с. 56].

У цілому ідеї та наукові здобутки представників Американських шкіл маркетингу знайшли подальше відображення у працях таких вчених, як: С. Дрейк, М. Галмен та С. Робертс. Науковці доповнюють теорію внутрішнього маркетингу новим для даної науки поняттям «бренд». Дослідники зазначають, що внутрішній маркетинг має бути спрямований передусім на виховання у співробітників любові до бренду своєї компанії, оскільки лише полюбивши власний бренд, вони у свою чергу переконують і клієнтів полюбити його. Використовуючи технології внутрішнього маркетингу, топ-менеджмент зможе підвищити ступінь усвідомленої підтримки ідей, цінностей та ініціатив компанії з боку персоналу. За великим рахунком компанія «продає» власному персоналу «обіцянку» свого бренду [90, с. 23-24].

Послідовники Західноєвропейської наукової школи маркетингу, зокрема Ж.-Н. Капферер, також вводять до предмету вивчення внутрішнього маркетингу брендинг. У зв'язку з цим у 2007р. у статті «Бренд назавжди» Ж.-Н. Капферер зазначає, що досвід брендингу у сфері послуг повсюди

пов'язаний з тим, що відбувається в точці контакту клієнтів з персоналом фірми. Внутрішній маркетинг, на його думку, власне як і зовнішній, необхідний для контракту брэнда. Контракт брэнда, у свою чергу, містить обмеження і перш за все передбачає, що різні функціональні обов'язки в організації узгоджені, а відповідальність за гарантії і єдність, які надає брэнд, перекладається на менеджмент і персонал, що відіграють суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою [117, с. 47-49].

Брендинг у сфері послуг тягне за собою подвійне розпізнавання на корпоративному та клієнтському рівнях. Персонал компанії повинен розпізнавати цінності брэнда, як свої власні, а вся організація повинна «жити брэндом», відповідно цінності брэнда клієнти будуть сприймати через контакт з персоналом. Цей внутрішній процес, як зазначає Ж.-Н. Капферер, надважливий, бо надає пояснення і обґрунтовує цінності брэнда для кожної групи співробітників в компанії, а також включає заохочення персоналу, здатні покращити щоденну його роботу. Тому обслуговування повинно відповідати брэнду, а персонал бути кваліфікованим і компетентним. Обіцянки, надані брэндом, дозволяють визначити поведінкові принципи, що дають клієнтам право бути невдоволеними, якщо вони не виконуються. Як стверджує автор: «заяви про те, що банк буде обслуговувати клієнтів «посміхаючись» або піклуватись про своїх клієнтів – не достатньо. Ці ознаки повинні бути повністю засвоєні персоналом, що пропонує і надає послуги» [117, с. 53]. Той факт, що люди неминуче змінюються, безумовно, кидає виклик брендингу у сфері послуг. У зв'язку з цим автор концентрує увагу на тому, що брэнд-менеджмент у сфері послуг означає не лише реалізацію різноманітного досвіду, але й гарантію того, що задоволення клієнтів буде прописане у брэнд-стратегії компанії. Саме тому брендинг всіх точок контакту персоналу компанії з її клієнтами є дуже важливим.

Інший представник цієї наукової школи, Ж.-Ж. Ламбен, зазначає, що внутрішньому маркетингу повинна відводитись важлива роль особливо в діяльності фірм, що працюють у сфері послуг, оскільки від їх обслуговуючого персоналу безпосередньо залежить імідж компанії та імідж торговельної марки [174, с. 262].

Результати досліджень представників Британської школи маркетингу Х. Грема, Дж. Сондерса та Н. Пірсі дозволили науковцям узагальнити різні підходи до визначення сутності і змісту поняття «внутрішній маркетинг». Учені зазначають, що в діяльності сучасних підприємств (не обов'язково

сфери послуг) внутрішній маркетинг повинен: по-перше, бути сконцентрованим на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування і задоволення клієнтів; по-друге, стосуватись програм внутрішньої комунікації для забезпечення співробітників інформацією та завоювання їх підтримки; по-третє, застосовуватись у ролі системного підходу до управління сприйняттям інновацій в середині організації; по-четверте, безпосередньо стосуватись стратегії впровадження маркетингових планів [68, с. 662].

Відомий «гуру» прикладної управлінської теорії І. Адізес у книзі «Управляючи змінами» вказує той факт, що діяльність будь-якої компанії пов'язана з виникненням проблем. Цінним, на наш погляд, є те, що автор розкриває природу виникнення проблем в діяльності сучасного підприємства і пояснює, як саме ефективно розв'язати ситуації, пов'язані зі створенням працездатної команди, готовністю до зіткнення інтересів, як збільшити кількість конструктивних пропозицій від співробітників та викоринити неповагу і взаємну недовіру в колективі. На його думку, процес управління – це взаємодія між людьми. При цьому автор вказує, що для прийняття якісних рішень необхідно створити в компанії збалансовану і працездатну компліментарну команду управлінців. Тут необхідно врахувати, що в будь-якій команді існуватимуть опортунізм до змін, зіткнення інтересів працівників, різні стилі мислення та поведінки, тому і поява конфліктів неминуха. Через це дослідник вважає, що успіх будь-якої системи може бути передбачений за допомогою одного показника – співвідношення між зовнішньою інтеграцією та внутрішньою дезінтеграцією (формула 1.9) [3, с.185], або зовнішнім і внутрішнім маркетингом (формула 1.10) [3, с. 129].

$$\text{Успіх} = f \left\{ \frac{\text{зовнішня інтеграція}}{\text{внутрішня дезінтеграція}} \right\} \quad (1.9)$$

Можливості

Здатності

взаємна довіра та повага

Бачення, місія, цінності

Структура

Процес

Люди

Під зовнішньою інтеграцією І. Адізес розуміє ступінь інтеграції системи (організації) у зовнішнє середовище, ступінь відповідності здатностей, якими володіє система (організація), потребам зовнішнього оточення. Внутрішня дезінтеграція, на його думку, є стримуючою силою, на подолання якої необхідно затратити енергію, перш ніж від системи буде отриманий бажаний результат [3, с. 185].

При цьому, вказує І. Адізес, зовнішній маркетинг визначається кількістю ресурсів, які організація вкладає в ідентифікацію і задоволення потреб зовнішніх клієнтів. Внутрішній маркетинг, за його словами, визначається кількістю управлінської енергії, необхідної для того, щоб в організації відбулась бажана подія.

Зовнішній маркетинг, як зазначає І. Адізес, це функція, у тому числі таких змінних, як ринкова сегментація і товарна диференціація. Внутрішній маркетинг – це функція взаємної поваги і довіри. При цьому автор характеризує дефініцію «довіра» як віру в наявність спільних довгострокових інтересів, а повага, на його думку, – це визнання суверенітету іншої сторони, визнання права іншої людини бути самим собою, право мати думку, відмінну від думки іншої людини.

$$\text{Успіх} = f \left\{ \frac{\text{зовнішній маркетинг}}{\text{внутрішній маркетинг}} \right\} \quad (1.10)$$

Сутність довіри, яку неможливо якісно чи кількісно оцінити, полягає в тому, що, розходячись в деталях, команда єдина у своїх стратегічних інтересах. А повага до чужої думки дозволяє врахувати всі нюанси і прийняти якісне управлінське рішення.

Тому, якщо в організації відсутня взаємна повага або довіра, то витрати енергії на здійснення внутрішнього маркетингу будуть занадто високими [3, с. 129].

Значний інтерес до теорії внутрішнього маркетингу знайшов відображення також в наукових дослідженнях російських та українських вчених, які доповнили, уточнили й адаптували його понятійно-категорійний апарат до вітчизняної практики ведення бізнесу.

Опрацювання теорії внутрішнього маркетингу представниками Російської наукової школи дозволило адаптувати його інструментарій до діяльності транснаціональних корпорацій, що у свою чергу сприяло

доповненню його категорійного апарату такими поняттями як трансфертне ціноутворення на внутрішньокорпоративних ринках, маркетинг осіб та маркетинг ідей.

Проаналізувавши результати наукових досліджень представників цієї школи, ми дійшли висновку, що основна увага дослідників сконцентрована на вивченні рівня задоволеності та лояльності персоналу до організації. При цьому слід зауважити, що на перших етапах опрацювання внутрішнього маркетингу (1995-2001рр.) його методи та інструменти, розроблені західними вченими, застосовуються науковцями без врахування особливостей російського ринку. Тому практичне використання результатів наукових досліджень фактично зводиться до розробки програм утримання персоналу в компанії (програм лояльності), при цьому мінімальна увага приділяється питанням задоволеності зовнішнього споживача.

У дослідженнях російських вчених згодом спостерігається комплексний підхід до вивчення питань теорії та практики внутрішнього маркетингу, що дозволяє не лише структурувати, а й доповнити його теорію новими поняттями. Пожвавлення інтересу до теорії внутрішнього маркетингу спостерігається в період 2002-2012 рр. За цей час у вищих навчальних закладах РФ було захищено 11 дисертацій. Один із перших російських науковців, що досліджував питання внутрішнього маркетингу і запропонував авторський підхід до періодизації етапів його еволюції, О. Ветітньов акцентує увагу на тому, що це поняття включає в себе весь комплекс взаємовідносин адміністрації підприємства з персоналом (навчання, мотивацію, просування по службі тощо), спрямований на залучення кожного робітника до маркетингової діяльності, що має кінцевою метою забезпечення високої якості обслуговування клієнтів [39, с. 40].

Основна мета, яку переслідує науковець, полягає у:

- виокремленні факторів, що впливають на задоволеність персоналу роботою на даному підприємстві;
- визначенні напрямків впливу на показники задоволеності персоналу факторів корпоративної культури та соціально-психологічного клімату;
- оцінці задоволеності клієнтів рівнем і якістю обслуговування персоналом підприємства та вивченні її залежності від показників задоволеності персоналу [38, с. 9].

Заслуговує також на увагу авторський підхід щодо розподілу всього персоналу підприємства сфери послуг на дві групи: функціональний (або

контактний) і забезпечуючий (або допоміжний). При цьому, на думку автора, персонал організації одночасно може бути постачальником внутрішніх послуг для одних структурних підрозділів та споживачем внутрішніх послуг для інших внутрішніх постачальників.

В. Наумов у статті «Організація підприємництва» (2010р.), виділяє декілька підходів до класифікації видів і типів маркетингу, одним з яких в типології маркетингу по відношенню до підприємства автор виокремлює внутрішній маркетинг. Його функції орієнтовані на встановлення взаємодії між підрозділами всередині підприємства. Головним завданням внутрішнього маркетингу автор вважає створення умов та атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат [219, с. 188].

У крупних вертикально інтегрованих системах внутрішній маркетинг, на думку В. Наумова, визначає номенклатуру виробів, що передаються від одного бізнес-підрозділу іншому, трансфертні ціни на них та внутрішньофірмові комунікації. При цьому обмін внутрішніми транзакціями відбувається на ринкових умовах, коли підрозділ-постачальник конкурує з зовнішніми незалежними постачальниками для задоволення потреб підрозділу-споживача. Іншим важливим завданням внутрішнього маркетингу є організація інтрапренерства, під яким автор розуміє розвиток підприємництва всередині підприємства.

Метою інтрапренерства є підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок: розвитку творчого потенціалу персоналу і створення умов для його реалізації; максимально повного використання внутрішніх матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства; мотивації персоналу до генерації і розробки ідей, нових підходів в процесі виконання своїх службових обов'язків; швидкого впровадження інновацій і випередження інноваційних дій конкурентів. У цьому аспекті внутрішній маркетинг відповідає за створення умов розвитку і реалізації підприємницьких ідей та інтрапренерства в цілому [219, с. 188-189].

Також значний внесок у розвиток теорії та практики внутрішнього маркетингу зробили Є. Драчова, А. Лібман, Ю. Соловйова, І. Рябова, Д. Ісмаєв, С. Путиліна, Є. Голубкова, О. Михайлов, В. Наумов, І. Ліпсіц, Є. Пантелєєва, Н. Амеліна, О. Гузєва, Л. Семеркова, Т. Розанова, К. Кассін, Л. Єсіна, Ю. Коровіна, Ю. Докторова, А. Сафін та ін. Ґрунтуючись на результатах досліджень цих учених, відмітимо, що вони здебільшого

акцентують увагу на адміністративних потребах працівників (забезпечення робочим місцем, функціональні обов'язки, кар'єрне просування тощо), а не на персональних (індивідуальні цінності, підтримка творчості, управління талантами). Вони розглядають внутрішній маркетинг як одну із функцій управління людськими ресурсами. При цьому одним з об'єктів дослідження є контактний персонал.

Не залишили без належної уваги проблемні питання внутрішнього маркетингу і представники Української школи маркетингу. Зазначимо, що вітчизняні науковці дотримуються холістичної концепції сучасного етапу розвитку маркетингу в Україні, актуалізуючи питання внутрішнього маркетингу як одне з її складових. А. Войчак ще в середині 1990-х рр. приділив особливу увагу концепції холістичного маркетингу взагалі та питанням внутрішнього маркетингу зокрема. Авторське бачення сутності цього поняття науковець представив крізь призму управлінської концепції, запропонувавши в 1994р. розглядати його як внутрішньофірмовий (управлінський) маркетинг, що передбачає розповсюдження маркетингових принципів і методів на всі рівні управління фірмою. Такий підхід використовується для характеристики заходів, які проводяться для посилення мотивації персоналу шляхом встановлення ефективного внутрішнього зв'язку між баченням, місією, цілями і стратегічним курсом фірми [46, с. 7].

У статті «Маркетинговий менеджмент» (2009р.) А. Войчак застосовує словосполучення «внутрішній маркетинговий менеджмент», для ефективної реалізації якого було запропоновано одинадцять видів діяльності та відповідних програм. Також вчений запропонував авторську класифікацію концепції внутрішнього маркетингу залежно від внутрішнього ринку підприємства, приділяючи при цьому значну увагу дослідженням структури та ролі внутрішніх комунікацій [47, с. 285].

Не менш значущим у розвитку теорії внутрішнього маркетингу є внесок Н. Куденко, яка характеризує внутрішній маркетинг з погляду його стратегічної цінності для підприємства. На її думку, об'єктом дослідження внутрішнього маркетингу є персонал у процесі реалізації маркетингової стратегії як «внутрішній ринок підприємства» [162, с. 492].

Проф. Н. Куденко доходить висновку про те, що внутрішній маркетинг має схожі риси з постулатами теорії управління персоналом у розрізі стратегічного ділового партнерства з метою забезпечення конкурентних переваг підприємству. Через це автор вважає, що для досягнення стратегічної

мети внутрішнього маркетингу необхідними умовами є виховання власного персоналу, перепрофілювання та залучення персоналу зі сторони.

Підняті та опрацьовані вище зазначеними науковцями питання внутрішнього маркетингу знайшли подальший розвиток у дослідженнях І. Решетнікової, Ю. Каракая, А. Федорченка, Т. Примака, Н. Карпенко, О. Зозульова, О. Окунєвої, Н. Косар, Т. Сарапіна, Н. Кузьо, Т. Мішустіної, Л. Харламової, А. Безбородової, С. Мельниченко, К. Ладиченко та ін.

Аналіз доробку вітчизняних вчених дає можливість зробити висновок про те, що їх наукові погляди здебільшого ґрунтуються на гіпотезах і моделях представників Американської та Європейської шкіл маркетингу послуг, віддаючи перевагу таким інструментам внутрішнього маркетингу, як мотивація, делегування повноважень, клієнтоорієнтованість, якість обслуговування, встановлення внутрішнього зв'язку задля реалізації стратегії та управління змінами на підприємствах сфери послуг.

Ураховуючи різні підходи і погляди, сутність внутрішнього маркетингу у широкому розумінні розкривається крізь призму філософії відношення до персоналу підприємства як до специфічного ресурсу і формується на тих же засадах, що і відношення підприємства з клієнтами [419, с. 142-144].

На нашу думку, основна ідея внутрішнього маркетингу полягає у відображенні сучасних потреб встановлення й удосконалення відносин в системі «власник – топ-менеджер – персонал – споживач» та зміну відносин на внутрішньому ринку.

Схематично базові концепції формування парадигми внутрішнього маркетингу зображено на рис. 1.12.

Внутрішньому маркетингу, як і традиційному (зовнішньому), також притаманні принципи, що являють собою засади, положення та вимоги, які знаходяться в основі й розкривають його сутність і значення.

На нашу думку, природа внутрішнього маркетингу проявляється в одночасній орієнтації на внутрішній ринок та внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти) споживачів та інших стейкхолдерів.

Відповідно до загальноприйнятого визначення Р. Фрімана, *стейкхолдери* – це зацікавлені групи чи особи, які можуть впливати на досягнення компанією її цілей або самі знаходяться під впливом цього процесу [475, с. 25].

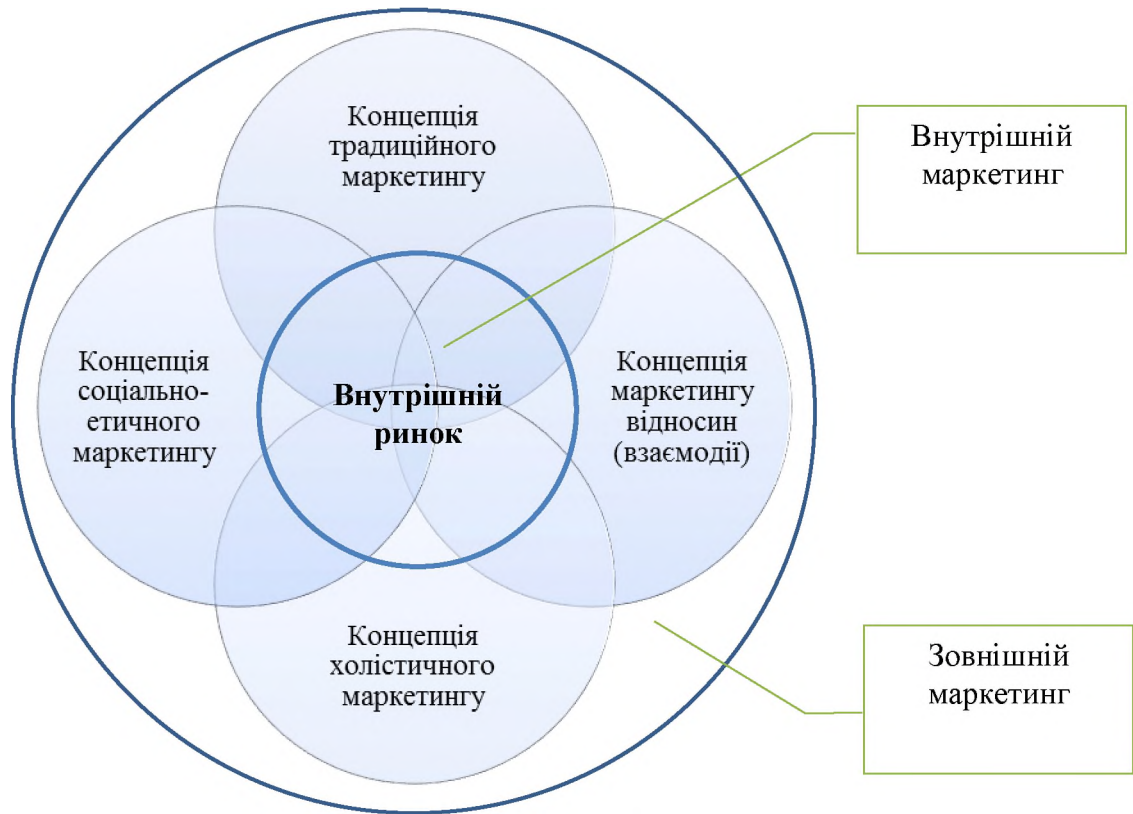


Рис. 1.12. Базові концепції теорії внутрішнього маркетингу
(авторська розробка)

У відповідності до сутності внутрішнього маркетингу необхідно виділити основні його принципи. На думку Д. Баллантайна, до основних принципів внутрішнього маркетингу слід віднести: орієнтацію на задоволення потреб персоналу; мотивацію всього персоналу компанії на усвідомлене задоволення потреб зовнішніх споживачів; використання методів традиційного маркетингу всередині організації; міжфункціональну співпрацю всіх підрозділів, активну взаємодію персоналу з менеджерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами; готовність до змін, в т.ч. організаційних [454, с. 43-60].

Л. Єсіна, на основі результатів проведеного дисертаційного дослідження виокремлює такі принципи внутрішнього маркетингу: орієнтація на задоволення потреб клієнта, персоналу і підприємця; використання методів традиційного маркетингу всередині організації; інтеграція зусиль всіх функціональних підрозділів для виробництва якісної послуги; вибудова лояльних відносин як із зовнішніми, так і з внутрішніми клієнтами; організація зворотних потоків щодо виявлення задоволеності

суб'єктів бізнес-відносин (персонал – керівництво підприємства – клієнти) [94, с. 8-9].

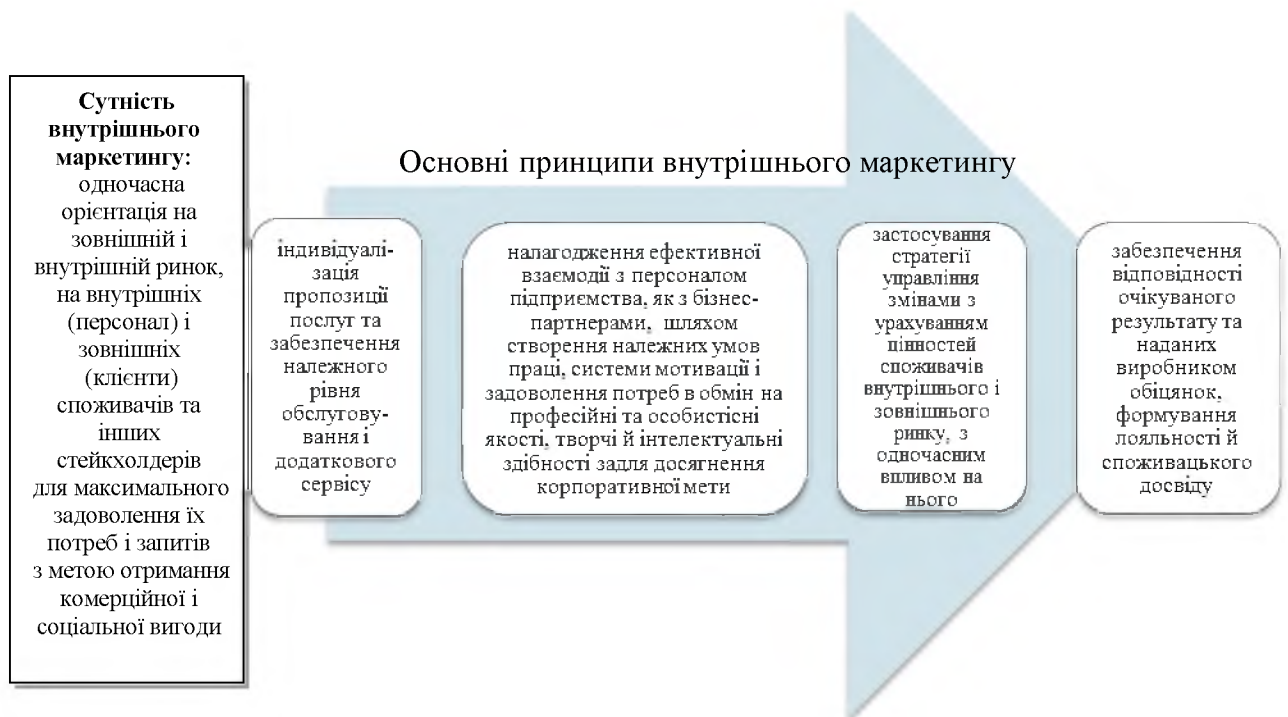


Рис. 1.13. Сутність та принципи внутрішнього маркетингу
(авторська розробка)

Грунтуючись на узагальненні різних наукових підходів, основними принципами внутрішнього маркетингу сучасних підприємств сфери послуг можемо назвати:

- вихід на ринок з індивідуальною пропозицією послуг та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів і додаткового сервісу;
- налагодження взаємовигідної співпраці з персоналом підприємства як з бізнес-партнерами, шляхом створення належних умов праці, мотивації і задоволення потреб в обмін на його професійні та особистісні якості, творчі й інтелектуальні здібності задля досягнення корпоративної мети;
- формування і реалізацію стратегії управління змінами, шляхом розробки маркетингових програм, з визначенням в них ролі та місця персоналу, а також застосовування тактики активної адаптації пропонування послуг з урахуванням цінностей внутрішнього і зовнішнього ринку та з одночасним впливом на нього;
- забезпечення відповідності очікуваного результату внаслідок отримання і споживання послуги споживачем та наданих виробником

обіцянок, формування лояльності (персоналу і клієнтів) до компанії та її бренду, а також позитивного споживчого досвіду (рис. 1.13).

Зроблені в ході дослідження узагальнення думок і поглядів представників різних наукових шкіл щодо трактування поняття, визначення сутності та основних засад внутрішнього маркетингу, які вплинули на формування і розвиток його теорії, подано в табл. 1.6.

Узагальнивши теоретичні підходи закордонних і вітчизняних вчених, пропонуємо таке визначення: *«внутрішній маркетинг – це діяльність, спрямована на побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт» з метою найкращого задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів і досягнення ринкових та соціальних цілей підприємства»*.

Дане формулювання корелює з концептуальними положеннями і поглядами вітчизняних та закордонних науковців і певною мірою розширює і доповнює їх.

Аналіз наукових підходів різних вчених до визначення сутності поняття «внутрішній маркетинг» дозволив С. Суслову структурувати їх у п'ять груп, виходячи з пріоритетності ключових ознак даної дефініції.

У свою чергу це дозволило представити його як: інструмент розробки програм внутрішньої комунікації для забезпечення співробітників інформацією і завоювання їх підтримки; інструмент залучення і мотивації персоналу; засіб концентрації уваги на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів; підхід до управління прийняттям інновацій всередині організації або механізм ефективної реалізації стратегій, досягнення ринкових цілей компанії; діяльність, що стосується надання продуктів і послуг споживачам всередині організації (внутрішньому ринку) [394, с. 7-8].

Проаналізувавши різні наукові погляди і підходи до визначення поняття «внутрішній маркетинг» та розглянувши основні базові концепції його теорії представниками різних наукових шкіл маркетингу, ми пропонуємо виокремити п'ять основних етапів його становлення і розвитку.

Таблиця 1.6

Систематизація концептуальних поглядів на визначення внутрішнього маркетингу представниками різних наукових шкіл

Школа маркетингу	Автор	Рік	Тлумачення понять (термінів)
1	2	3	4
Американська школа маркетингу послуг (основні представники: Л. Беррі, А. Парасураман, К. Лавлок, М. Бітнер)	Л. Беррі [460]	1976	Внутрішній маркетинг – мотивація робітників через маркетингову діяльність.
	Л. Беррі [461]	1981	Внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація і утримання кваліфікованого персоналу працею, яка пропонується та задовольняє потреби робітника. З одного боку внутрішній маркетинг розглядається як філософія ставлення до робітника як до внутрішнього клієнта, а з іншого, - як стратегія створення роботи-продукту у відповідності потребам робітника-клієнта.
	Л. Беррі, А. Парасураман [457, с. 31]	1992	Внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація та утримання кваліфікованих працівників через пропозицію роботи, що задовольняє їх потреби. Внутрішній маркетинг – це філософія ставлення до робітника як до клієнта і стратегія створення роботи-продукту у відповідності потребам працівника-клієнта.
	К. Лавлок [171, с. 372]	2005	Внутрішній маркетинг – це підтримка персоналу компанії, спрямована на його розуміння та знання нового продукту і пов'язаних із ним сервісних систем ще до виведення продукту на ринок, а також надання співробітникам детальної інформації про конкурентів компанії.
Американська школа маркетинг-менеджменту (основні представники: П. Друкер, Д. Дін, Т. Левітт, Дж. МакКарті, Н. Борден, Ф. Котлер)	Ф. Котлер [145, с. 339; 146, с. 35; 147, с. 404; 144, с. 38]	1998	Внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців.
		2004 2006	Внутрішній маркетинг – це здійснення найму працівників, їх навчання і мотивація на високий рівень обслуговування клієнтів. Немає сенсу обіцяти відмінний рівень обслуговування, якщо персонал компанії не готовий його забезпечити.
		2007	Внутрішній маркетинг – це процес, що включає в себе такі елементи, як введення культури обслуговування, розвиток маркетингового підходу до управління кадрами, розповсюдження маркетингової інформації серед співробітників, введення релевантної ринковим вимогам системи винагороди. Мета внутрішнього маркетингу полягає в тому, щоб допомогти персоналу надати клієнту послуги, що повністю його задовольняють.
		2008	Внутрішній маркетинг – забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і, особливо, її вищим керівництвом. Внутрішній маркетинг включає найм і навчання працівників, а також стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів.

1		2	3	4
Європейські школи маркетингу		П. Друкер [526, с. 56]	2009	Внутрішній маркетинг спрямований на репутацію компанії для залучення працівників, а також на позицію маркетингу в компанії. Організація повинна розглядати своїх працівників як волонтерів.
		Дж. Боуен, Дж. Мейкенз [148, с. 405]	2012	Внутрішній маркетинг – це маркетинг, направлений на внутрішніх споживачів організації, на її службовців.
	Скандинавська (Північна) школа маркетингу послуг (охоплює дослідників зі Швеції і Фінляндії: К. Гронроос, Е. Гаммесон, Й. Йохансон, П. Войма)	К. Гронроос [485, с. 41-47]	1985	Внутрішній маркетинг спрямований на контактний персонал організації і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування.
		К. Гронроос [70]	1987	Внутрішній маркетинг – філософія управління. Управління повинно створити, безперервно заохочувати і зміцнювати розуміння й оцінювання ролей персоналу в організації. Персонал повинен мати цілісне уявлення про свою роботу. Мета внутрішнього маркетингу - отримати і зберегти працівників, направлених на клієнта. Це також засіб для розвитку і підтримки культури обслуговування.
		П. Войма К. Гронроос [45, с. 1036]	2002	Внутрішній маркетинг з точки зору відносин – це процес визначення, встановлення, підтримки, розвитку і, якщо потрібно, завершення відносин із працівниками та іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення вимог всіх задіяних сторін, що досягається через обмін взаємними зобов'язаннями та їх виконанням.
	Західноєвропейська школа маркетингу (представлена швейцарськими, французькими та німецькими вченими: М. Брун, Ж.-Ж. Ламбен, Ж.-Н. Капферер, А. Жолібер, Ж. Бре)	М. Брун [33, с. 66-68]	1996	Внутрішній маркетинг – це систематична оптимізація внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового і кадрового менеджменту, що призводить до перетворення маркетингу в філософію підприємства завдяки послідовній і одночасній орієнтації на клієнта і персонал, що забезпечує більш ефективне досягання ринкових цілей. Основна мета внутрішнього маркетингу полягає в наймі, підготовці та збереженні висококваліфікованого і високомотивованого, орієнтованого на клієнта персоналу.
		Ж.-Н. Капферер [117, с. 47]	2007	Внутрішній маркетинг необхідний для контракту бренду, який передбачає певні обмеження, саме тому різні функціональні обов'язки в організації повинні бути узгоджені, а відповідальність за гарантії і єдність, які надає бренд, перекладаються на менеджмент і персонал, що відіграє суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою. Це дозволяє всі зусилля компанії сконцентрувати на клієнтському секторі, щоб більше дізнатись про потреби споживачів. Люди, а не машини суть цього процесу.

1	2	3	4
Британська школа маркетингу (основні представники: Н. Пірсі, Н. Морган, Р. Вері, Б. Льюїс, М. Рафік, П. Ахмед)	Ж.-Ж. Ламбен [174, с. 262]	2007	Внутрішньому маркетингу повинна відводитись важлива роль особливо в діяльності фірм, що працюють в сфері послуг, оскільки від їх обслуговуючого персоналу безпосередньо залежить імідж компанії та імідж торговельної марки.
	Н. Пірсі, Н. Морган [513, с. 91]	1991	Внутрішній маркетинг – це виявлення внутрішніх клієнтів і постачальників, процес створення сприятливих умов роботи співробітників і управління взаємовідносинами між внутрішніми постачальниками і внутрішніми споживачами з метою задоволення останніх. Внутрішні маркетингові програми повинні бути спрямовані на обрані внутрішні сегменти і доповнювати зовнішню маркетингову програму.
	Р. Вері [527, с. 52]	1995	Внутрішній маркетинг – це процес та механізм забезпечення ефективної реакції на зміни в середовищі, гнучкість у ефективному пристосуванні до нових управлінських розпоряджень та постійне вдосконалення діяльності. Внутрішній маркетинг може допомогти організації відповідати вимогам на зміни у зовнішньому середовищі та постійно розвивати власну інституційну спроможність.
	Р. Вері [528, с. 48]	1995	Внутрішній маркетинг – це джерело конкурентної переваги та можливість допомоги організації вчасно та швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, що призводить до постійного розширення можливостей компанії.
	Р.Вері, Б.Льюїс [529, с. 942]	1999	Внутрішній маркетинг має бути спроможним стимулювати застосування маркетингових принципів до корпорації в цілому як до соціальної системи, що діє як вільний ринок
	І. Лінгс [373, с. 75; 499]	1999	Внутрішній маркетинг, як філософія, ґрунтується на тому, що персонал одночасно розглядається як: ресурс організації, необхідний для досягнення її цілей та як одна із найважливіших клієнтських груп організації, потреби якої необхідно задовольняти.
	М. Рафік, П. Ахмед [515, с. 454]	2000	Внутрішній маркетинг – це планомірні дії щодо подолання опору персоналу до змін, мотивація та інтеграція працівників з метою ефективної реалізації корпоративної та функціональних стратегій з метою досягнення задоволення споживача через процес створення мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу.
	Х. Грем, Дж. Сондерс, Н. Пірсі [68, с. 662]	2005	Внутрішній маркетинг розглядається як: сконцентрований на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування та задоволення клієнтів; стосується програм внутрішньої комунікації для забезпечення співробітників інформацією та завоювання їх підтримки; застосовується в якості систематичного підходу до управління прийняття інновацій всередині організації; стратегії впровадження маркетингових планів.

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Російська школа маркетингу (засновники та основні представники: Г. Абрамшвілі Г. Багієв, Є. Голубков, Б. Соловйов, О. Романов, С. Нікіфорова, В. Тарасевич та ін.)	Є. Драчова, А. Лібман [88, с. 5]	2003	Внутрішній маркетинг є міждисциплінарною науковою течією та тісно пов'язаний із традиційною маркетинговою концепцією, фінансовим менеджментом, кадровим управлінням та інноваційним менеджментом. Внутрішній маркетинг – це вид людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб суб'єктів внутрішніх ринків метакорпорацій шляхом обміну
	О. Ветітньов, А. Гузева [45, с. 9]	2004	Внутрішній маркетинг – це плановане зусилля використати маркетинговий підхід, з метою подолання організаційного опору змінам, вибудові, мотивації та міжфункціональному координуванню й інтегруванню персоналу до ефективного застосування корпоративних і функціональних стратегій для того, щоб задовольнити споживача через процес створення мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу.
	Ю. Соловйова [374, с. 127]	2005	Внутрішній маркетинг – процес надання послуг, в якому кожний відділ (співробітник) компанії розглядає інший відділ (іншого співробітника), який використовує результати праці першого, в якості внутрішнього споживача, і намагається задовольнити його, надаючи йому послугу якісно.
	І.Рябова, Д.Ісмаєв, С.Путіліна [292, с. 40]	2005	Внутрішній маркетинг – система заходів, що проводяться в межах конкретного підприємства, основною метою яких є створення із персоналу команди висококваліфікованих односторонніх, здатних забезпечити успішне виконання маркетингового плану.
	Ю. Докторова [85, с. 132]	2005	Внутрішній маркетинг – це управлінська діяльність, що направлена на встановлення узгоджених взаємовідносин між підрозділами і окремими спеціалістами всередині фірми на основі принципів взаємодії покупця та продавця на ринку відповідно до концепції маркетингу.
	Є. Голубкова, О. Михайлов [63, с. 27]	2008	Внутрішній маркетинг – маркетинг, що здійснюється всередині організації та спрямований на ефективну освіту і мотивацію праці співробітників, які безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами та забезпечують підтримку цих контактів, а також на створення умов, за яких працівники працюють як єдина команда, що забезпечує найбільш повне задоволення запитів клієнтів.
	Л. Семеркова, Л. Єсіна [94, с. 8]	2008	Відмінною рисою внутрішнього маркетингу є рішення маркетингових завдань через роботу з персоналом шляхом вибудовування відносин з останнім на тій же основі, що зі споживачем. Внутрішній маркетинг спрямований на формування культури якісного обслуговування.

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
	Т. Розанова К. Кассін [120, с. 9]	2009	Поняття внутрішнього маркетингу полягає в суміщенні мотивації співробітників і формуванні їх професійних знань на тотожність бренду. Мотивація і високий рівень знань співробітників є джерелом висококласних послуг. Внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому маркетингу та маркетингу взаємовідносин з клієнтами.
	В. Наумов [219, с. 188]	2010	Внутрішній маркетинг орієнтований на встановлення взаємодії між підрозділами всередині підприємства. Головною задачею внутрішнього маркетингу є створення умов і атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат.
	І. Ліпсіц Є. Пантелєєва [253, с. 8]	2011	Внутрішній маркетинг володіє багатоаспектною природою та може бути розглянутий як можливий механізм інтеграції функцій маркетингу та управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність реалізації корпоративних та функціональних стратегій.
	А. Сафін [351]	2011	Внутрішній маркетинг – заходи щодо забезпечення ефективного виконання співробітниками поставлених задач для досягнення намічених маркетингових цілей компанії
	Т. Бурцева С. Сулов [394, с. 7-8]	2012	Внутрішній маркетинг організації – це використання маркетингового підходу стосовно працівників, вибудова, стимулювання, координування та інтегрування персоналу для ефективного застосування корпоративних і функціональних стратегій з метою задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом.
Українська школа маркетингу (засновники і основні представники: А. Павленко, А. Войчак, С. Гаркавенко, Л. Балабанова, І. Решетнікова, Т. Примак,	А. Войчак, А. Павленко [46, с. 7]	1994	Внутрішньофірмовий маркетинг передбачає розповсюдження маркетингових принципів і методів на всі рівні управління фірмою. Він використовується для характеристики заходів, які проводяться для посилення мотивації шляхом встановлення ефективного внутрішнього зв'язку між баченням, місією, цілями і стратегічним курсом фірми.
	А. Павленко, І. Решетнікова, А. Войчак [190,с.21]	2008	Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли функціональній якості обслуговування.
	Ю. Каракай [118, с. 18]	2008	Внутрішній маркетинг – це система заходів, що перетворюють персонал підприємства у «внутрішніх споживачів» інноваційних ідей, проектів і стратегій, сприяють завдяки цьому зростанню міри вмотивованості, зацікавленості в їх успішній реалізації.
	А. Войчак [47, с. 21]	2009	Внутрішній маркетинг спрямований на забезпечення повного сприйняття маркетингових принципів усім персоналом підприємства, особливо його керівництвом

1	2	3	4
Н. Куденко, С. Ілляшенко, Є. Крикавський М. Окландер та ін.)	С. Мельниченко, К. Ладиченко [173, с. 7]	2010	Внутрішній маркетинг – використання маркетингового підходу до виховання мотивованого, клієнтоорієнтованого персоналу шляхом побудови ефективної системи внутрішньо-організаційних відносин «виробник – споживач», подолання організаційного опору до змін і міжфункціональної координації та інтеграції персоналу з метою задоволення споживача.
	Н. Куденко [162, с. 492]	2011	Внутрішній маркетинг – це практичні методи всередині підприємства, які спрямовані на формування певних відносин, взаємодії та зв'язків між персоналом усіх рівнів для ефективної реалізації маркетингової стратегії.
	Л. Харламова, А. Безбородова [419, с. 144]	2011	Внутрішній маркетинг персоналу передбачає застосування маркетингового підходу до працівників, які перебувають у стимулюванні, координації та інтегруванні персоналу для ефективної реалізації стратегій підприємства, з одного боку, і задоволенні потреб співробітників, з іншого боку.
	А. Федорченко, О. Окунева [237, с. 3]	2012	Внутрішній маркетинг – це система маркетингових заходів та методів організаційного впливу, яка покладена в основу взаємовигідних (ринкових) відносин із персоналом в процесі реалізації маркетингових стратегій підприємства.
	О. Зозульов [104]	2012	Внутрішній маркетинг слід розглядати з позицій якості послуг, внутрішніх комунікацій, впровадження інновацій, внутрішнього ринку організації та реалізації маркетингових планів, а оцінювання ефективності застосування внутрішнього маркетингу на підприємстві вимагає застосування низки взаємоузгоджених методик, що відносяться до різних наукових напрямів.
	Н. Косар, Т. Сарапін, Н. Кузьо [141, с.49]	2013	Внутрішній маркетинг, як важлива складова холістичного маркетингу, забезпечує прийняття належних маркетингових принципів усіма співробітниками організації. Він регулює принципи взаємовідносин лише на рівні «компанія – персонал» і покликаний мотивувати співробітників.
	Т. Мішустіна [205, с. 71]	2014	Внутрішній маркетинг – це новий напрям маркетингової діяльності, завдання якого – створення в організації середовища, максимально орієнтованого на клієнта.
	І. Решетнікова [281, с. 54; 283]	2015	Внутрішній маркетинг – це діяльність усередині підприємства спрямована на створення сприятливого внутрішнього середовища, доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, навчання контактного персоналу підприємства щодо характеристик товару, методів і прийомів його продаж із метою найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства.
	Є. Балацький [19, с. 56]	2015	Внутрішній маркетинг - організація діяльності персоналу власної маркетингової служби (навчання, стимулювання і мотивація працівників усіх ієрархічних рівнів управління)

На *першому етапі (1970-1980 рр.)* значна увага дослідників була сфокусована на турботі про персонал та його задоволеності роботою, оскільки працівник розглядався як внутрішній споживач. Саме тому внутрішній маркетинг розуміли як залучення, навчання, мотивування й утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які повною мірою задовольняли б його потреби.

Розвиток *другого етапу (1980-1990рр.)* пов'язаний з науковим доробком представників Скандинавської наукової школи маркетингу послуг, зокрема з К. Гронроосом та Е. Гаммессоном. Дослідники детально вивчили наукові підходи колег з Американських наукових шкіл щодо питань внутрішнього маркетингу і дійшли висновку про те, що персонал, який безпосередньо контактує зі споживачами, має бути не лише мотивований працювати краще, а в першу чергу він повинен бути орієнтований на продажі. Науковці також довели, що якісне обслуговування й ефективний сервіс залежать від чіткої координації між контактним і підтримуючим персоналом. У цей період відбувається фокусування уваги на створення клієнтоорієнтованості персоналу через процес впливу більше ніж через задоволення і мотивацію персоналу.

В основу *третього етапу (1990-2000рр.)* розвитку теорії внутрішнього маркетингу покладено усвідомлення його особливої ролі як технології управління персоналом для досягнення мети підприємства. Отже, внутрішній маркетинг розглядається як процес, за допомогою якого персонал дізнається про місію, цілі й завдання підприємства, розпізнає не лише цінності маркетингових програм, а в першу чергу отримує інформацію про свою участь у них. Таким чином внутрішній маркетинг стає міжфункціональним інтегруючим механізмом всередині підприємства, що відіграє головну роль в об'єднанні маркетингових і кадрових функцій, у результаті чого персонал стає ресурсом для маркетингових функцій [38, с. 9].

Четвертий етап (2000 – 2010рр.) характеризується розширенням теорії внутрішнього маркетингу новим категорійно-понятійним апаратом. На цьому етапі науковці сходяться в баченні внутрішнього маркетингу як системи заходів і методів інтеграції працівників з метою ефективної реалізації корпоративної та функціональних стратегій.

Внутрішній маркетинг розглядається як: сконцентований на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування та задоволення клієнтів; стосується в першу чергу програм внутрішньої комунікації для

забезпечення співробітників інформацією та завоювання їх підтримки; застосовується як системний підхід до управління прийняття інновацій всередині організації; стосується стратегії впровадження маркетингових планів. Головним завданням внутрішнього маркетингу є створення умов і атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат.

Динамічний розвиток ринку послуг, їх різноманітність і застосування при створенні та споживанні сучасних технічних засобів потребують адаптації теорії внутрішнього маркетингу до реалій сьогодення.

Тому на *п'ятому етапі (2010р. – по теперішній час)* внутрішній маркетинг доцільно розглядати як систему партнерських відносин та інтегровану функцію управління у ланцюжку учасників «акціонер – топ-менеджер – менеджер – персонал – контактний персонал – споживач» створення цінності.

Враховуючи викладене вище, зазначимо, що внутрішньому маркетингу сьогодні відводиться важлива роль, оскільки безпосередньо від скоординованих та узгоджених дій менеджерів, контактного та іншого персоналу залежить імідж та репутація підприємства, імідж торговельної марки та комерційний успіх підприємства на конкурентному ринку.

Внутрішній маркетинг також стає необхідним при формуванні бренду підприємства та лояльності внутрішніх і зовнішніх споживачів.

У зв'язку з цим відповідальність за гарантії, очікування і єдність, які надає бренд, перекладаються на менеджмент і персонал, що відіграє суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою. У цьому аспекті внутрішній маркетинг як управлінська маркетингова функція дозволяє комплексно вирішувати питання організації і здійснення ефективної діяльності підприємства в умовах інтенсивної ринкової конкуренції.

Незважаючи на те, що в наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених різновекторно розглянуто теоретичні засади внутрішнього маркетингу, на нашу думку, питання, що стосуються формування і функціонування системи внутрішнього потребують поглибленого вивчення.

1.3. Основні положення концепції внутрішнього маркетингу

У словнику під концепцією (лат. *conceptio*) розуміється система поглядів і способів досягнення цілей, загальне розуміння явищ [139]. Також концепцією в діловому світі називають не тільки систему поглядів людини на що-небудь, але й письмовий виклад будь-якої стратегії. Отже, основне завдання концепції – отримати розуміння кінцевої мети (чого повинні досягти).

Задля формалізації основних положень концепції внутрішнього маркетингу, упорядкування її елементів, визначення галузі застосування та перспектив розширення необхідно:

- по-перше, здійснити порівняльний аналіз ключових положень традиційної та внутрішньої маркетингової концепцій, визначивши ціль, завдання, об'єкт і предмет дослідження, суб'єкт-об'єктні відносини для надання розширеної характеристики елементам комплексу внутрішнього маркетингу;

- по-друге, детально проаналізувати та структурувати різні наукові підходи і погляди закордонних й вітчизняних вчених щодо формування концепції задля виявлення неузгодженостей й усунення плутанини в судженнях;

- по-третє, схарактеризувати етапи розвитку концепції та з'ясувати пріоритетність її ознак на різних фазах;

- по-четверте, визначити сфери застосування концепції внутрішнього маркетингу та окреслити коло завдань, які вона повинна допомогти вирішити топ-менеджменту компаній;

- по-п'яте, структурувати результати проведеного дослідження і представити основні положення концепції внутрішнього маркетингу в сучасному її розумінні.

Основоположна ідея внутрішнього маркетингу – застосування філософії та методів традиційного маркетингу стосовно персоналу фірми, який як центральний елемент концепції розглядається у функції внутрішнього споживача. Стандарти якісного обслуговування зовнішніх споживачів (клієнтів) розглядаються як внутрішній продукт (робота), який на внутрішньому ринку «продається» персоналу фірми. Узагальнення результатів здійсненого різними науковцями порівняльного аналізу

ключових положень концепції внутрішнього маркетингу з традиційною маркетинговою концепцією подано в дод. Н. [354, с. 102].

Багато вчених розглядали концепцію внутрішнього маркетингу як важливий інструмент створення ентузіазму, адекватної поведінки і поваги співробітників до маркетингових стратегій підприємств сфери послуг [473]. Спочатку внутрішній маркетинг мав на меті створення робочих місць, працюючи на яких персонал був би орієнтований на клієнта [466, с. 108-116].

Деякі науковці робили припущення, що будь-яким зусиллям щодо задоволення потреб зовнішніх клієнтів повинно передувати удосконалення відносин з внутрішніми клієнтами, тобто відносин між персоналом на внутрішньофірмовому рівні. Отже, метою внутрішнього маркетингу був «продаж» фірми її працівникам шляхом виявлення і задоволення потреб останніх як окремих осіб і постачальників послуг для того, щоб вони стали більш усвідомлено якісно їх надавати [488; 527].

Подальші дослідження цієї проблеми дозволили вченим дійти певних узгодженостей щодо концептуальних основ внутрішнього маркетингу, а його підґрунтям розглядати створення корпоративної атмосфери, в якій весь персонал поінформований про місію, бачення і цілі фірми, на якій працює, послуги, що нею пропонуються на ринку, та про отримані результати діяльності [499; 531]. Як зазначають Л. Картер, Д. Грей та П. Мюррей, якщо персонал є найбільш важливим активом фірми, то увага повинна концентруватись на його потребах і задоволенні виконуваною роботою. Підприємства повинні постійно прагнути забезпечити такі умови праці, які дійсно б захоплювали, задовольняли і дозволяли утримувати кращих працівників з метою поліпшення зовнішнього маркетингу [465].

Узагальнення різних точок зору дало змогу дійти висновку про те, що внутрішній маркетинг ґрунтується на таких положеннях, як засвоєння працівниками ключових цінностей організації, поліпшення відносин усередині колективу, підвищення ступеня самоідентифікації працівників як членів організації [97, с. 34]. Тому головною метою внутрішнього маркетингу є забезпечення сприйняття маркетингових принципів всіма відділами та співробітниками підприємства [119, с. 198].

Поглиблене вивчення порушуваних різними науковцями питань дозволило нам з'ясувати, що в літературних джерелах відстежується ототожнення концепції внутрішнього маркетингу з економічною концепцією внутрішніх ринків (У. Баймол, О. Вільямсон, Е. Фама) [456; 472; 533].

Така однаковість інтерпретацій та визначень призводить до неузгодженості наукових поглядів щодо розуміння сутності внутрішнього маркетингу на концептуальному рівні. Тому з метою усунення плутанини у різновекторності наукових поглядів вчених, а також для формалізації змістовних елементів концепції внутрішнього маркетингу нами здійснено систематизацію та узагальнення теоретичних підходів щодо даного явища представниками різних наукових шкіл (табл. 1.7).

На наш погляд, доцільно виокремити п'ять основних напрямків діяльності внутрішнього маркетингу, які у різні періоди були в основі його концепції:

- 1) залучення, розвиток, мотивація і задоволення персоналу як внутрішнього споживача;
- 2) створення внутрішнього продукту (роботи) і його «продаж» на внутрішньому ринку;
- 3) орієнтація на зовнішнього клієнта (клієнтоорієнтованість) і задоволення його потреб шляхом усвідомленого якісного обслуговування;
- 4) крос-функціональна координація та інтеграція персоналу усіх відділів (функціонування всієї системи «Підприємство» та її підсистем);
- 5) реалізація конкретних корпоративних або функціональних стратегій управління організаційними та інноваційними змінами (подолання опору персоналу до змін) задля досягнення конкурентних переваг.

На підтвердження запропонованого нами підходу щодо визначення внутрішнього маркетингу як діяльності, спрямованої на створення сприятливого внутрішнього середовища, зазначимо, що деякі науковці, зокрема Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі, наголошують на тому, що трансформація концепції внутрішнього маркетингу відбувалась за п'ятьма напрямками, а саме:

- концентрації на розвитку і реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів;
- розробці програм внутрішніх комунікацій для надання співробітникам інформації та забезпечення їх підтримки;
- наданні продуктів і послуг споживачам усередині організації;
- залученні й мотивації персоналу;
- управлінні впровадженням інновацій усередині організації та формуванні механізму ефективної реалізації стратегій і досягнення ринкових цілей компанії [422].

Концептуальне бачення складу системи внутрішнього маркетингу
представниками різних наукових шкіл *(авторська розробка)*

[illegible]

М. Рафік та П. Ахмед, критично розглядаючи та окреслюючи сферу застосування концепції внутрішнього маркетингу, виокремили та відстежили основні її зміни з моменту появи ідеї [451; 515, с. 449-462]. Аналіз літературних джерел дозволив їм виділити три основні фази розвитку концепції внутрішнього маркетингу: фазу мотивації та задоволеності персоналу; фазу орієнтації на споживача і задоволення його потреб; фазу реалізації стратегії управління змінами.

Вчені С. Неганов та І. Неганова наводять дещо схоже з запропонованим М. Рафіком та П. Ахмедом бачення, виділяючи також три фази розвитку концепції внутрішнього маркетингу: фазу побудови взаємовідносин організації з персоналом; фазу внутрішньофірмової філософії ринкової орієнтації; фазу практичної реалізації нової стратегії організації чи корегування існуючої [220, с. 229].

Ключовою ознакою *першої фази* розвитку концепції внутрішнього маркетингу було зосередження на проблемах мотивації і задоволеності персоналу. В основу такого підходу було закладено принцип залежності якості надаваних послуг і задоволення зовнішніх клієнтів від якості обслуговування і задоволення персоналу, що надавав послуги. Це, власне, і стало відправною точкою у визначенні пріоритетності персоналу, а його мотивація до усвідомлено високої якості обслуговування, розглядалась як важливий параметр впливу на задоволеність клієнтів. У зв'язку з цим було сформульовано гіпотезу: фірма, щоб мати задоволених клієнтів, повинна мати задоволених працівників [476, с. 91; 515, с. 450].

Враховуючи те, що особистісні і професійні характеристики персоналу, а також його власна думка та відношення до процесу обслуговування суттєво впливали на якість послуг і робили її неоднаковою, непостійною, виникла необхідність стандартизації такого процесу, а також оцінювання якості послуг. Тому концептуально внутрішній маркетинг розглядався як система відносин з контактним персоналом (фронт-офіс) щодо підвищення якості послуг і стандартизації процесу обслуговування споживачів.

Детальне опрацювання цього питання дозволило У. Сайсеру та С. Арбайту аргументувати власні припущення відносно того, що персонал є найважливішим ринком для підприємства сфери послуг.

Через це концепція внутрішнього маркетингу була доповнена новими елементами, такими як: внутрішній продукт (робота) і внутрішній споживач (персонал) [519, с. 61].

Акцентування уваги на питаннях задоволеності персоналу пов'язане в першу чергу з тим, що купуючи послугу клієнти, купують результати творчої праці персоналу, який створює та надає певну послугу. Відтак, задоволеність працею персоналу впливає на його продуктивність і якість обслуговування.

Отже, як вважають Л. Беррі та А. Парасураман, залучення, підтримка, мотивація та утримання висококваліфікованого персоналу через надання йому внутрішнього продукту-роботи, яка повністю задовольняє його потреби, є особливо важливими в тих ситуаціях, коли якість обслуговування і додаткового сервісу стають єдиним чинником реальної різниці між конкурентами, а внутрішньофункціональна координація та інтеграція персоналу дозволяє виявити і максимально задовольнити потреби споживачів та досягти корпоративної мети [458; 459].

У зв'язку з цим основні завдання, поставлені перед внутрішнім маркетингом, зводились до наступного: отримання інформації про роботу персоналу з метою координації його дій по відношенню до клієнта; визначення і задоволення потреб персоналу, як внутрішніх клієнтів; усвідомлення і сприйняття персоналом ідеї клієнтоорієнтованості та створення організаційної культури, що найбільш цьому сприяла; навчання персоналу управлінню ситуаціями при взаємодії з клієнтами; мотивація персоналу з метою оптимізації його синергетичного потенціалу (задоволеність внутрішнім продуктом-роботою, ентузіазм, високий рівень моралі, ініціативність, відповідальність, відданість) при наданні послуг клієнтам. Вирішення поставлених задач уможлиблюється використанням методів та інструментарію традиційного маркетингу відносно учасників внутрішнього ринку, що потребувало методологічного обґрунтування та використання міждисциплінарного підходу, зокрема використання засад менеджменту і маркетингу персоналу при відборі, прийомі, навчанні, адаптації та підтримки персоналу [220, с. 230].

Критичний аналіз характерних для першої фази розвитку концепції внутрішнього маркетингу ознак дозволив М. Рафіку та П. Ахмеду дійти висновку, що існує декілька потенційних проблем реалізації цієї концепції на практиці. По-перше, на відміну від традиційного маркетингового підходу, внутрішній продукт, що пропонується внутрішньому споживачеві, може бути небажаним для нього; по-друге, внутрішній клієнт обмежений у виборі продукту; по-третє, зайнятість персоналу на договірних засадах передбачає його примусову «купівлю» внутрішнього продукту; по-четверте, вартість

задоволення потреб внутрішніх споживачів може бути суттєвою; по-п'яте, розгляд працівника як внутрішнього клієнта, якому в першу чергу має бути продано внутрішній продукт, нівелює пріоритетність потреб зовнішніх клієнтів, що власне є аксіомою традиційного маркетингу [515, с. 451].

Виявлені науковцями проблеми в подальшому дозволили вченим розширити коло питань, що входять до предметної області вивчення теорії та концепції внутрішнього маркетингу.

Друга фаза розвитку концепції внутрішнього маркетингу пов'язана з дослідженнями К. Гронрооса. Вона стосується питань діяльності контактного персоналу та впровадження принципів інтерактивного маркетингу, що забезпечує орієнтацію персоналу на клієнта. Відтак, первинною вбачається єдина для всіх співробітників підприємства сфери послуг орієнтація на ринок, яка розглядається в двох аспектах: орієнтація на зовнішнього споживача, розуміння і максимальне задоволення його потреб; орієнтація на конкурентів з метою виявлення їх сильних і слабких сторін задля більш повного задоволення клієнтів [220, с. 232]. Отже, основним об'єктом в концепції внутрішнього маркетингу стає мотивований і клієнтоорієнтований контактний персонал [486, с. 237]. Крім того, К. Гронроос відмічає, що якісне обслуговування неможливе без ефективної координації. Відтак концепція внутрішнього маркетингу розглядається як інтегруючий засіб різних функцій, що забезпечують успіх підприємства сфери послуг на галузевому ринку. Варто зазначити, що за такого підходу не актуалізується питання розгляду персоналу, суто як внутрішніх клієнтів, а основна увага фокусується на пріоритетності взаємодії менеджменту підприємства з контактним персоналом і клієнтоорієнтованості останнього.

Характерною ознакою *третьої фази* є розширення концепції внутрішнього маркетингу і впровадження в предмет її дослідження стратегії управління змінами. Таким чином, внутрішній маркетинг можна вважати способом (інструментом) реалізації корпоративної стратегії підприємства і формування єдиних цінностей у всіх працівників. Таке бачення концепції внутрішнього маркетингу пов'язано з тим, що впровадження будь-яких нововведень може супроводжуватись опортунізмом персоналу до змін. Опір до змін може бути пов'язаний з нерозумінням персоналом їх суті та необхідності, небажанням змінювати усталеність діяльності тощо [220]. Отже, ефективне впровадження нових стратегій потребує удосконалення

внутрішніх комунікацій, повної поінформованості персоналу і використання планомірних дій щодо подолання міжфункціональних конфліктів.

Такий підхід, на думку Д. Баллантайна, дозволяє зменшити розрив між теоретичним обґрунтуванням і практичною реалізацією концепції внутрішнього маркетингу відносно реалізації корпоративних стратегій і збільшення клієнтоорієнтованості [454].

З цієї точки зору Дж. Вінтер розглядає внутрішній маркетинг як метод управління персоналом з метою досягнення цілей підприємства. Таким чином, реалізація стратегії управління змінами дозволяє персоналу підприємства зрозуміти не лише суть і призначення маркетингових програм, алей з'ясувати свою роль і місце в них [534, с. 69].

В. Джордж стверджує, що внутрішній маркетинг слід розглядати як філософію управління людськими ресурсами підприємства. На його думку, внутрішній маркетинг – це цілісний управлінський процес, що інтегрує в себе численні функції [477, с. 64].

Таку точку зору також поділяють М. Глассман та Б. МакАфі, які підкреслюють особливу роль внутрішнього маркетингу в інтеграції різних управлінських функцій, а персонал розглядається ними як ресурс для реалізації маркетингової функції [480, с. 54]. Таким чином, ключові ознаки третьої фази розвитку концепції внутрішнього маркетингу дають підстави визначити його як методологію розробки і як інструмент реалізації стратегії управління змінами на підприємстві.

Як стверджують Х. Мартінес та Х. Ванг, ефективна реалізація внутрішньої маркетингової стратегії залежить від любові та прихильності персоналу до підприємства, а також від задоволення своєю роботою. Внутрішня маркетингова стратегія, на думку науковців, повинна, по-перше, підвищити почуття єдності персоналу з підприємством, яке автори називають «організаційною ідентифікацією», а по-друге, забезпечити загальну якість обслуговування на основі внутрішнього маркетингового підходу.

Організаційна прихильність, контроль стресу на роботі, розуміння потреб і очікувань персоналу, система розвитку кар'єри, просування інноваційної політики і збалансованої системи «зусилля-винагорода», а також інші елементи внутрішнього маркетингової концепції є кращим способом утримання висококваліфікованого персоналу [504, с. 211].

Розглянуті вище наукові підходи щодо концептуалізації внутрішнього маркетингу стосувались лише підприємств сфери послуг (зокрема для

досягнення кращого внутрішнього зв'язку і уникнення опору до змін). Однак згодом вони стали актуальними для будь-якого типу маркетингової стратегії (корпоративної чи функціональної) підприємств інноваційних галузей, де кінцевий продукт багато в чому залежить від інтелектуального потенціалу персоналу і його мотивації в процесі виробництва [281, с. 46].

Враховуючи результати проведеного детального дослідження трьох фаз розвитку концепції внутрішнього маркетингу, проаналізувавши чинники, що впливали на формування кожної з них, та визначивши сучасні сфери застосування даної концепції, пропонується доповнити запропонований М. Рафіком та П. Ахмедом підхід, включивши до нього *четверту фазу* – координацію та інтеграцію управлінських функцій у системі «Підприємство».

Систематизація й узагальнення здійсненого закордонними і вітчизняними вченими систематизації підходів розвитку концепції внутрішнього маркетингу через виділення фаз дозволяє представити її як комплекс цілеспрямованих дій по використанню маркетингових методів та інструментарію всередині підприємства, направлених на побудову взаємовигідних відносин з персоналом і його усвідомлену клієнтоорієнтованість, подолання опору змінам, мотивацію і міжфункціональну інтеграцію персоналу з метою ефективної реалізації стратегії задоволення споживачів і досягнення фірмою успіху.

Зазначимо, що цінність проведеного М. Рафіком та П. Ахмедом критичного аналізу елементів і фаз розвитку концепції внутрішнього маркетингу полягає у розробці науковцями низки критеріїв для оцінювання ефективності програм внутрішнього маркетингу, що дозволяє обґрунтувати взаємозв'язок між запропонованими критеріями для здійснення якісного емпіричного дослідження концепції внутрішнього маркетингу в системі маркетингу підприємства [515, с. 449-462].

Згодом І. Лінгс вніс деякі уточнення в теорію і концепцію внутрішнього маркетингу. Науковець довів, що ринкова орієнтація як практична реалізація концепції традиційного маркетингу не передбачає фокусування уваги на внутрішньому ринку, тобто на персоналі, що є особливо необхідним для сучасної сфери послуг. У фокусі ринкової орієнтації знаходяться зовнішні зацікавлені сторони (стейкхолдери), зокрема споживачі, партнери і конкуренти, а також організаційні (процесні) питання. Як зазначає автор, у контексті маркетингу послуг цей ексклюзивний фокус

маркетингової орієнтації на зовнішній ринок все частіше нівелюється представниками Північної школи маркетингу послуг, які при цьому зауважують, що орієнтування на зовнішньому ринку підвищує продуктивність постачальників послуг. Тому з метою усунення розбіжностей, мінімізації неузгодженостей і пошуку компромісних рішень І. Лінгс актуалізує питання комплексного вивчення впливу внутрішньої ринкової орієнтації на ефективність бізнесу у сфері послуг.

На думку цього автора, відсутність внутрішньої орієнтації обмежує застосовність зовнішньої орієнтації в сучасному контексті ринку, де продукт і обслуговування співіснують в одній пропозиції. Отже, реконцептуалізація традиційної ринкової орієнтації з охопленням як зовнішніх, так і внутрішніх ринків, на думку автора, дасть можливість розробити цілісну модель маркетингу. У фокусі такої моделі одночасно знаходитимуться організаційні зусилля стосовно розуміння, встановлення та підтримки взаємозв'язків між фірмою і її зовнішнім ринком (споживачі, партнери, конкуренти, державні й міжнародні інституції), а також внутрішні зв'язки з контактним та іншим персоналом [500, с. 406-408].

І. Лінгс також поділяє погляди В. Сейсера, С. Арбайта, Л. Беррі, А. Парасурамана про те, що внутрішня ринкова орієнтація у першу чергу пов'язана з категорією «контактний персонал» (contact personnel), який має першорядне значення для сфери послуг. Тому задоволені, віддані справі й мотивовані співробітники *фронт-лінії* мають важливе значення в організації взаємодії з клієнтом, формуванні у нього доброзичливого ставлення до фірми, в наслідок отримання відповідного рівня обслуговування і додаткового сервісу.

Грунтуючись на гіпотезі К. Гронрооса щодо того, що використання концепції внутрішнього маркетингу може найбільш ефективно впливати на внутрішній ринок (працівників) організації, а відтак і мотивувати персонал до усвідомленої клієнтоорієнтованості, ринкової орієнтації та орієнтації на продаж за допомогою маркетингового внутрішнього підходу і застосування маркетингових дій всередині компанії, І. Лінгс зауважує, що по суті, внутрішня ринкова орієнтація – це передумова створення ринково орієнтованого управління, в якому маркетинг розглядається не як функція, а як спосіб ведення бізнесу. Таким чином, успіх маркетингової програми на зовнішньому ринку залежить від внутрішньої ринкової орієнтації підприємства. Ось чому менеджери і контактний персонал повинні бути

обізнані в обох типах практики маркетингу. Також дослідник пропонує концепцію внутрішнього маркетингу розглядати в широкому розумінні, як інтегруючу, а концепцію внутрішньої ринкової орієнтації, як більш цілеспрямовану. З цього приводу особливої уваги заслуговує його припущення стосовно того, що використання внутрішнього маркетингу фірмами ґрунтується на тріаді дій, які зводяться до: внутрішніх маркетингових досліджень; внутрішніх комунікацій; внутрішньої чуйності.

Для більшого розуміння і наочного сприйняття авторських підходів І. Лінгса щодо визначення поведінкових аспектів внутрішньої маркетингової орієнтації та дій, що її окреслюють [500, с. 409], а також представлення автором внутрішнього маркетингу як філософії [501, с. 100] пропонуємо їх об'єднати з метою встановлення зв'язків і «точок дотику». Усе це схематично зображено на рис. 1.14.

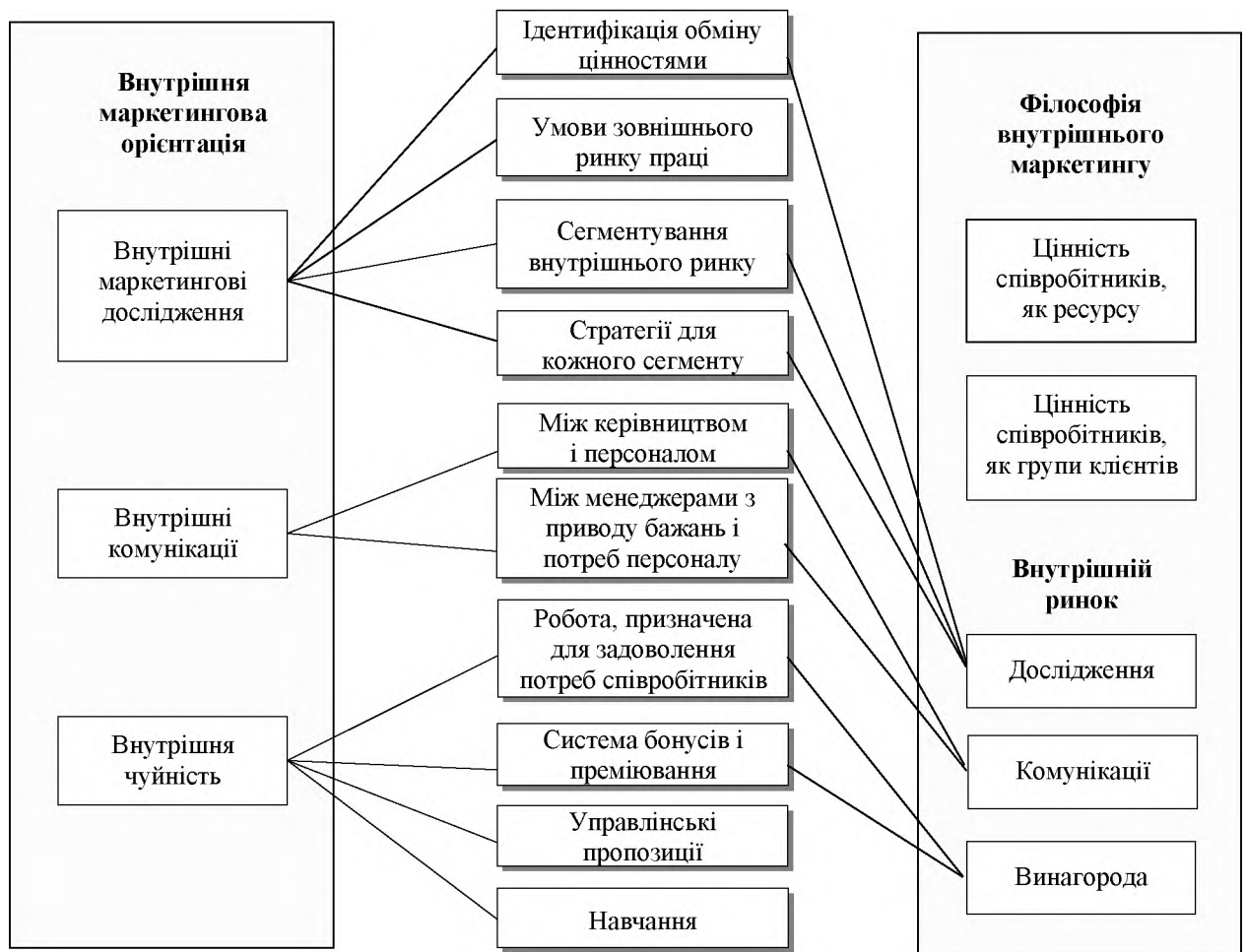


Рис. 1.14. Філософія внутрішнього маркетингу та характеристика ознак внутрішньої маркетингової орієнтації за І. Лінгсом
(складено автором на основі [500, с. 409; 501, с. 100])

З наведеного рисунка видно, що структуровані автором ознаки внутрішньої ринкової орієнтації підприємства в цілому аналогічні з концептуальними ознаками традиційної (зовнішньої) орієнтації в розрізі використовуваного інструментарію маркетингу, параметрів вимірювання та прийняття відповідних управлінських рішень, але з одночасною орієнтацією і на персонал, і на зовнішніх клієнтів. При цьому філософія внутрішнього маркетингу має дуалістичну природу, розглядаючи персонал як необхідний для реалізації маркетингових програм ресурс і як групу внутрішніх клієнтів.

На основі проведеного аналізу можемо зробити певні узагальнення. По-перше, внутрішня ринкова орієнтація має прямий позитивний вплив на внутрішні аспекти діяльності підприємства (продуктивність, задоволеність, відданість, утримання персоналу); по-друге, внутрішні аспекти діяльності підприємства безпосередньо впливають як на зовнішні аспекти діяльності (задоволеність клієнтів, утримання клієнтів, прибутковість), так і на зовнішню ринкову орієнтацію.

Усе зазначене, а також акцентування уваги на контактному персоналі та філософії побудови відносин з ним як з партнером є фундаментом, на якому повинна базуватись концепція внутрішнього маркетингу. До того ж зазначимо, що контактний персонал можна вважати посередником у забезпеченні інтересів, по-перше, власника бізнесу, зовнішніх споживачів та інших стейкхолдерів; по-друге, власних інтересів. З цієї точки зору, посередником є особа, яка може діяти як від власного імені, так і від чужого, однак так чи інакше в чужих інтересах [285, с. 61]. Ось чому до контактного персоналу в концепції внутрішнього маркетингу може бути застосована категорія «чужий інтерес».

Свою професійну діяльність контактний персонал може здійснювати з дуалістичною метою – забезпечення досягнення як інтересу зовнішнього споживача та інших стейкхолдерів, так і власного інтересу. Критерієм розмежування «свого» і «чужого» інтересу буде факт виникнення прав та обов'язків у інших осіб в результаті дій контактного персоналу. Парадокс полягає в тому, що контактний персонал не зможе досягти власного інтересу (комерційного чи некомерційного) без задоволення інтересу споживача чи іншого контрагента [285, с. 62].

Діяльність контактного персоналу, що стосується «чужого» інтересу, являє собою виконання ним певних дій у відповідності до вказівок, побажань і запитів замовника послуги з метою отримання плати за досягнення

заздалегідь визначеного соціально-економічного чи емоційного результату через надання послуги. Якщо ж чітких вказівок немає, контактний персонал повинен діяти згідно з розробленими і прийнятими фірмою стандартами щодо якості послуг і процесу обслуговування, а в нестандартних ситуаціях може діяти відповідно до власного професійного бачення чи уявлення про інтереси замовника послуги.

З'ясувавши сутність та дослідивши різні точки зору щодо періодизації розвитку теорії та концепції внутрішнього маркетингу, С. Гунаріс зазначає, що з моменту появи ідеї, її обґрунтування та першого згадування в літературних джерелах (1970-1980 рр.) внутрішній маркетинг можна представити як поведінково-інструментальний підхід. Уточнення концепції, зокрема розуміння внутрішнього маркетингу як добре відлагоджений механізм, призначений для виробничих операцій (1990-ті рр.), дозволило представити його як механістичний підхід. Такий підхід передбачав орієнтацію на встановлення й аналіз зв'язків та залежностей різних факторів з метою підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок людських та матеріально-речових компонентів. Подальші дослідження і структуризація елементів концепції внутрішнього маркетингу дозволили С. Гунарісу об'єднати перші два підходи й представити внутрішній маркетинг крізь призму холістичного підходу (2000-ні рр.) [254, с. 14; 482]. Враховуючи цю обставину, І. Решетнікова обґрунтовано пропонує модифікувати запропоновану Ф. Котлером концепцію холістичного маркетингу, виокремивши в ній місце та зазначивши сферу впливу внутрішнього маркетингу (рис. 1.15).

І. Решетнікова зазначає, що внутрішній маркетинг повинен охоплювати, крім інтеграції зусиль різних організаційних структур підприємства через донесення цілей і завдань маркетингу, концепції товару/послуги, що надає підприємство, ще й діяльність із налагодження процесу обслуговування, створення матеріальних умов споживання послуги, а також підготовки, навчання та мотивації персоналу [281, с. 51].

Подальші наукові пошуки вчених значно розширили предмет дослідження внутрішнього маркетингу. Таким чином, концепція внутрішнього маркетингу була доповнена такими новими категоріями, як корпоративна культура, імідж підприємства-роботодавця, брендінг, лояльність, ключові показники ефективності персоналу (KPI), внутрішній PR, залучення та емоційне вигорання фахівця тощо.

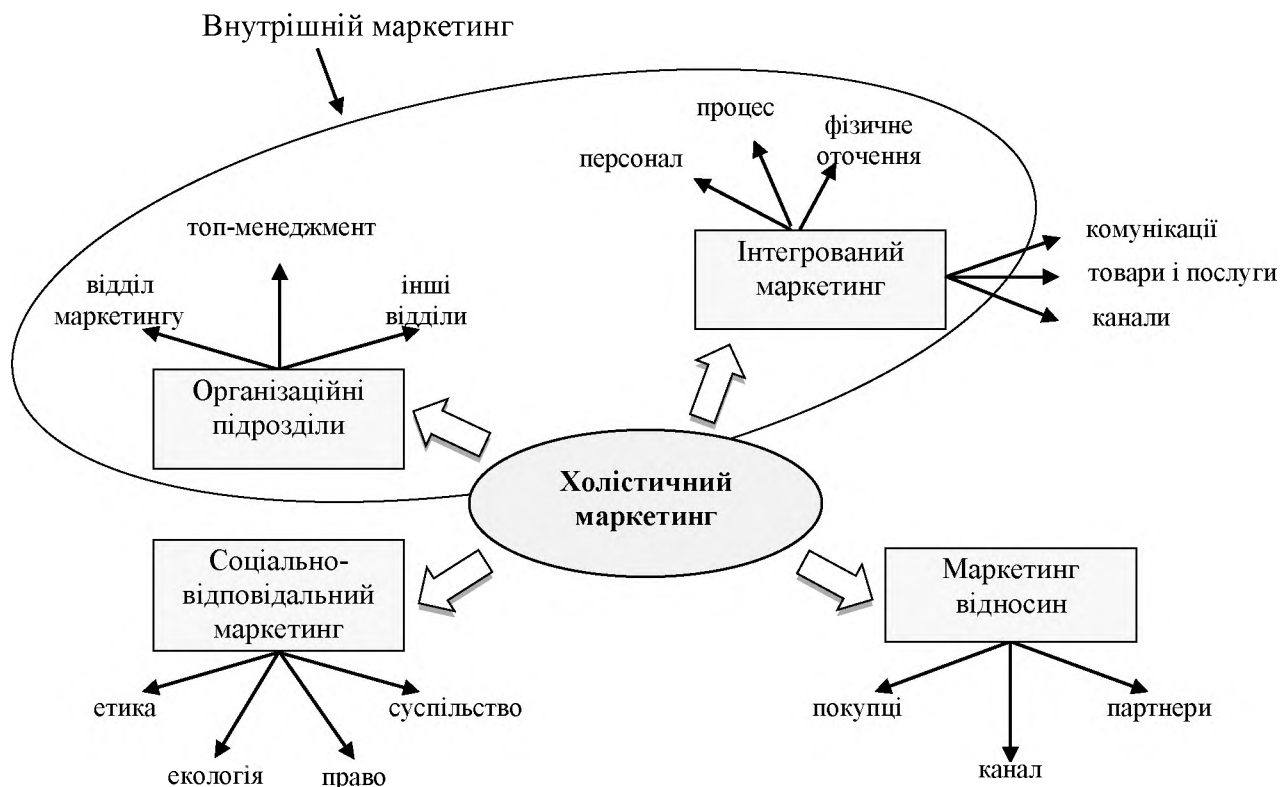


Рис. 1.15. Місце внутрішнього маркетингу в системі холістичного маркетингу підприємств сфери послуг [281, с. 52]

Під час вивчення питань формування концепції внутрішнього маркетингу значна увага науковців була приділена дослідженню традиційного комплексу маркетинг-мікс (4P) і його адаптації до сфери послуг. Зокрема науковці Б. Бумс та М. Бітнер першими запропонували розширити класичну модель «4P» для маркетингу послуг, доповнивши її трьома новими елементами: учасники (people); процеси (process); фізичне оточення (physical evidence), що в подальшому дозволило структурувати елементи традиційного маркетингу стосовно внутрішніх ринків [463, с. 48].

Включення додаткових елементів підтверджує необхідність зосередження уваги як на працівниках, так і на зовнішніх споживачах і конкурентах, а також забезпечує внутрішнє фокусування на процесі надання послуг підприємством. Оскільки внутрішній продукт має неявну природу, то додаткові три елементи маркетинг-мікс відносяться безпосередньо до внутрішніх факторів роботи підприємства, а не до його зовнішніх характеристик [329; 374].

Для формалізації концепції внутрішнього маркетингу пропонується структурувати основні елементи комплексу внутрішнього маркетингу відповідно до загальноприйнятих підходів, надавши їм розширену характеристику, що в решті дозволить розробити принципову модель комплексу маркетинг-мікс «8Р» для підприємств сфери послуг.

1. *Продукт* (product). Послуга, що споживається одразу чи приносить вигоду її споживачу у майбутньому, додатковий сервіс. Внутрішній продукт, що має бути проданий персоналу компанії – це цінності, відносини, якість обслуговування, бренд та моделі поведінки, що необхідні для ефективної реалізації стратегії (стратегічний рівень). На тактичному рівні продукт може включати нові способи обслуговування клієнтів, нові показники результативності, нові тактичні цілі. Розробка такого продукту включає: ефективне внутрішнє навчання, правильний розподіл повноважень та обов'язків, створення відповідних умов роботи та сприятливої робочої обстановки. У більш широкому розумінні під продуктом розуміють роботу, яку підприємство пропонує працівнику.

2. *Ціна* (price). Ціна та інші витрати клієнтів, окрім традиційних заходів цінової політики, у маркетингу послуг враховуються, і за можливості знижуються, інші витрати, яких зазнають споживачі при придбанні та споживанні послуг. При встановленні ціни в системі внутрішнього маркетингу доцільно враховувати її величину, суб'єктивну обґрунтованість та альтернативні витрати співробітника, що пов'язані з процесами змін, а також розглядати її як баланс між корисністю/цінністю та видатками, як для компанії, так і для конкретного працівника. Також доцільно акцентувати увагу на такому понятті, як ціна внутрішнього продукту, під яким слід розуміти альтернативну вартість обраної працівником роботи, або так звану ціну вибору. Визначення ціни внутрішнього продукту ґрунтується на тому, що одержувані працівником вигоди від роботи повинні бути більші цієї альтернативної вартості. Тільки в такому випадку підприємство може розраховувати на задоволений персонал, що виконуватиме роботу якісно.

3. *Місце* (place). Місце, де відбувається матеріальне свідчення процесу створення послуги, у т.ч. кіберпростір, і час надання послуги. Цей елемент являє собою матеріальні (осяжні) та нематеріальні (неосяжні) аспекти роботи персоналу. Зокрема під ним слід розуміти місце розташування офісу, легкість доступу до нього, робоче місце та робочу атмосферу, інші інфраструктурні об'єкти. Також до цієї категорії відносять культурні, символічні та інші

корпоративні аспекти, що дозволяють формувати лояльність персоналу до компанії. Деякі науковці під місцем розуміють спосіб доведення внутрішнього продукту, а саме правильний розподіл співробітників усередині організації (ефективність організаційної структури).

4. *Просування* (promotion). Промоушн та реклама забезпечують цільового споживача необхідною інформацією з метою його переконання у перевагах і вигодах від отримання послуги та стимулювання до певних дій. Просування/комунікації в системі внутрішнього маркетингу спрямоване на підтримку бренду, організацію системи заохочення особистих рекомендацій та залученості персоналу, налагодження діалогу менеджменту з внутрішніми аудиторіями, удосконалення рівня обслуговування клієнтів, прискорення процесу створення і впровадження інновацій та уникнення опортунізму до змін. Мета комунікацій – позиціонування/перепозиціонування компанії і/або її цінностей в свідомості кожного члена цільової аудиторії, інформування всіх співробітників про цілі, бачення та стратегії компанії, а також нагадування персоналу про переваги роботи в даній компанії і про задоволення їх особистих потреб. Просуванню внутрішнього продукту сприяє формування корпоративної культури у т.ч. з метою задоволення потреб внутрішніх клієнтів шляхом створення системи ефективних взаємовідносин між ними та внутрішніми постачальниками, між внутрішніми і зовнішніми клієнтами.

5. *Персонал* (personnel). Персонал встановлює перший контакт зі споживачем, дозволяє йому сформувати перше враження та сформулювати очікування від запропонованої послуги, забезпечує безпосередню взаємодію зі споживачем в процесі обслуговування і після нього, а також від якого, в більшості випадків, залежить якість обслуговування. Учасниками в системі внутрішнього маркетингу слід розглядати як окремих працівників, їх групи чи весь персонал компанії, який безпосередньо або опосередковано залучений в процеси змін і/або реалізації стратегій. Тут доцільно розглянути укомплектованість штату, внутрішні стандарти роботи з персоналом, відношення працівників до роботи, їх зовнішній вигляд тощо.

6. *Процеси* (process). Методика і послідовність дій, що забезпечують ефективну роботу операційних систем, а також процес навчання споживача щодо використання результатів обслуговування. Під процесом слід розуміти те, як саме споживачі (зовнішні і внутрішні) в дійсності будуть отримувати продукт. Сюди можна віднести налагодження системи обслуговування,

надання інформації, навчання персоналу з метою посилення його орієнтації на зовнішнього клієнта.

7. *Фізичне оточення* (physical evidence). Зовнішній вигляд місця надання послуги, обладнання, друкована продукція тощо, тобто все те, що слугує фізичним, матеріальним свідченням якості послуг і процесу обслуговування. Під фізичним оточенням чи матеріальними факторами доречно розуміти середовище (архітектурний і внутрішній дизайн офісу, оформлення робочого місця) в якому відбувається взаємодія між контактним персоналом і клієнтами, а також будь-яке матеріальне підтвердження, що сприяє доставці або комуніцируванню продукту. Це також можуть бути ділові папери, навчальні матеріали, інструкції тощо.

8. *Продуктивність і якість послуг* (productivity and quality of services), тобто наскільки ефективно ресурси, що використовуються, перетворюються в результати, які мають споживчу цінність; наскільки та чи інша послуга задовольняє споживача, наскільки вона збігається з його очікуванням і відповідає потребам [171, с. 50; 254, с. 14; 373; 419, с. 143; 451, с. 38].

Досліджуючи місце і роль внутрішнього маркетингу у системі маркетингу підприємства, І. Решетнікова зазначає, що споживання послуги відбувається певним чином усередині підприємства. Тому, окрім контактного персоналу, на споживача послуг суттєво впливає процес (стандарті якості обслуговування, взаємодія персоналу зі споживачем, культура роботи тощо) та фізичне оточення такого процесу (архітектурний і внутрішній дизайн, обладнання, освітлення, меблі, кольорова гама тощо) [281, с. 51].

Отже, зазначене вище дозволяє розробити принципову модель комплексу внутрішнього маркетингу для характеристики процесу надання послуг та визначення вагомості впливу кожного елементу маркетинг-мікс на цей процес. Для цього пропонується скористатись переліком основних видів послуг К. Лавлока, а саме: послуги, спрямовані на людину; послуги, спрямовані на фізичні об'єкти; послуги, засновані на обробці інформації; послуги, спрямовані на свідомість людини (дод. Е), а також авторською класифікацією послуг за можливістю їх споживання з урахуванням фактору часу (одночасне, короткочасне, пролонговане та відкладене споживання послуги).

Запропоновану принципову модель комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» підприємств сфери послуг подано на рис. 1.16.

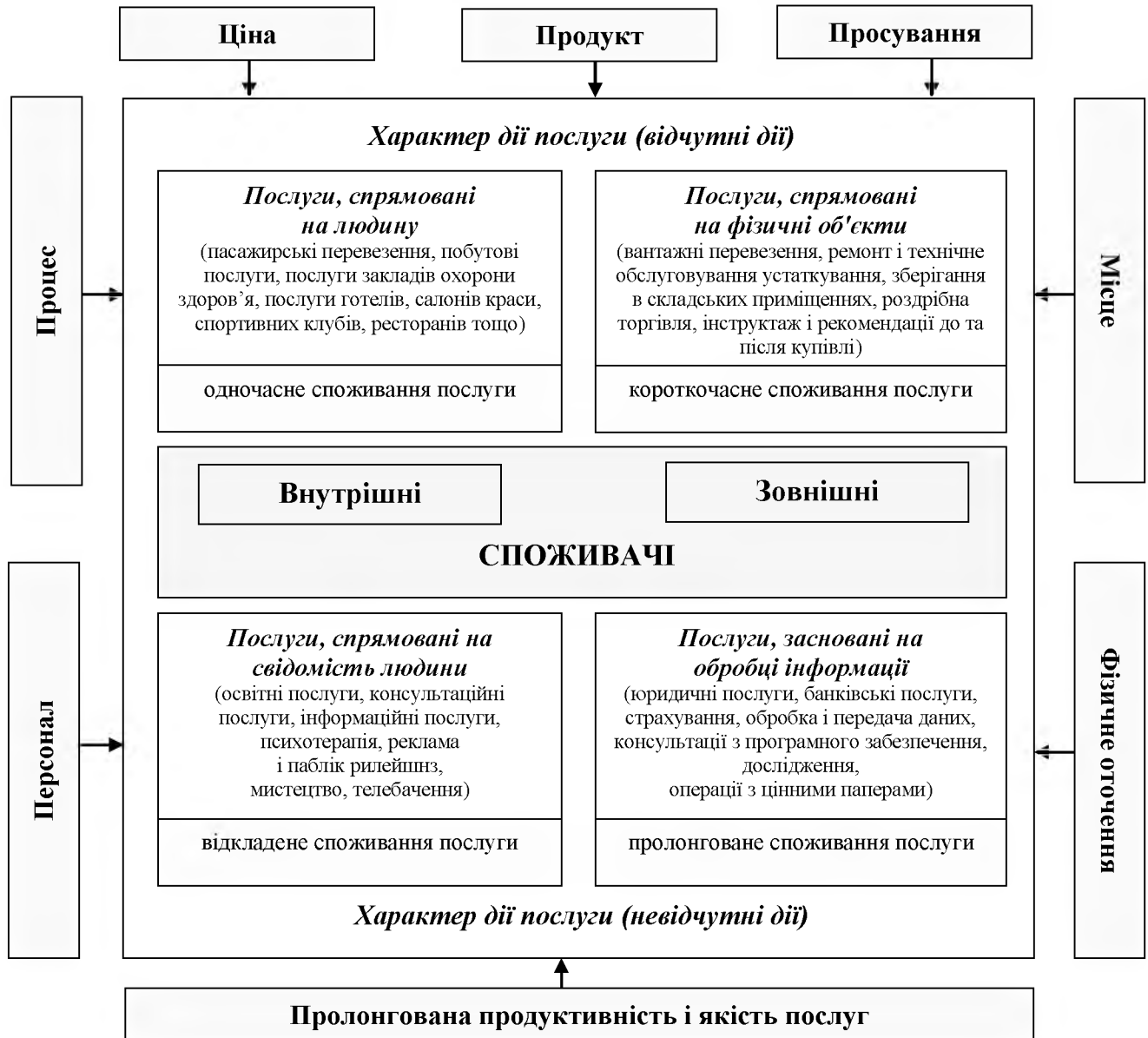


Рис. 1.16. Принципова модель комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» підприємств сфери послуг (авторська розробка)

Процес створення, пропонування, продажу і споживання послуги, як об'єкту маркетингового впливу, відбувається на тих же засадах, що і процес пропонування і продажу уречевленого товару, адже основна мета маркетингової діяльності підприємства – орієнтація на максимальне задоволення потреб споживача. Відносна відчутність деяких послуг полегшує застосування комплексу внутрішнього маркетингу. Проте чим більш невідчутною є послуга, тим більшу роль повинен відігравати внутрішній маркетинг в діяльності підприємства, що її надає. Це означає, що

найбільша сила впливу на споживачів невідчутних послуг, на нашу думку, належить таким елементам комплексу маркетингу, як персонал, фізичне оточення і пролонгована продуктивність, а на споживачів відчутних послуг – процес і місце.

На думку І. Решетнікової, саме комплекс маркетингу завдяки застосуванню відповідних комунікаційних засобів підвищує відчутність послуги, а через впровадження корпоративних стандартів обслуговування забезпечує постійність її якості [282, с. 67].

Слід також зазначити, що компанії, які орієнтуються на тривалий успіх на ринку, повинні розуміти, що внутрішня маркетингова діяльність не менш важлива за зовнішній маркетинг, оскільки немає сенсу обіцяти гарантовану якість послуг і належний рівень обслуговування, якщо працівники компанії не готові його забезпечити. Через це, як зауважує С. Леонова, застосування принципів внутрішнього маркетингу уможливорює формування, стимулювання, координування та інтеграцію персоналу для ефективного використання корпоративних і функціональних стратегій з метою максимального задоволення споживачів послуг через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом [176, с. 243].

У концепції внутрішнього маркетингу не менш важливим є питання формування лояльності як зовнішніх клієнтів, так і персоналу (до фірми, на якій він працює, до послуг, що нею пропонуються, до корпоративних цінностей тощо). У цьому аспекті актуальним є першочергове застосування елементів маркетингу відносин на внутрішньому і зовнішньому ринках. Використання такого підходу ґрунтується на тому, що всі учасники ланцюга створення цінності «власник – топ-менеджер – менеджер – контактний персонал – споживач» в концепції внутрішнього маркетингу одночасно є і партнерами, і внутрішніми постачальниками, і споживачами у відношенні один до одного. Тому основними пріоритетами засад маркетингу відносин в концепції внутрішнього маркетингу є: посилена увага до вивчення поведінки споживачів, їх потреб і запитів; спільне створення цінності усіма учасниками ланцюга; кастомізація маркетингового впливу; перехід від маркетингу трансакцій до маркетингу тривалих партнерських стосунків зі споживачами та іншими стейкхолдерами; формування і збереження лояльності клієнтів і персоналу та збільшення клієнтського капіталу підприємства [282, с. 68].

Питання формування лояльності як клієнтів, так і персоналу, є вельми актуальними для підприємств будь-якої сфери, адже чим більший відсоток

лояльних клієнтів, тим більш успішною є його діяльність. Основні чинники, що впливають на формування лояльності персоналу можуть бути згруповані у три блоки: організаційні; фінансово-економічні; соціально-психологічні (рис. 1.17).

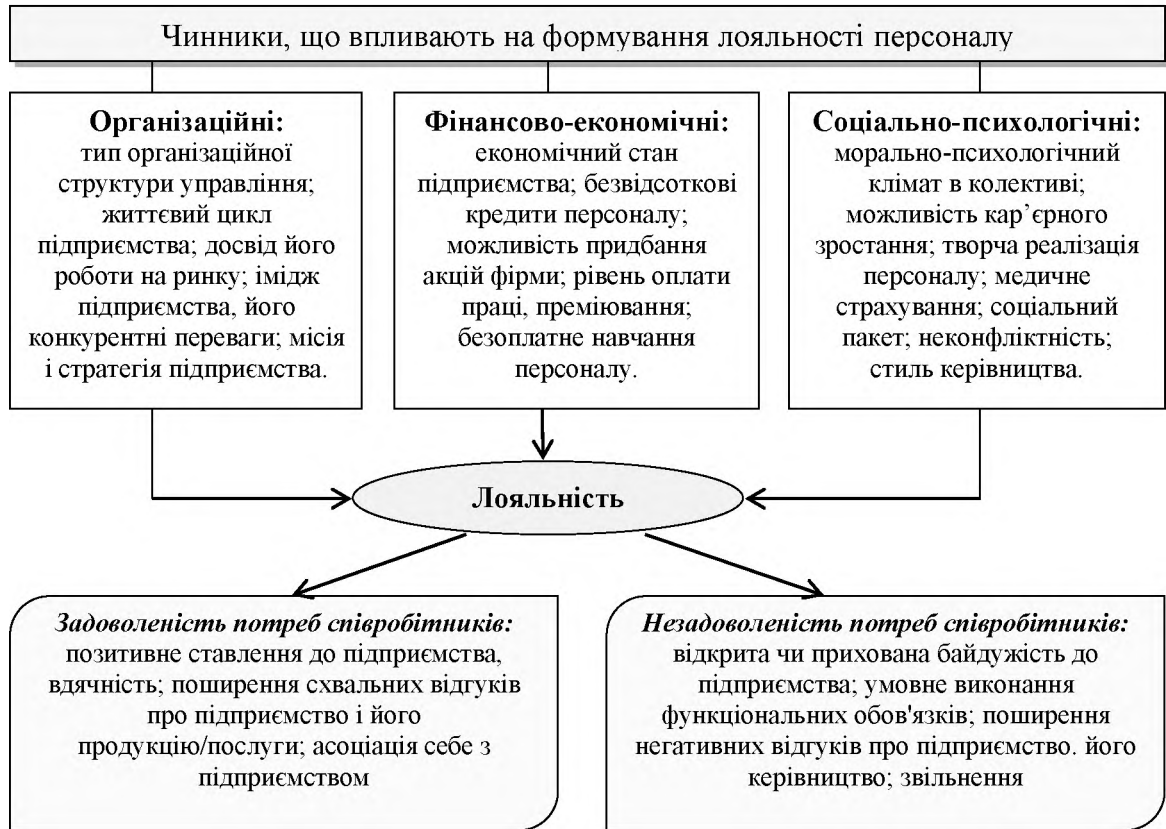


Рис. 1.17. Теоретична модель формування лояльності персоналу за Л. Харламовою та А. Безбородовою [419, с. 144]

Лояльний працівник буде витрачати більше часу та зусиль в тій компанії, яка цінить свого співробітника і розділяє його погляди та переконання, що в свою чергу впливає на рівень плинності кадрів і зростання продуктивності праці персоналу.

В основі формування лояльності клієнта, на відміну від персоналу, знаходиться настільки позитивне його ставлення до послуги певного підприємства, що кожного разу при виникненні потреби він звертається саме до послуг цього підприємства. Лояльність клієнта ґрунтується не лише на довірі до підприємства, до його конкретного співробітника чи до якості послуги, але й на певних позитивних емоціях, асоціаціях, враженнях, очікуваннях тощо. Лояльний клієнт не буде суттєво реагувати на зміну рівня

цін, появу конкурентів з аналогічними послугами чи негативну інформацію про підприємство. Атрибутами найвищого ступеня лояльності клієнта є ірраціоналізм, коли він на чуттєвому рівні здійснює купівлю і стає промоутером підприємства, рекомендуючи його послуги своєму оточенню. Лояльність клієнта – це почуття його прихильності до компанії, продукції або послуги [372, с. 23-24]. Такі почуття можуть безпосередньо проявлятися в багатьох формах споживчої поведінки, від здійснення повторної купівлі до поширення інформації про компанію або продукт та рекомендацію їх колу найближчих осіб. Схематично модель формування лояльності споживачів послуг подано на рис. 1.18.



Рис. 1.18. Теоретична модель формування лояльності споживачів послуг
(доповнено автором на основі [173, с. 6])

На формування лояльності споживача, на його поведінку та споживчий досвід суттєво впливає рівень задоволеності. На підтвердження даної тези американські науковці Т. Джонс та У. Сейссер здійснили дослідження

діяльності значної кількості компаній, що працюють на різних галузевих ринках і відрізняються рівнями конкуренції та взаємодії зі споживачами, а саме: ринок автомобілів, ринок персональних комп'ютерів, ринок медичних послуг, ринок авіаперевезень, ринок телефонії. При цьому науковці запропонували вимірювати задоволеність за шкалою від 1 («зовсім незадоволений») до 5 («повністю задоволений»), оціночним критерієм лояльності був обраний намір здійснення споживачем повторної купівлі. Отримані результати досліджень дозволили дійти висновку, що зв'язок між лояльністю і задоволеністю не є лінійним або прямо пропорційним. Повністю задоволені клієнти є більш лояльними, ніж лише задоволеними.

Також вчені з'ясували, що безпосередній зв'язок між рівнем задоволеності та рівнем лояльності спостерігається на тих ринках, де споживачі мають велику свободу вибору. Отже, зі зростанням задоволеності збільшується рівень лояльності споживачів [493, с. 88-89].

В умовах ускладнення бізнес-середовища лояльність споживачів стає особливо важливим імперативом розвитку підприємств сфери послуг. Рівень лояльності споживача можливо оцінити за допомогою переліку стандартизованих питань або показників. В підґрунті таких показників знаходяться поведінкові компоненти лояльності, оцінювання яких дозволяє з'ясувати в цілому відношення споживача до підприємства і послуг, що ним надаються, а також його наміри щодо подальшої співпраці з підприємством. Поведінкова лояльність також може бути виражена сумою середнього чеку або частотою купівель, тривалістю взаємодії з підприємством тощо.

В наукових працях закордонних вчених, зокрема Т. Андреїссена, Л. Лервіка, Ф. Рейчхелда [453, с. 15-16; 518, с. 6-8], пропонуються також підходи, згідно з якими вимірювання лояльності відбувається за: наміром повторної купівлі; фактичною первинною поведінкою; оцінюванням вторинної поведінки споживача.

Відповідно до першого підходу (намір повторної купівлі) для оцінювання лояльності використовується метод опитування споживачів в процесі взаємодії з ними. Це дозволяє підприємству, по-перше, з'ясувати майбутні наміри щодо повторного звернення до підприємства і придбання його продукту або послуги; по-друге, виміряти рівень фактичної задоволеності споживачів, а також використовувати отриману інформацію для аналітичних цілей. Як зауважує І. Соколовський [372, с. 24], таке оцінювання може перебільшувати ймовірність повторної купівлі, однак

ступінь перебільшення зазвичай є достатньо точною, а це означає, що в майбутньому результати можуть бути більш-менш прогнозовані.

Другий підхід передбачає детальне оцінювання первинної поведінки споживача і чинників, що безпосередньо на неї впливають. За такого підходу вимірюванню підлягають п'ять категорій, які показують фактичну поведінку споживача при купівлі продукту, а саме: новизна, частота, кількість, утримання і довговічність. Науковці з цього приводу зауважують, що результати вимірювання таких важливих показників фактичної поведінки дають лише часткове уявлення про лояльність споживача, а більш корисними вони стають лише через певний час після події.

За третього підходу, особливого значення при вимірюванні лояльності набувають результати оцінювання залишкової інформації у споживачів про компанію та її продукт та її поширення у найближчому колі спілкування. Це, як відмічає Ф. Рейчхелд, є надзвичайно важливою формою прояву лояльності споживачів. З цього приводу І. Соколовський зауважує, що: «для більшості продуктів і послуг саме рекомендації користувачів є одними з найбільш важливих факторів залучення нових клієнтів» [372, с. 25].

У цьому аспекті особливого значення, на думку Ф. Рейчхелда, набуває відповідь споживача на запитання, чи порекомендував би він продукт або послугу іншим, ніж на запитання про те, чи має він намір здійснити повторну купівлю цього продукту або послуги [518, с. 7-8]. Для виміру найвищого рівня лояльності, а саме, готовності споживача рекомендувати продукт або послугу конкретного підприємства, доцільно використовувати Індекс споживчої лояльності, (або Індекс готовності рекомендувати) NPS (Net Promoted Score). Використання даного методу передбачає отримання відповідей від споживачів за шкалою від 0 («не рекомендував би») до 10 («рекомендував би») балів. Опрацювання отриманих результатів дозволяє згрупувати споживачів за рівнем лояльності у три групи, а саме: «прихильників» (9-10 балів, порекомендував би); «задоволених» (7-8 балів, ймовірно порекомендував би); «противників» (0-6 балів, низька ймовірність, що порекомендував би або взагалі не рекомендуватиме).

Для розрахунку значення NPS показника від відсотка «прихильників» віднімається відсоток «противників». Здобуте значення і є NPS показником. Одержані значення дають можливість менеджменту підприємства порівнювати показники по регіонах, можуть використовуватися в поєднанні з різними моделями сегментації споживачів, застосовуватися для

конкурентного аналізу й оцінки динаміки змін як задоволеності, так і лояльності споживачів. Також слід зазначити, що одним із пріоритетних чинників, що безпосередньо впливає на формування лояльності клієнта у сфері послуг, є залучення останнього до процесу створення її цінності.

Обслуговування споживачів, як відзначають Дж. Сток та Д. Ламберт, це процес, який відбувається між покупцем, продавцем та третьою стороною. Його результатом є створення спільної додаткової цінності, оскільки кожна із сторін, що приймає участь в такій транзакції, опиняється в кращому становищі після її завершення, ніж до її початку. Тому з точки зору динаміки, *обслуговування споживачів* – це процес надання явно відчутних додаткових переваг ланцюга створення додаткової цінності за рахунок ефективно використаних ресурсів [391].

Як зазначають А. Гобадіан, С. Спеллер і М. Джонс, якість обслуговування є мірою того, наскільки добре загальний пакет послуг відповідає очікуванням клієнтів і задовольняє їх потреби [479, с. 44-66]. На їх погляд, досягнення високої якості обслуговування залежить від здатності контактного персоналу точно визначати очікування клієнтів, а також своєчасно виявляти незадоволені очікування споживачів і врахувати їх в пакеті послуг, роблячи його таким чином більш динамічним.

Продовжуючи цю думку, І. Решетнікова вказує на те, що чим вищий ступінь участі клієнта в процесі обслуговування, тим більша його потреба в інформації, яка дозволяє досягти кращих результатів і сформувати власний споживчий досвід. Нестача знань клієнтів може призвести до плутанини і незадовільних результатів, а відтак зменшується шанс його повторного звернення до послуг підприємства [282, с. 68]. Саме тому підприємство повинно взяти на себе відповідальність за навчання клієнтів, що не мають достатнього досвіду, а згодом скористатись їх споживчим і професійним досвідом для удосконалення якості власних послуг і процесу обслуговування.

Для досягнення необхідного рівня задоволеності споживачів доцільним є використання інтегрованих маркетингових комунікацій, внутрішньо-корпоративного PR, а також елементів організаційної та корпоративної культури. Це актуалізує необхідність застосування в концепції внутрішнього маркетингу елементів концепції маркетингу відносин. Виходячи з викладеного вище, сформулюємо основні положення концепції внутрішнього маркетингу в сучасному її розумінні, що схематично представлено на рис. 1.19.



Рис. 1.19. Атрибути та постулати концепції внутрішнього маркетингу
(авторська розробка)

На рис. 1.19 запропоновано скомпонувати концепцію внутрішнього маркетингу двома блоками, виділивши в ній зокрема:

I. Основні атрибути концепції внутрішнього маркетингу;

II. Базові постулати концепції внутрішнього маркетингу.

Основними атрибутами концепції внутрішнього маркетингу є: чітко визначені об'єкт і суб'єкт внутрішнього маркетингу, функції та основні складові концепції внутрішнього маркетингу, сфери її застосування.

До базових постулатів доцільно віднести: філософію внутрішнього маркетингу; клієнтоорієнтованість контактного персоналу та його цінність для підприємства; процес організації і надання якісних послуг (видиму і невидиму його частини); залучення персоналу і споживачів до процесу створення споживчої цінності; задоволеність споживача і формування позитивного споживчого досвіду.

Детально зупинимось на характеристиці основних атрибутів і постулатів концепції внутрішнього маркетингу:

Об'єктом внутрішнього маркетингу є споживач послуг (внутрішній, зовнішній).

Суб'єктом внутрішнього маркетингу є постачальник послуг.

Основними складовими концепції внутрішнього маркетингу є: елементи комплексу маркетинг-мікс «8Р»; клієнтоорієнтований і мотивований на максимальне задоволення потреб споживачів контактний персонал; елементи корпоративної та організаційної культури; внутрішні та зовнішні маркетингові програми; стратегія управління організаційними та інноваційними змінами; інтегровані маркетингові комунікації; координація та інтеграція управлінських функцій в системі «Підприємство»; імідж та репутація підприємства-роботодавця.

Функції внутрішнього маркетингу. Орієнтуючись на принципову методологію внутрішнього маркетингу, вважаємо за доцільне виокремити п'ять основних функцій внутрішнього маркетингу: аналітичну, інтегруючу, інформаційно-комунікативну, стимулюючу та управлінську.

Реалізація *аналітичної функції*, з використанням різноманітних інструментів аналізу ринку, забезпечує розробку обґрунтованих маркетингових планів стратегічного, тактичного та оперативного рівня. Складовими цієї функції є: вивчення внутрішнього та зовнішнього ринку; вивчення внутрішніх і зовнішніх споживачів; вивчення споживчого попиту на послуги; аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Інтегруюча функція дозволяє забезпечити ефективну, взаємовигідну співпрацю між усіма підрозділами підприємства, між персоналом і споживачами. У фокусі цієї функції знаходиться об'єднання персоналу підприємства і збереження організації як такої. Складовими цієї функції є: об'єднання персоналу підприємства на основі спільної справи, спільного способу мислення, моральних та корпоративних цінностей, досвіду; розвиток системи горизонтальних і вертикальних зв'язків; спільної участі у підготовці та проведенні корпоративних заходів та вирішенні нестандартних ситуацій; залученість персоналу і споживачів послуг до створення цінності; створення для співробітників атмосфери безпеки і стабільності. Разом з тим, працівники, що пов'язані між собою своєрідною «таємницею згоди» щодо спільної праці, можуть переносити цю згоду на основну діяльність підприємства і діяти не завжди на його користь. Тому для уникнення чи, принаймні, мінімізації опортунізму до організаційних змін та інновацій, доцільно використовувати інструментарій стратегії управління змінами. А система корпоративних цінностей, корпоративна та організаційна культура підприємства, дозволяють створити відчуття ідентичності у персоналу, що дає йому можливість краще усвідомити цілі підприємства, відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою цінність і відповідальність.

Інформаційно-комунікативна функція в системі внутрішнього маркетингу забезпечує достовірною, своєчасною та об'єктивною інформацією всіх учасників ланцюжку створення споживчої цінності, про місію, цілі та цінності підприємства; про суспільно необхідну кількість, асортимент і якість послуг; про конкурентні позиції підприємства на ринку та його переваги; про результати діяльності та історії успіху працівників тощо. Інформаційне забезпечення функціонування підприємства сфери послуг дозволяє йому постійно звіряти власні процеси створення і надання послуг та обслуговування споживачів з умовами конкурентного ринку, що постійно змінюються. В свою чергу, вдало підібрані канали і засоби, а також гармонійно налагоджені комунікації з персоналом і споживачами послуг є запорукою ефективного виконання всіх функцій маркетингу за рахунок оперативної організації інформаційного забезпечення підприємства. Рішення цієї проблеми на сучасному рівні передбачає створення маркетингових інформаційних систем, які полегшують процеси збирання, обробки, аналізу й інтерпретації маркетингової інформації та використання її в режимі реального часу. З іншої сторони, комунікативна функція забезпечує

поширення отриманої на підприємстві інформації як в межах так і поза його межами. Складовими цієї функції є: корпоративні медіа, як публічна частина системи внутрішніх комунікацій і як найбільш сильний канал впливу; прямі комунікації на горизонтальному та вертикальному рівнях (зустрічі з керівництвом, дні відкритих дверей, листи зворотного зв'язку); промоушн та внутрішній паблік рилейшнз; організація реклами та стимулювання споживчих переваг. Інформація і комунікації здійснюють суттєвий вплив на внутрішнього і зовнішнього споживача на стиль його життя, а можливо і змінюють його; робить споживача більш інформованим; створює більше свободи за рахунок надання широкого вибору.

Стимулююча (мобілізує) функція створює орієнтири для розвитку або згортання виробничої діяльності. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення чітко сформульованих цілей та поставлених задач. Стимулююча функція відносно контактного персоналу спрямована на комплексне використання його інтелектуального та творчого потенціалу, скорочення затрат живої, уречевленої і майбутньої праці, пов'язаної з використанням різноманітних ресурсів в процесі створення і пропонування послуг; на розвиток раціонального використання часу в процесі обслуговування споживачів, що сприяє стандартизації цього процесу, а також підвищенню результативності. Стимулююча функція має на меті, насамперед, задовольнити економічний, соціальний та морально-емоційний інтерес контактного персоналу від виконання ним функціональних обов'язків. Реальне виконання наданих споживачам обіцянок і взятих підприємствами зобов'язань означає максимальне задоволення суспільних потреб у послугах. Складовими стимулюючої функції є: спонукання підприємства-послугодавача до зниження витрат; орієнтація на спонукання персоналу до вчинення конкретних дій та знаходження рішень у розв'язанні нестандартних ситуацій; мотивація персоналу до максимального задоволення власних і «чужих» інтересів; підвищення якості та споживчої цінності послуг; встановлення нових контактів тощо.

Управлінська функція, традиційно передбачає систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль для досягнення визначених маркетингових цілей підприємства. В системі внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, управлінська функція орієнтована на всіх

учасників ланцюга створення цінності «власник – топ-менеджер – персонал – споживач». Відповідно, дана функція реалізується топ-менеджментом підприємства-послугодавача в кожній із трьох взаємопов'язаних одиниць (підприємство, контактний персонал і споживач), що утворюють три ланки між якими формується певна системи стосунків. Складові цієї функції: організація, планування та контроль маркетингової діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також координація дій і мотивація персоналу. Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати наявність усіх розглянутих вище функцій. Недооцінка ролі будь-якої з цих функцій на практиці призводить до нерозуміння цілей та завдань, які стоять перед конкретним працівником чи колективом підприємства, непогодженості в діях, до безініціативності, а нерідко і до порушення трудової, виконавчої, організаційної дисципліни.

Сферою застосування концепції внутрішнього маркетингу є підприємства сфери послуг (освіта, медицина, транспорт, туризм, консалтинг, ритейл тощо), промислові підприємства (в аспекті надання промислових послуг), а також підприємства інноваційних галузей, де кінцевий продукт багато в чому залежить від інтелектуального, творчого потенціалу персоналу, його креативності, а також мотивації в процесі виробництва. Відтак, в концепції внутрішнього маркетингу розглядається три категорії споживачів: внутрішні споживачі (персонал); стейкхолдери (зацікавлені групи чи особи, які можуть впливати на досягнення компанією її цілей або самі знаходяться під впливом цього процесу, тобто власники бізнесу, топ-менеджери, партнери); зовнішні споживачі (кінцеві). На всіх учасників ланцюга створення цінності повинні бути спрямовані маркетингові зусилля як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, зокрема елементи комплексу внутрішнього маркетингу «8Р».

Роль контактного персоналу в концепції внутрішнього маркетингу полягає в організації та здійсненні безпосередньої взаємодії з усіма учасниками ланцюжку творення цінності, зокрема з клієнтом, що впливає на формування лояльності й прихильності споживача до бренду підприємства. Тому з точки зору власника бізнесу цінність контактного персоналу залежить від його компетенцій, компетентності, особистісних характеристик (зовнішність, культура мови, доброзичливість, організаторські здібності, комунікабельність тощо).

Виконання певних дій контактним персоналом у відповідності до вказівок, побажань і запитів замовника послуги з метою отримання плати за досягнення визначеного соціально-економічного чи емоційного результату відбувається у так званому «чужому» інтересі. Якщо ж чітких вказівок немає, контактний персонал повинен діяти згідно розроблених і прийнятих підприємством стандартів щодо якості послуг і процесу обслуговування, а в нестандартних ситуаціях може діяти відповідно до власного професійного бачення чи уявлення про інтереси замовника послуги.

Філософія внутрішнього маркетингу - управління персоналом підприємства як ресурсом і як внутрішнім споживачем (внутрішнім ринком). За такого підходу внутрішній маркетинг є діяльністю у середині підприємства, що інтегрує в себе різні управлінські функції, а цінність персоналу полягає в тому, що він розглядається, по-перше, як ресурс для реалізації маркетингової функції, а по-друге, як внутрішній ринок (група внутрішніх клієнтів). За такого підходу формування та ефективна реалізація внутрішньої маркетингової стратегії буде залежати від багатьох ознак, зокрема: від зрозумілості всьому персоналу цілей розроблених маркетингових програм з визначенням його ролі, мінімізації рівня опортунізму шляхом використання інструментарію внутрішніх комунікацій і PR- заходів, любові та прихильності персоналу до підприємства, а також від внутрішніх мотивів і сенсу виконуваною роботою, задоволення від неї. Внутрішня маркетингова стратегія повинна підвищити організаційну ідентифікацію персоналу, а також забезпечити загальну якість обслуговування і процедуру вивільнення та супроводження звільненого персоналу (аутплейсмент).

Під *продовженою продуктивністю послуг* пропонується розуміти можливість споживача тривалий період отримувати додаткові вигоди від споживання послуги, що була ним придбана у минулому. Тут маються на увазі безкоштовні консультації контактного персоналу протягом тривалого періоду, інформаційні повідомлення щодо можливості розширення сфер застосування отриманої послуги, споживання результатів обслуговування у майбутньому. Прикладом може бути можливість використання споживачем отриманих освітніх послуг (базової освіти) для підвищення власної кваліфікації протягом життя. Деталізація даного поняття наведена у підрозділі 3.2.

Процес організації послуг і обслуговування споживача передбачає розподіл на дві частини: видиму і невидиму для споживача. Даний підхід передбачає, що безпосередньо процес обслуговування є видимою частиною, яка представлена контактним персоналом підприємства і фізичним оточенням, а процес організації послуг є невидимою частиною для споживача і складається із роботи всіх інших працівників, відділів, підрозділів підприємства. Але слід зауважити, що та й інша частини входять до складу підприємства, тому на них повинна бути направлена рівновелика увага в концепції внутрішнього маркетингу.

Задоволеність споживачів забезпечується клієнтоорієнтованістю контактного персоналу, кастомізацією пропозиції послуг, використанням комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій та корпоративних стандартів обслуговування, результати якого відповідають очікуванням споживача або перевершують їх. Задоволеність споживача може бути визначена як результат, або як процес. У першому випадку на рівень задоволеності споживача впливає отриманий ним кінцевий результат. З одного боку, на цей результат впливає когнітивне відчуття адекватності/неадекватності отриманої винагороди за витрачені кошти на купівлю певної послуги, з іншого – результат придбання та споживання послуги, який оцінюється як співвідношення отриманої винагороди і здійсненої плати, порівнюється з попередніми очікуваннями. Якщо отриманий результат співпадає з очікуваннями чи перевершує їх, то споживач залишається в цілому задоволений і навпаки. У іншому випадку на формування загальної оцінки задоволеності від споживання послуги впливає певне психологічне чи емоційне сприйняття процесу обслуговування. Зазначені підходи впливають на формування споживчого досвіду, оскільки дозволяють споживачу здійснити оцінювання отриманих ним вигод від отримання і споживання послуги (процесу обслуговування) і порівняти їх з витраченими ресурсами (час, грошові кошти тощо). Для досягнення необхідного рівня задоволеності споживачів необхідним є використання інтегрованих маркетингових комунікацій, внутрішньо-корпоративного PR, а також елементів корпоративної культури.

Залученість персоналу і споживача у процес створення споживчої цінності послуг. Для найкращого задоволення споживача необхідною умовою є формування відповідної атмосфери та створення умов для його залучення у бізнес-процес створення споживчої цінності, що залежить від

організаційних, фінансово-економічних, соціально-психологічних факторів та від задоволеності / незадоволеності потреб співробітників. Залученість клієнта у процес створення послуги (заповнення частини необхідних документів, можливість дати пораду контактній особі, зручність користування електронним ресурсом підприємства надавача послуги тощо) дозволяє, по-перше, підвищити рівень його поінформованості щодо процесу створення і споживання послуги, по-друге, безпосереднє залучення клієнта у процес створення послуги забезпечує дотримання персоналом стандартів якісного обслуговування, а отриманий досвід від безпосереднього контакту зі споживачем дозволить удосконалити існуючі стандарти обслуговування; по-третє, результатом такої взаємодії може стати створення нових послуг або удосконалення існуючих. Чим вищий ступінь участі клієнта в процесі обслуговування, тим більша його потреба в інформації, яка дозволяє досягти кращих результатів і сформувати певний споживчий досвід.

Делегування контактному персоналу повноважень, з наданням права доступу до використання наявних ресурсів, можливості самостійно і оперативно приймати рішення у процесі обслуговування споживачів та формувати у нього інноваційні компетенції дозволить підвищити продуктивність, а відтак і результативність та конкурентоспроможність підприємства-послугодавача.

Виходячи з викладеного вище, можемо визначити перспективи розширення концепції внутрішнього маркетингу. На нашу думку, до таких перспектив слід віднести: імплементацію в предмет дослідження таких категорій, як: відчуття щастя на робочому місці (HWP), де працівники могли б покращити свою самооцінку і реалізувати себе на роботі через виконання завдань; формування іміджу підприємства і як роботодавця (для потенційних працівників), і як надавача послуг (для клієнтів та інших стейкхолдерів); цінності бренду компанії та формування індивідуального бренду контактного персоналу; контроль стресу на роботі; професійне вигорання тощо.

Висновки до розділу 1

1. Попри відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття «сфера послуг», науковці дійшли згоди в тому, що послугові види діяльності мають відношення не лише до нематеріального, але й до матеріального

виробництва. В результаті теоретичного дослідження встановлено, що основними чинниками та ресурсами, що найбільш впливають на становлення і розвиток сфери послуг є: науково-технічні, зокрема науково-технічний прогрес й структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва; економічні; інституціональні; соціально-демографічні.

2. Ґрунтуючись на різних наукових поглядах вчених-економістів та беручи до уваги тлумачення терміну «послуга» в нормативно-правових документах, під послугою пропонується розуміти специфічний товар, споживча цінність якого задовольняє потребу споживача як у момент її створення, так і у майбутньому. Запропоновані доповнення атрибутивних ознак послуг дозволяють у певній мірі деталізувати питання, пов'язані з таким атрибутом послуги, як фактор часу. В цьому аспекті, зокрема, запропоновано класифікувати послуги за такими ознаками: послуги одночасного, тимчасового, пролонгованого споживання та споживання у майбутньому.

3. Отримані результати дослідження дозволили удосконалити методику визначення основних ознак послуги, які, на відміну від існуючих (невідчутність, нерозривність створення і споживання, нездатність до накопичення і зберігання, мінливість якості, фактор часу та ін.), доповнено двома новими, а саме: інтелектуалізація процесу створення послуги і демонстративність її споживання, що залежить від індивідуального брэнда контактного персоналу та іміджу підприємства надавача послуг.

4. Аналіз концепції сервісної якості дозволив удосконалити змістовне наповнення атрибутів моделі оцінювання якості послуг (SERVQUAL), які, з урахуванням динамічного розвитку електронної комерції та появою абсолютно нових, притаманних сьогоденню послуг, доповнено двома новими: доступність і зручність споживання послуги (Availability & Comfort) та додаткові вигоди і сервіс у межах визначеної ціни (Benefit & Additional service). Це дозволило розробити декілька основних правил, які можуть бути покладені в основу стандартів обслуговування споживачів. До них віднесено: максимальну увагу до клієнтів; високу якість комплексу послуг; постійне підвищення компетентності контактного персоналу; грамотне й оперативне застосування форм і методів паблік рилейшнз з метою підвищення популярності як самої послуги, так і підприємства-послугонадавача.

5. З метою розробки методичних засад оцінювання продуктивності послуг та результативності діяльності підприємств, що надають послуги і,

зокрема, контактного персоналу, запропоновано удосконалити класифікацію послуг за ознакою рівня інтелектуалізації бізнес-процесів. Запропонований підхід, що ґрунтується на упорядкуванні структури державного класифікатора (ДК 016:2010), передбачає виділення і структуризацію послуг за трьома групами: інтелектуальні, функціональні, змішані. Об'єктом даної класифікації є послуги, як специфічний продукт і результат творчої, інтелектуальної діяльності контактного персоналу. Такий підхід дозволяє комерціалізувати результати творчої, інтелектуальної діяльності контактного персоналу; більш ефективно використовувати інструментарій внутрішнього маркетингу при створенні кастомізованої пропозиції задля найкращого задоволення потреб споживачів.

6. Дослідження літературних джерел дозволило встановити, що формування і розвиток ідей, які у подальшому були трансформовані у теорію внутрішнього маркетингу, припадає на кінець 70-х – початок 80-х рр. ХХ ст. , на період упорядкування елементів традиційного комплексу маркетинг-мікс «4Р». Це певним чином вплинуло на формування теорії внутрішнього маркетингу, зокрема методи традиційного маркетингу були застосовані до персоналу підприємства. Таким чином підґрунтям внутрішнього маркетингу є засади дбайливого і доброзичливого ставлення до персоналу, як до внутрішніх клієнтів, створення відповідних умов праці і задоволення від неї. Проте слід зазначити, що такий підхід у діяльності сучасних підприємств стає не самоціллю, а необхідною передумовою у досягненні вищої мети – задоволення потреб клієнтів та інших стейкхолдерів. Кінцевою стратегічною метою внутрішнього маркетингу є прибуткові зовнішні відносини, створення яких залежить від стратегічного і оперативного бачення топ-менеджменту і контактного персоналу підприємства.

7. Аналіз різних точок зору представників наукових шкіл маркетингу, дозволив дійти висновку, що основна ідея внутрішнього маркетингу полягає у відображенні сучасних потреб вибудови та підтримки партнерських відносин в ланцюжку учасників створення споживчої цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт» , а також передбачає зміну механізмів побудови відносин на внутрішньому ринку підприємства. Відтак природа внутрішнього маркетингу проявляється в одночасній орієнтації на внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти) споживачів.

8. Ґрунтовне опрацювання літературних джерел дозволило виявити основні принципи внутрішнього маркетингу, а саме: 1) вихід на ринок з

індивідуальною пропозицією послуг та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів з наданням додаткового сервісу; 2) налагодження взаємовигідної співпраці топ-менеджменту з персоналом підприємства як з бізнес-партнерами, шляхом створення належних умов праці, мотивації і задоволення потреб в обмін на його професійні та особистісні якості, творчі й інтелектуальні здібності задля досягнення ринкової мети; 3) формування і реалізація стратегії управління змінами, шляхом розробки маркетингових програм, з визначенням в них ролі та місця контактного персоналу, а також застосовування тактики адаптації пропонування послуг до системи цінностей споживачів внутрішнього і зовнішнього ринку з одночасним впливом на нього; 4) забезпечення очікуваного споживачем результату обслуговування у відповідності до наданих виробником обіцянок; 5) формування лояльності як персоналу, так і клієнтів до компанії та її бренду; 6) формування позитивного споживчого досвіду.

9. Узагальнення теоретичних підходів закордонних і вітчизняних вчених, дозволило під внутрішнім маркетингом розуміти діяльність, спрямовану на побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт» з метою найкращого задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів і досягнення ринкових та соціальних цілей підприємства. Дане формулювання корелює з концептуальними положеннями і поглядами вітчизняних та закордонних науковців і певною мірою розширює і доповнює їх.

10.3 метою визначення особливостей формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг було обґрунтовано його концепцію, яка базується на системі поглядів відносно сутнісних особливостей об'єктів і суб'єктів маркетингового впливу, інструментів та принципів формування системи внутрішнього маркетингу, які в сукупності становлять методологічну основу організації ефективної ринкової діяльності підприємств сфери послуг.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [294; 295; 311; 312; 317; 318; 321; 327; 328; 329; 341; 343; 345]

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Сутність внутрішнього маркетингу і маркетингу персоналу підприємства

Однією з істотних проблем, з якою стикаються сучасні підприємства сфери послуг, є недостатня кількість висококваліфікованого, з відповідними професійно-особистісними якостями, клієнтоорієнтованого персоналу. Мова йде саме про персонал «контактної зони» або контактний персонал, професійні, ділові та особисті якості якого дозволяли б не лише якісно обслуговувати споживачів, а й найкращим чином задовольняти їх потреби, установлювати та постійно підтримувати з ними тісні зв'язки, формуючи лояльне ставлення як до підприємства-послугодавача, так і до послуг, що ним пропонуються. У вирішенні даного питання підприємствам надавачам послуг необхідно використовувати системний підхід маркетингу персоналу і внутрішнього маркетингу. При цьому слід зауважити, що останні два поняття є нетотожними, але взаємопов'язаними і такими, що доповнюють одне одного. З метою уникнення неузгодженостей у термінології пропонуються наступні визначення зазначених понять (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення сутності термінів менеджмент персоналу, маркетинг персоналу та внутрішній маркетинг (складено автором)

Термін	Визначення
Менеджмент персоналу	комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал для підвищення ефективності в досягненні цілей підприємства [224, с. 15]
Маркетинг персоналу	вид управлінської діяльності, спрямованої на добір, залучення та утримання клієнтоорієнтованого персоналу, який вміє, має можливість і бажання якісно виконувати покладені на нього функції
Внутрішній маркетинг	діяльність, спрямована на побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт» з метою найкращого задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів і досягнення ринкових та соціальних цілей підприємства

Взаємозв'язок менеджменту персоналу, маркетингу персоналу і внутрішнього маркетингу, як трьох основних сфер, що пов'язані з управлінням саме контактним персоналом і формуванням у нього відповідної поведінки в організації взаємодії з внутрішніми і зовнішніми контактними аудиторіями схематично представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Взаємозв'язок основних сфер, що пов'язані з управлінням клієнтоорієнтованим контактним персоналом підприємств сфери послуг
(розроблено автором)

Умовні позначки на рис. 2.1 демонструють перетин ключових функцій кожної із трьох сфер управління контактним персоналом, зокрема:

1 – визначення, аналіз, вибір джерел і покриття потреби у контактному персоналі відповідної кваліфікації, позиціонування контактного персоналу, формування бренду підприємства-роботодавця;

2 – мотивація контактного персоналу та координація його дій у побудові взаємовідносин як у колективі, так і з клієнтами, утримання клієнтоорієнтованого персоналу;

3 – розробка комплексу маркетингових заходів роботи з контактним персоналом і продаж йому «внутрішнього» продукту та корпоративних цінностей підприємства;

4 – розвиток, підтримка та залучення у бізнес-процеси підприємства висококваліфікованого, мотивованого і клієнтоорієнтованого контактного персоналу.

Слід зазначити, що предмет вивчення менеджменту персоналу є досить широким, саме тому у розрізі досліджуваної проблематики використовуються лише ті поняття і управлінські функції, що стосуються управління контактним персоналом, який задіяний у сфері послуг, а саме: розрахунок потреби в контактному персоналі, професійний відбір контактного персоналу, формування резерву кадрів, навчання контактного персоналу, побудова кар'єри, як ключові елементи функціональної складової управління контактним персоналом, до організаційних аспектів управління контактним персоналом використовуються функції, що забезпечують ефективність його трудової діяльності та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства надавача послуг (оцінювання контактного персоналу, мотиваційний моніторинг, розробка корпоративних стандартів та правил поведінки, формування корпоративної культури).

Що стосується маркетингу персоналу, то тут основний акцент робиться на таких його функціях, як: аналіз потреби у контактному персоналі, дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці та оцінювання факторів, що впливають на забезпечення потреби у персоналі, аналіз та вибір джерел покриття потреби у контактному персоналі (рекрутинг персоналу), пошук талантів, розробка плану маркетингу персоналу та контроль його виконання, аналіз кандидатур, які звільняються, проведення їх психологічної підтримки та сприяння подальшому працевлаштуванню (аутплейсмент).

Внутрішній маркетинг частково поєднує функції менеджменту персоналу і маркетингу персоналу, а відтак основними його функціями в управлінні контактним персоналом є: створення і продаж «внутрішнього продукту» персоналу підприємства, як внутрішньому споживачу; усестороннє вивчення внутрішнього споживача, його потреб, запитів, побажань; сегментування внутрішнього ринку на якому відбувається обмін продукту – «роботи»; виявлення індивідуальних цінностей контактного персоналу та їх урахування в місії та корпоративній культурі підприємства; встановлення взаємодії і формування внутрішніх міжособистісних відносин між контактним персоналом топ-офісу, мідл-офісу і фронт-офісу; створення умов та атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат – найкращого задоволення клієнта; підвищення клієнтоорієнтованості контактного персоналу. Характеристика функцій кожної із сфер управління контактним персоналом підприємств сфери послуг наведена в табл. 2.2.

Характеристика функцій кожної із сфер управління контактним персоналом підприємств сфери послуг (авторська розробка)

Види управлінської діяльності	Функції, пов'язані з формуванням та управлінням клієнтоорієнтованим контактним персоналом
Менеджмент персоналу	- розрахунок потреби в контактному персоналі - професійний відбір контактного персоналу - професійна та соціальна адаптація - навчання контактного персоналу - формування резерву кадрів на заміщення посад топ-офісу - планування розвитку кар'єри для перспективних фахівців - оцінювання контактного персоналу - мотиваційний моніторинг - розробка корпоративних стандартів та правил поведінки - формування та розвиток корпоративної культури
Маркетинг персоналу	- аналіз потреби у контактному персоналі - розробка вимог до контактного персоналу - дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці - оцінювання факторів, що впливають на забезпечення потреби у персоналі - аналіз та вибір джерел покриття потреби у контактному персоналі і розрахунок планових витрат на його придбання - пошук талантів і подальше їх використання - розробка плану маркетингу персоналу та контроль його виконання - аналіз кандидатур, які звільняються, проведення їх психологічної підтримки та сприяння подальшому працевлаштуванню
Внутрішній маркетинг	- продаж «внутрішнього продукту» контактному персоналу підприємства, як внутрішньому споживачу - усестороннє вивчення внутрішнього споживача, його потреб, запитів, бажань, задоволеності виконуваною роботою - сегментування внутрішнього ринку на якому відбувається обмін роботи-продукту - виявлення індивідуальних цінностей контактного персоналу та їх урахування в місії та корпоративній культурі підприємства - встановлення взаємодії і формування внутрішніх міжособистісних відносин між контактним персоналом топ-офісу, мідл-офісу і фронт-офісу - внутрішня комунікація та інтеграція персоналу («маркетологів за сумісництвом») для задоволення потреб споживачів і досягнення маркетингових цілей підприємства - створення умов та атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат – найкращого задоволення клієнта - підвищення клієнтоорієнтованості контактного персоналу

Головним об'єктом впливу внутрішнього маркетингу на підприємстві є контактний персонал. Акцентування уваги на контактному персоналі та

філософії побудови відносин з ним, як з партнером, є фундаментом, на якому базується концепція внутрішнього маркетингу.

На підприємствах до контактного персоналу можна віднести окремих працівників, їх групи або весь персонал, який безпосередньо чи опосередковано залучений у процеси змін і/або реалізації маркетингових стратегій та програм. Деталізуючи вивчення даного питання зазначимо, що до контактного персоналу підприємств сфери послуг доцільно віднести топ-менеджерів, які здійснюють зустрічі та встановлюють контакти із зацікавленими аудиторіями, працівників відділу маркетингу і продажів, які спілкуються із посередниками та постачальниками, фахівців відділу реклами, які контактують з представниками теле- і радіокомпаній, рекламно-інформаційних та PR-агентств, фахівців IT-відділу, які підтримують зв'язок з існуючими та потенційними клієнтами за допомогою електронних ресурсів веб-сайту підприємства, бухгалтерів, які звітують про діяльність підприємства у податкову інспекцію та контрольно-ревізійні органи, а також взаємодіють з представниками банківських установ, тобто усіх тих, хто здійснює контакти із цільовими і контактними аудиторіями підприємства. Крім того, у сфері послуг до контактного персоналу відноситься персонал (фахівець), який безпосередньо надає послугу споживачеві. Зазначені категорії є своєрідними посередниками у процесі передачі послуги кінцевому споживачеві. Таке посередництво полягає також у забезпеченні інтересів, як власника бізнесу, зовнішніх споживачів та інших стейкхолдерів, так і власних інтересів. При цьому контактний персонал не зможе досягти власного інтересу (комерційного чи некомерційного) без задоволення інтересу споживача чи іншого контрагента. Зазначені категорії контактного персоналу повинні розуміти цінність і властивості послуги, бути мотивованими в найкращому обслуговуванні споживача. Тому у топ-менеджменту підприємства взаємовідносини із контактним персоналом повинні бути, як із партнерами. Як резюмує К. Лавлок, персонал контактної зони встановлює перший контакт зі споживачем, дозволяє йому сформулювати перше враження та сформулювати очікування від пропонованої послуги, забезпечує безпосередню взаємодію зі споживачем в процесі обслуговування і після нього, а також від якого, в більшості випадків, залежить якість послуги і процесу обслуговування [171].

З урахуванням викладеного вище пропонується під *контактним персоналом* розуміти клієнтоорієнтованих менеджерів та фахівців

підприємства, що забезпечують встановлення і підтримку тривалих взаємовигідних зв'язків з внутрішніми та зовнішніми контактними аудиторіями задля досягнення маркетингових цілей підприємства.

Взаємодія контактного персоналу підприємств сфери послуг на різних ієрархічних рівнях продемонстрована на рис. 2.2.

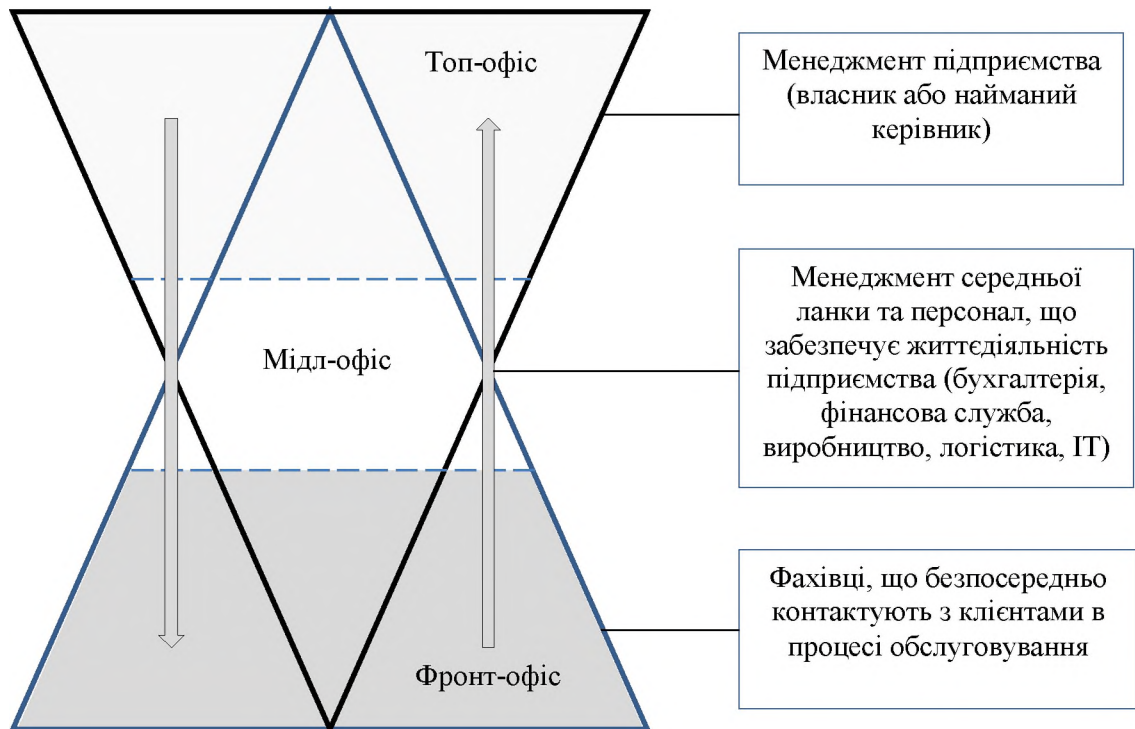


Рис. 2.2. Взаємодія контактного персоналу підприємств сфери послуг на різних ієрархічних рівнях (авторська розробка)

У урахуванням наведеного підходу пропонується наступна класифікація контактного персоналу:

І. За ієрархією управління в організаційній структурі підприємства, орієнтованого на споживача:

- персонал топ-офісу (менеджмент підприємства, що здійснює контакти зі стейкхолдерами і забезпечує процеси підготовки та ухвалення рішень на основі інформації про основні бізнес-процеси підприємства);

- персонал мідл-офісу (менеджмент середньої ланки, що здійснює контакти не з кінцевими споживачами послуг і забезпечує виробничий процес);

- персонал фронт-офісу (фахівці, що здійснюють безпосередню взаємодію з кінцевими споживачами послуг, створюють, пропонують і продають послугу, формують базу даних, супроводжують клієнта).

II. За рівнем періодичності та тісноти контактів зі споживачами:

- персонал, що здійснює разовий контакт з клієнтами (топ-менеджмент підприємства);
- персонал, що здійснює періодичні контакти з клієнтами (менеджмент середньої ланки по мірі виникнення рекламаций чи нестандартних ситуацій);
- персонал, що забезпечує постійний контакт з клієнтами (фахівці, що безпосередньо контактують з клієнтами).

Мідл-офіс не обслуговує клієнтів, але взаємодіє з контрагентами. В ньому зосереджена сукупність усіх бізнес-процесів, процедур, нормативних документів (регламентів), що забезпечують процеси підготовки та ухвалення рішень топ-офісом. Зауважимо, що за різних наукових підходів, функції мідл-офісу, який в літературних джерелах також представлено як бек-офіс, можуть бути розподілені між персоналом топ-офісу і фронт-офісу. Контактний персонал фронт-офісу, окрім здійснення безпосередньої взаємодії з клієнтом в процесі його обслуговування, забезпечує організацію роботи обслуговуючого та допоміжного персоналу, здійснює реєстрацію договірних відносин і формує клієнтську базу даних.

Слід зазначити, що особливо важливим для здійснення ефективної маркетингової діяльності підприємств є налагодження двосторонніх взаємовигідних відносин з *контактними аудиторіями* – підприємствами, суспільними організаціями та окремими особами, що проявляють реальний інтерес до діяльності підприємства і можуть вплинути на досягнення ним маркетингових цілей.

Ф. Котлер, думки якого дотримуються також вітчизняні вчені С. Гаркавенко, І. Решетнікова, С. Ілляшенко, виділяє сім контактних аудиторій, а саме:

- 1) кредитно-фінансові контактні аудиторії (банки, інвестиційні та аудиторські компанії, дебітори, кредитори, фінансові консультанти);
- 2) контактні аудиторії засобів масової інформації (телевізійні канали, редакції газет, журналісти, економічні оглядачі, рекламні агенції);
- 3) контактні аудиторії державних установ (органи державної та місцевої влади, державні службовці, реєстраційні палати, податкова інспекція, пожежна інспекція, санітарно-епідеміологічна служба тощо);
- 4) контактні аудиторії груп активної громадської дії (громадські рухи, благодійні фонди, волонтери, координаційні центри тощо);

5) місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі, місцеві суспільні організації);

6) контактні аудиторії широкої громадськості (лідери громадської думки, у т.ч. зірки естради, спортсмени, політики);

7) внутрішні контактні аудиторії (акціонери, керівництво, наглядова рада, трудовий колектив, профспілки).

Взаємодія підприємства з контактними аудиторіями має будуватися за схемою: максимальне заохочення до співпраці одних (спонсорів, консультантів, журналістів, персонал) і врахування у забезпеченні ефективної діяльності можливих дій інших (податкова, пожежна інспекція, санітарно-епідеміологічна служба тощо) [56, с. 24-25].

Слід також зауважити, що названі вчені до контактних аудиторій підприємства не відносять його конкурентів, споживачів, посередників та постачальників, виокремлюючи їх як окремих суб'єктів ринку, що безпосередньо беруть участь у процесах обміну. Оскільки функціонування підприємств сфери послуг на ринку відбувається в тісному контакті зі споживачами, постачальниками, посередниками і конкурентами, то ми вважаємо за доцільне віднести цих суб'єктів ринку також до контактних аудиторій. Дану тезу можна підтвердити також тим, що дії (або бездіяльність) сукупності контактних аудиторій може сприяти, або навпаки – перешкоджати, діяльності підприємства.

Отже, традиційний підхід у виділенні семи типів контактних аудиторій пропонується доповнити ще п'ятьма, а саме:

- зовнішні споживачі (кінцеві та некінцеві споживачі);
- постачальники (юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для надання послуг);
- посередники (організації, що допомагають підприємству в розповсюдженні інформації, просуванні та збуті послуг);
- конкуренти (підприємства-конкуренти, бажання-конкуренти, товарно-родові конкуренти, товарно-видові конкуренти, марки-конкуренти);
- міжнародні організації (урядові та неурядові міжнародні компанії та організації).

Взаємодія контактного персоналу підприємств сфери послуг з різними контактними аудиторіями за характером дії та періодичністю контактів продемонстрована у табл. 2.3.

Взаємодія контактного персоналу з контактними аудиторіями підприємств сфери послуг (авторська розробка)

Персонал контактної зони	Контактні аудиторії	Характер контакту (дії)	Періодичність контакту
Топ-офіс (власник бізнесу, топ-менеджер)	- кредитно-фінансові установи	відкриття рахунків та оформлення інших фінансових документів	одноразові контакти, офіційні запити і запрошення або за необхідності
	- засоби масової інформації	представлення інформації про підприємство в різних ЗМІ	
	- державні установи	реєстраційні процедури	
	- групи активної громадської дії	благодійна допомога, спонсорство	
	- місцева громадськість	підтримка проектів	
	- суспільство в цілому	представницькі заходи	
	- колектив	укомплектування штату, заходи згідно колективного договору	
	- міжнародні організації	підписання угод, представницькі заходи	
	- споживачі	відповідь на звернення та рекламачії (за необхідності)	
	- постачальники	узгодження спірних питань та підписання угод	
	- посередники	вибір та підписання угод	
	- конкуренти	представницькі заходи	
Мідл-офіс (спеціалісти відділів, бухгалтер, логіст, IT – фахівець)	- кредитно-фінансові установи	оплата рахунків та здійснення інших транзакцій	згідно функціональних обов'язків або за умови узгодження з керівництвом підприємства
	- споживачі	додаткові роз'яснення щодо технології надання послуги	
	- колектив	надання інформації щодо нарахування заробітної плати, видача довідок	
	- постачальники та посередники	уточнення умов договору, участь у вирішенні спорів у судовому порядку	
Фронт-офіс (call – центр, фахівці, що безпосередньо надають послугу і контактують зі споживачами)	- споживачі	виявлення потреби, оформлення замовлення, створення, пропонування та продаж послуги, надання гарантій	періодичний та постійний контакт
	- колектив	творча взаємодія між різними підрозділами задля задоволення власного і «чужого» інтересу	
	- засоби масової інформації	надання інформації щодо конкурентних переваг послуг підприємства	
	- державні установи	уточнення інформації та підготовка звітів за результатами перевірок	
	- групи активної громадської дії	надання консультацій та участь у проектах, координація дій	
	- місцева громадськість	реалізація спільних проектів, надання консультацій	

Основним завданням будь-якого підприємства для організації та здійснення ефективної операційної діяльності є оптимізація процесів управління людськими ресурсами. Збалансованість у системі відносин між усіма учасниками створення споживчої цінності може бути досягнута лише за рахунок впровадження маркетингового управління підприємством і персоналом.

Здійснивши аналіз наукових праць ми з'ясували, що під маркетингом персоналу такі вчені, як В. Ардзінов, В. Крупко, С. Легомінова, В. Томілов розуміють дослідження ринку праці з метою забезпечення покриття потреб у персоналі. Інші вчені, такі як В. Никифорова, В. Колпаков, О. Желєзцов, А. Кібанов, А. Тлеубердінова, Л. Пашук, вважають, що маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення, аналіз та покриття потреби в персоналі. Дещо іншої точки зору дотримуються І. Петрова та Л. Шимановська-Діанич, які під кадровим або персонал-маркетингом розуміють сукупність заходів щодо пошуку, відбору та залучення до роботи висококваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства. При цьому І. Петрова значно розширює функції кадрового маркетингу, включаючи до них заходи з аналізу очікувань співробітників стосовно побудови кар'єри на підприємстві задля більш повного їх задоволення результатами своєї праці. За такого підходу, головними завданнями персонал-маркетингу є не лише дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці з метою залучення фахівців високої кваліфікації, а й своєчасна підготовка робочих місць і вимог до майбутніх співробітників задля розкриття та ефективного використання їх потенціалу. На нашу думку головною метою тут є створення відповідних умов праці для найкращого задоволення потреб працівника, здатного забезпечити досягнення цілей підприємства. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності дефініції «маркетинг персоналу» наведено в дод. У, а алгоритм процесу маркетингу персоналу подано в дод. Ф.

Дослідники теорії внутрішнього маркетингу (Л. Беррі, А. Парасураман, К. Гронроос, М. Брун, Р. Вері, П. Ахмед, М. Рафік, М. Шостак, Є. Драчова, Ю. Соловйова, О. Юлдашева, А. Войчак, І. Решетнікова, А. Федорченко), акцентують увагу на тому, що внутрішній маркетинг, по-перше, є системою взаємовідносин підприємства з персоналом, метою якої є забезпечення лояльності останнього, як «внутрішнього споживача»; по-друге, він являє собою внутрішньофірмову філософію ринко- та клієнтоорієнтованості

контактного персоналу; по-третє, дозволяє уникати опортунізму персоналу до інноваційних та організаційних змін і якісно здійснювати обслуговування клієнтів (зовнішніх споживачів).

Особливість контактного персоналу, як стратегічного інтелектуального ресурсу підприємств сфери послуг полягає у тому, що він є активною складовою будь-якого операційного процесу. Контактний персонал, який відданий своїй справі, може активно сприяти зростанню результативності діяльності і досягненню успіху підприємства, може ставитися байдуже до виконання власних функціональних обов'язків, а відтак і до розвитку підприємства, а також може взагалі нехтувати виконанням різного роду функцій у силу об'єктивних і суб'єктивних причин та протистояти нововведенням. З метою уникнення останніх двох явищ, доцільним є використання інструментарію маркетингу персоналу, зокрема на етапах постійного моніторингу задоволеності персоналу виконуваною роботою, аналіз кандидатур, які можуть бути звільненими, проведення їх психологічної підтримки та сприяння подальшому працевлаштуванню, а також пошук талантів з подальшим їх службовим переміщенням з метою більш повного задоволення результатами своєї праці, а також внутрішнього маркетингу, у процесі удосконалення взаємодії з таким персоналом у середині підприємства і залучення його у інші бізнес-процеси.

Таким чином, маркетинг персоналу дозволяє забезпечити підприємство висококваліфікованим та мотивованим персоналом, а внутрішній маркетинг – максимально задовольнити його потреби шляхом організації його діяльності завдяки створенню необхідних умов праці, стимулів і внутрішніх мотивів. У поєднанні це є дієвим інструментом, що дозволяє правильно «продати» підприємство та його корпоративні цінності потенційним та існуючим працівникам.

Розглянемо детальніше сутність цих двох теорій, схарактеризуємо їх компоненти з метою виявлення взаємозв'язків, відмінностей, а також уточнення функцій та заходів їх реалізації.

Маркетинг персоналу запропоновано розглядати як підсистему менеджменту персоналу. Обґрунтованість такого підходу, згідно з науковими поглядами А. Старостіної, В. Кравченко та Л. Пащук, полягає у тому, що, по-перше, упровадження маркетингового підходу в управління персоналом на підприємстві передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів; по-друге, система маркетингу персоналу є складовою частиною управління

персоналом на підприємстві; по-третє, система маркетингу персоналу складається з окремих функціональних елементів, які використовуються на усіх етапах маркетингової діяльності [382, с. 114].

Т. Савенкова, виділяє два основні системоутворюючі елементи маркетингу персоналу:

I. Зовнішнє середовище маркетингу персоналу: ситуація на ринку праці, нормативно-правове забезпечення, соціально-економічне середовище, державна політика у сфері освіти й зайнятості.

II. Внутрішнє середовище маркетингу персоналу: рекрутинг, адаптація, навчання, розвиток та оцінка персоналу, організація системи мотивації та оплати праці, внутрішній брендінг, самоменеджмент, делегування повноважень, комунікаційні та інформаційні потоки [293, с. 45].

Вітчизняні вчені А. Старостіна, В. Кравченко та Л. Пащук, наголошують на виокремленні трьох факторів середовища, які впливають на формування системи маркетингу персоналу, а саме на:

1) фактори макромаркетингового середовища: політико-правові, економічні, науково-технічні, природні, соціокультурні, демографічні;

2) фактори мікромаркетингового середовища: споживачі (потенційні працівники), конкуренти (інші роботодавці), постачальники, посередники, контактні аудиторії (кадрові агентства, державна служба зайнятості, навчальні заклади, профспілки);

3) фактори внутрішнього середовища підприємства: вид діяльності, форма власності, розмір та організаційна структура, корпоративна культура, характеристика персоналу підприємства [382, с. 115].

Ці ж науковці виокремлюють декілька підсистем у системі маркетингу персоналу, зокрема:

- аналітичну підсистему (дослідження зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, кадрової політики підприємства);

- організаційну підсистему (формування, розподіл, логістика персоналу, формування системи комунікацій на підприємстві);

- управлінську підсистему (розробка ринкових засад кадрової стратегії, управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, управління процесом здійснення маркетингу персоналу, сегментація ринку праці та позиціонування підприємства на ньому, створення іміджу підприємства-роботодавця);

- контролюючу підсистему (контроль за впровадженням системи маркетингу персоналу, маркетинговий аудит управління персоналом).

У цьому аспекті використання системного підходу дозволяє:

1) розкрити внутрішню будову системи маркетингу персоналу, що являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем націлених на досягнення цілей персоналу та підприємства;

2) вибудувати перспективні взаємовідносини підприємства з джерелами покриття потреби у персоналі, у тому числі при його вивільненні, та підтримувати комунікаційні зв'язки з оточуючим середовищем;

3) адаптувати залучений персонал, використовуючи коучінг та технології HR-брендінгу. Це стимулюватиме працівників до продуктивної праці, посилить сприйняття цінностей підприємства і корпоративної культури;

4) здійснювати маркетингове управління персоналом на безконфліктній основі [304, с. 113].

Усе це дозволить підприємству у поєднанні з використанням сучасної техніки, технологій, капіталу та інших ресурсів збільшити прибутки через підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу, а також продукції/послуг, що ним створюється і пропонується.

Як зазначає В. Томілов, досвід закордонних компаній свідчить, що витрати на робочу силу, на підвищення її потенціалу та результативності не менш значущі, ніж кошти на основні фонди, оскільки праця людей у кінцевому підсумку визначає прибутковість підприємства, його успіх на ринку [401].

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

У цьому аспекті думку К. Швецової щодо представлення маркетингу персоналу як виду діяльності, спрямованої на виявлення потреби в персоналі, задоволення цієї потреби й утримання наявних кваліфікованих працівників [431], підтримує Ю. Кропивка, яка під даною дефініцією розуміє комплекс

заходів щодо формування ефективного кількісного та якісного особового складу підприємства [159, с. 160].

Отже, маркетингова діяльність у сфері управління персоналом включає у себе такі процеси: утримання та внутрішню мотивацію існуючого кваліфікованого персоналу, розробку вимог до персоналу, виявлення потреби у персоналі і її задоволення, розрахунок витрат на персонал, розробку заходів, необхідних для покриття потреби у персоналі і його вивільнення.

Інструментарій маркетингу персоналу дозволяє вирішувати питання визначення і покриття потреби у персоналі з точки зору ринкового підходу. З цієї позиції маркетингу персоналу робоче місце розглядається як специфічний «товар», який продається на ринку праці. Підприємство прагне створити таке робоче місце і відповідні умови праці, щоб їх можна було вигідно «продати», залучивши більш висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців. Саме тому маркетинг персоналу можна трактувати як вид управлінської діяльності, спрямованої на залучення, навчання, мотивацію та утримання кадрів, які вміють, мають можливості і бажання якісно виконувати покладені на них функції.

У цьому аспекті простежується перший зв'язок між маркетингом персоналу і внутрішнім маркетингом, який побудований на «продажу» товару «робоче місце». Така операція купівлі-продажу «робочого місця» має на меті задовольнити потреби співробітників (внутрішніх клієнтів) в обмін на їх професійні вміння і особистісні якості. Результатом такого обміну є те, що підприємство-роботодавець збільшує свої можливості якісно задовольняти запити і, тим самим, утримувати лояльних клієнтів, чим забезпечує собі динамічний розвиток та успіх на ринку.

Таким чином, до основних функцій маркетингу персоналу можна віднести:

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

2) організаційну функцію. Її виконання дозволяє здійснювати організацію кадрового, інформаційного, документарного забезпечення маркетингового дослідження ринку праці; складати структурні, тактичні і оперативні плани реалізації маркетингового дослідження; здійснювати

розподіл повноважень у системі управління персоналом; розробляти заходи з удосконалення функціонального взаємозв'язку підприємства з маркетинговим середовищем.

3) аналітичну функцію. За допомогою даної функції, маркетинговий персонал обробляє всю отриману інформацію і здійснює підготовку нової інформації для прийняття управлінських рішень щодо розробки заходів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його розвитку на ринку. Також вона дозволяє здійснювати аналіз організаційної структури, штатного розпису та категорій персоналу, сегментування персоналу, моніторинг профільних вимог до персоналу та позиціонування якісних характеристик персоналу.

4) комунікативну функцію. Мета цієї функції – встановити контакт із суб'єктами ринку праці таким чином, щоб повністю задовольнити потребу підприємства у персоналі. Комунікація налагоджується як із суб'єктами зовнішнього ринку праці, так і зі співробітниками організації [126, с. 78; 431].

Остання функція є особливо актуальною, оскільки тут мова йде не лише про налагодження зв'язків з ВНЗ, органами влади, державними і комерційними службами зайнятості, а в першу чергу про налагодження комунікативних зв'язків у середині підприємства. Основним моментом тут є просування місії, корпоративної культури та цінностей підприємства і їх усвідомлене сприйняття персоналом.

Ця функція дозволяє з використанням різних комунікаційних засобів забезпечити широкі можливості для отримання інформації й обміну нею між персоналом усіх ієрархічних рівнів. До таких комунікативних засобів можна віднести зовнішні та внутрішні медіа, заходи внутрішніх PR-кампаній, заходи івент-маркетингу, тимбілдингу, зовнішній та внутрішній брендінг. Детальна характеристика названих комунікаційних засобів подається нижче.

Як зазначає В. Колпаков, сучасні закордонні компанії підходять до визначення суті маркетингу персоналу з двох позицій. Перша припускає розуміння маркетингу персоналу як певної філософії та стратегії управління людськими ресурсами (інтелектуальним капіталом). Існуючий і потенційний персонал розглядається в ролі внутрішніх і зовнішніх клієнтів підприємства. З цієї позиції маркетинг персоналу повинен забезпечити оптимальне використання наявних людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, які вплинуть на підвищення її ефективності, професійний розвиток тощо. У цьому аспекті простежується другий зв'язок

між маркетингом персоналу і внутрішнім маркетингом, який передбачає розглядати персонал як споживачів.

Інший підхід припускає тлумачення маркетингу персоналу у вузькому розумінні - як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства у компетентних кадрових ресурсах [134, с. 47].

Отже, у вузькому розумінні, маркетинг персоналу, як функція відособлена від інших напрямів кадрової політики підприємства, орієнтований на забезпечення взаємозв'язку з усіма структурними підрозділами підприємства. Це спричинено тим, що процес пошуку і забезпечення покриття потреби підприємства у персоналі (у професійному, кваліфікаційному і особистісному розрізах), вимагає встановлення, підтримки і розвитку тривалих договірних відносин у ланцюжку «ринку праці – навчальний заклад – підприємство», планування професійного просування персоналу, формування кадрового резерву тощо.

Виходячи з цього, В. Колпаков, А. Кібанов, Л. Шимановська-Діанич пропонують маркетингову діяльність у галузі персоналу представити у вигляді послідовно реалізованих нормативних етапів (рис. 2.3).

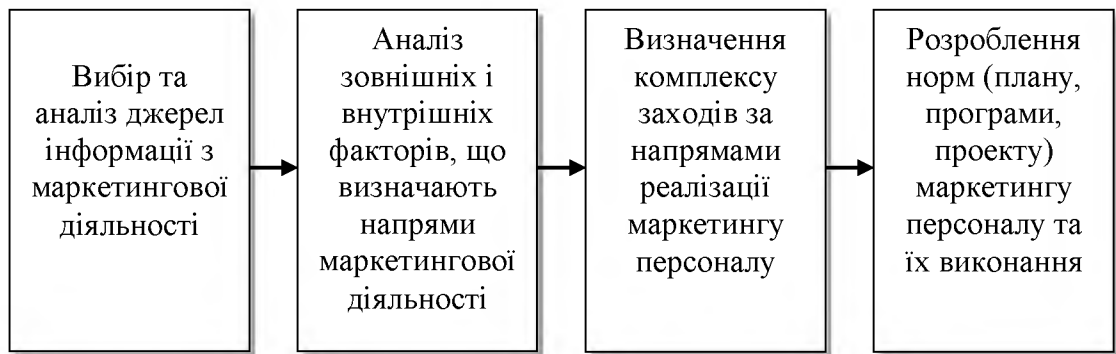


Рис. 2.3. Етапи реалізації маркетингової діяльності у галузі персоналу
[134, с. 20; 160, с. 165; 433, с. 22]

Як резюмує Н. Папонова, останнім часом ситуація на ринку праці все частіше створює зворотну кореляцію взаємин у системі відносин «працівник – роботодавець – працівник» [255]. Така думка є небезпідставною, оскільки кваліфікований працівник, який має досвід роботи, практичні навички і позитивні результати на попередньому місці роботи, може в перспективі обирати сам підприємство на якому би він хотів працювати. Відповідно підприємству, з якого він звільниться, це створить додаткові конкурентні

загрози. З цієї точки зору також існує тісний зв'язок між маркетингом персоналу і внутрішнім маркетингом. Оскільки використання їх інструментарію дозволяє мінімізувати або взагалі уникати ризиків звільнення висококонкурентного персоналу, шляхом створення відповідного іміджу підприємства-роботодавця та сприятливих умов праці (мікроклімат, можливості творчого розвитку, заохочення безкоштовним навчанням, побудовою кар'єри тощо).

Таким чином, унаслідок дослідження існуючих підходів до використання концепції маркетингу в управлінні персоналом доцільно говорити про третій зв'язок між маркетингом персоналу і внутрішнім маркетингом, який передбачає комплексний підхід, орієнтований на підтримку, розвиток, залучення персоналу і побудову з ним партнерських відносин. З іншого боку, концепція маркетингу персоналу передбачає, що підприємство концентрує свої зусилля і на зовнішньому ринку (ринку праці, споживчому ринку тощо). Відтак, одним із основних завдань маркетингу персоналу є зовнішня профілізація підприємства, яка передбачає передачу потенційним кандидатам на вакансію позитивного образу підприємства-роботодавця з метою як формування позитивного іміджу, так і забезпечення необхідною кількістю професійно придатного персоналу.

Для ефективної реалізації цього процесу необхідним є:

- демонстрація особливої привабливості підприємства як престижного місця роботи і доведення відповідної інформації до цільових груп - потенційних працівників;
- вибір і використання ефективних шляхів і заходів по забезпеченню підприємства персоналом, наприклад професійні консультації, лізинг персоналу;
- визначення і формулювання конкретних пропозицій по залученню нових працівників на підприємство залежно від попиту, цільової групи і термінів покриття потреб у персоналі (розробка і розміщення рекламних оголошень про вакансії, формування і розвиток особливих освітніх програм і інші пропозиції);
- аналіз заявлених документів і відбір нових, професійно придатних працівників [523, с. 42].

Грунтуючись на теоретичних засадах маркетингу персоналу, сучасні міжнародні корпорації чималу увагу приділяють відповідності працівника корпоративним стандартам та формуванню власного позитивного іміджу як

роботодавця. Різноманітну чисельність інструментів маркетингу персоналу доцільно використати упродовж усього процесу співпраці керівництва підприємства з персоналом. У цьому аспекті ми пропонуємо розглядати маркетинг персоналу як одну із базових функцій менеджменту персоналу, основна задача якого – задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та персоналу, може бути реалізована через чотири основні інструменти маркетингу персоналу, що подано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Основні інструменти маркетингу персоналу (авторська розробка)

Вітчизняні науковці О. Криворучко та О. Гладка відзначають, що при обґрунтуванні та виборі напрямів реалізації маркетингу персоналу слід орієнтуватись, у першу чергу, на доступність і можливість використання певних джерел покриття потреби в персоналі. Відповідно до обраних джерел формуються заходи по залученню нового або утриманню наявного персоналу. Такими заходами можуть бути: пошук і підбір персоналу рекрутинговими агенціями, набір персоналу безпосередньо у ВНЗ, надання заявок за наявними вакансіями в центри зайнятості, проведення рекламних кампаній у ЗМІ тощо [157, с. 339].

Отже, представляючи маркетинг персоналу як більш усвідомлений або новий погляд підприємства на власну привабливість серед зайнятих і потенційних працівників, ми вважаємо, що реалізація даної концепції є завданням не лише служби персоналу, а й усіх співробітників, що працюють

з персоналом або співробітників, що представляють підприємство у зовнішньому середовищі, починаючи від менеджерів середньої і вищої ланки і закінчуючи контактним персоналом, який безпосередньо пов'язаний зі споживачами, у т.ч. з потенційними працівниками підприємства.

Для підвищення адаптивності до швидкозмінних умов ринку послуг підприємства повинні використовувати, окрім маркетингу персоналу, також інструментарій внутрішнього маркетингу. В якості основних інструментів внутрішнього маркетингу контактний персонал топ-офісу і фронт-офісу повинен ефективно використовувати елементи комплексу внутрішнього маркетингу «8Р». Уміле та ефективне використання інструментів внутрішнього маркетингу контактним персоналом різних ієрархічних рівнів надає можливість підприємству підтримувати постійні взаємовигідні партнерські зв'язки з усіма споживачами (внутрішніми і зовнішніми), оскільки саме споживачі, їх смаки, уподобання, запити і потреби визначають напрям розвитку підприємств сфери послуг.

Проаналізовані нами у першому розділі роботи різні наукові підходи, зокрема представників Американської школи маркетинг-менеджменту, Європейської школи маркетингу відносин, Скандинавської школи маркетингу послуг, які відіграли суттєву роль у становленні даної теорії, а також вчених Російської та Української шкіл маркетингу, що сприяли подальшому її розвитку, дозволили визначити його сутність та значення для сучасних підприємств сфери послуг.

Опрацювання значного масиву літературних джерел з досліджуваної проблеми дозволило Ф. Котлеру, К. Келлеру, А. Павленко, І. Решетніковій та ін. у першому адаптованому українському виданні «Маркетинговий менеджмент», представити внутрішній маркетинг як дворівневу систему. На її першому рівні реалізуються різні маркетингові функції, а внутрішній маркетинг представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців, маркетингових досліджень тощо. Всі ці функції мають бути взаємопов'язані, а виконання їх скоординоване. Другий рівень – прийняття маркетингу іншими відділами підприємства [192]. Ґрунтуючись на такому підході, науковці метою внутрішнього маркетингу вважають створення передумов для формування цілісності підприємства, групування воєдино різних підрозділів, для забезпечення ефективної реалізації місії та загальної стратегії. Саме тому внутрішній маркетинг тісно пов'язаний з маркетингом персоналу та централізованими підрозділами управління підприємством.

У цьому аспекті внутрішній маркетинг доцільно розглядати як діяльність у системі взаємовідносин, що відбуваються у нормативно-правовому і культурно-ментальному середовищі між найманим працівником і топ-менеджментом підприємства. Така система відносин дозволяє більш ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємства і посилювати внутрішню взаємодію персоналу задля досягнення маркетингових цілей.

На думку сучасних дослідників С. Давоуді та Р. Каур, досі не існує єдиного узгодженого визначення внутрішнього маркетингу. Науковці, ґрунтуючись на отриманих результатах опрацювання літературних джерел, дійшли висновку, що змістовна наповненість визначень внутрішнього маркетингу залежала від превалюючих класифікаційних ознак, що були зведені ними у чотири групи: внутрішній маркетинг як синонім управління людськими ресурсами (К. Гронроос, Р. Вері, Ф. Котлер); внутрішній маркетинг як застосування маркетингових технологій на внутрішньому ринку (Н. Пірсі, Н. Морган, М. Рафік, П. Ахмед); внутрішній маркетинг як передумова для задоволення зовнішніх клієнтів (Д. Баллантайн, М. Крістофер, А. Пейн, Р. Вері, Ф. Котлер); внутрішній маркетинг як джерело конкурентної переваги (Л. Беррі, Р. Вері, Б. Льюїс, Д. Баллантайн) [521, с. 61]. Також науковці дійшли узгодженості щодо визначення ключових цілей внутрішнього маркетингу підприємства, які орієнтовані на збільшення ініціативності працівників, їх прив'язаності до підприємства, залучення, мотивацію і підвищення задоволення від роботи. Реалізація зазначених цілей дозволяє підвищити результативність працівників, що у свою чергу позитивно впливає на покращення показників результативності підприємства та сприйманої якості послуг наданих клієнтоорієнтованим контактним персоналом зовнішнім споживачам.

Хоча у фокусі уваги внутрішнього маркетингу і знаходиться персонал підприємства, запити і потреби якого намагається задовольнити топ-менеджмент, однак головна мета внутрішнього маркетингу полягає у підвищенні якості обслуговування для максимального задоволення запитів і потреб зовнішніх клієнтів. Досягнення такої мети дозволить підприємству сформувати базу задоволених та лояльних клієнтів, які будуть сприяти збільшенню доходів, зменшенню витрат і зростанню ринкової частки підприємства. Зважаючи на результати досліджень зазначених вчених,

теоретичну модель, на якій проілюстровано головну мету внутрішнього маркетингу, можна представити таким чином (рис. 2.5).

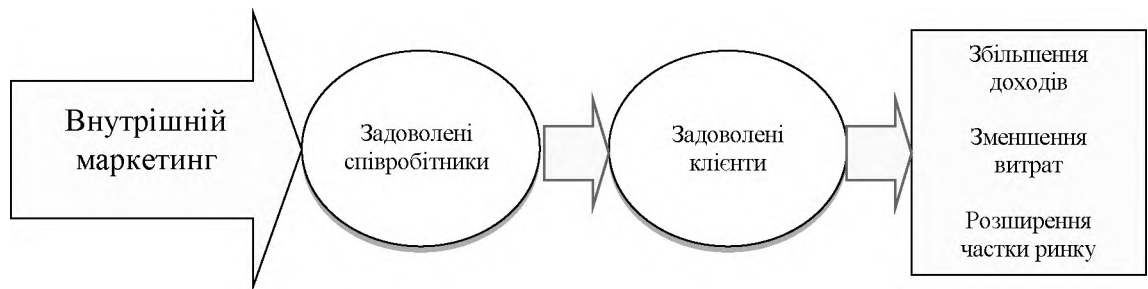


Рис. 2.5. Головна мета внутрішнього маркетингу [521, с. 64]

Поглиблене дослідження елементів рис. 2.5, дозволило науковцям в подальшому їх структурувати та відстежити зв'язки між внутрішнім маркетингом і управлінням людськими ресурсами (рис. 2.6).

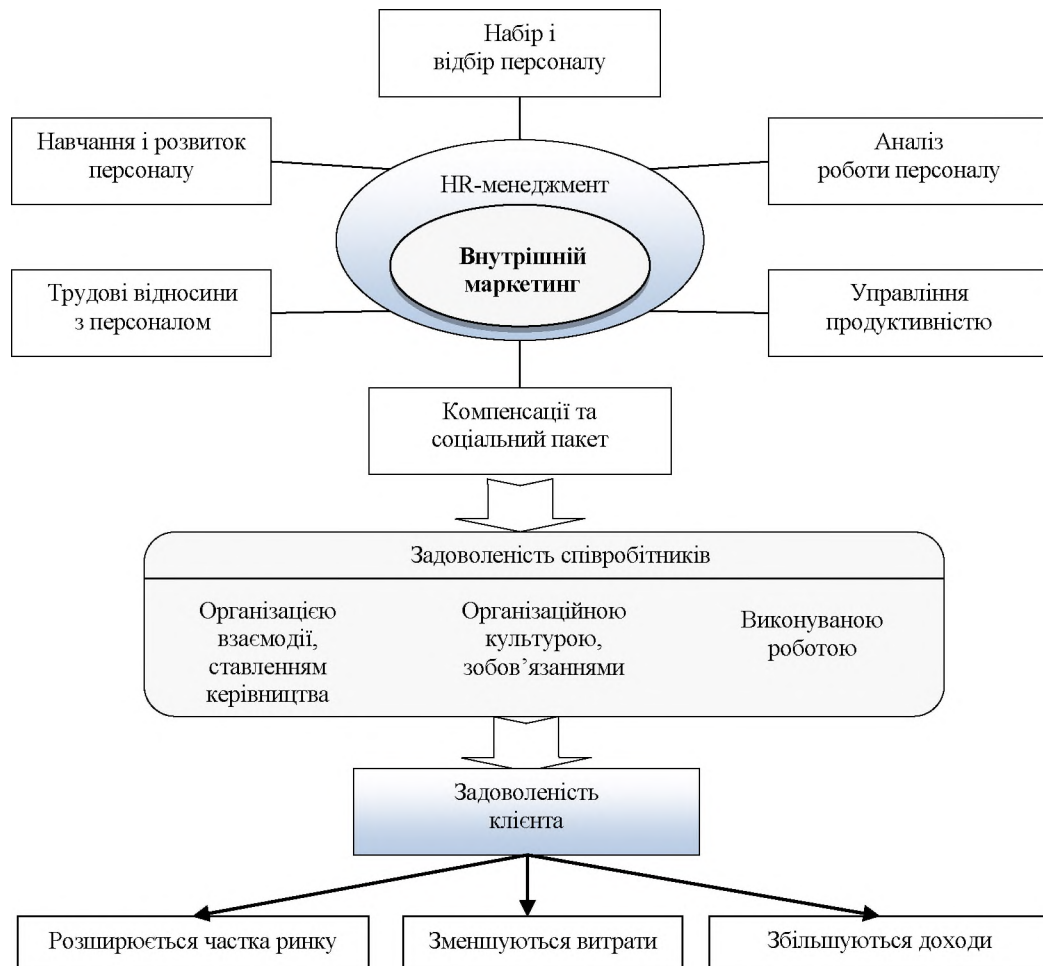


Рис. 2.6. Моделювання зв'язків між елементами внутрішнього маркетингу і управління людськими ресурсами у досягненні задоволеності споживачів за С. Давоуді та Р. Каур [521, с. 68]

Слід зазначити, що у досягненні задоволеності персоналу одним із завдань внутрішнього маркетингу, як зазначає В. Федоренко, є формування особливої атмосфери, здатної пронизати весь комплекс корпоративної культури [414]. На думку автора, підприємство, яке використовує інструментарій внутрішнього маркетингу повинно зробити акцент на активізації творчого та інноваційного потенціалу контактного персоналу, керуючись ідеєю соціально-культурного вектору співпраці у процесі роботи зі споживачами (внутрішніми і зовнішніми). Тому пріоритетними у роботі контактного персоналу є його творчі та інноваційні здібності, як стратегічний інтелектуальний ресурс, оскільки процес створення послуги в більшості випадків не є стандартизованим. Усе це є свідченням того, що однією з головних характеристик системи внутрішнього маркетингу є використання елементів діонісійської культури, а саме заохочення ініціативності співробітників, творчого хаосу, постійного генерування ідей та необмеженості фантазії. Таким чином, для досягнення головної мети внутрішнього маркетингу підприємства, румунські вчені К. Мунтеані, А. Пагалея та А. Крісті, запропонували теоретичну семиступеневу модель (рис. 2.7).

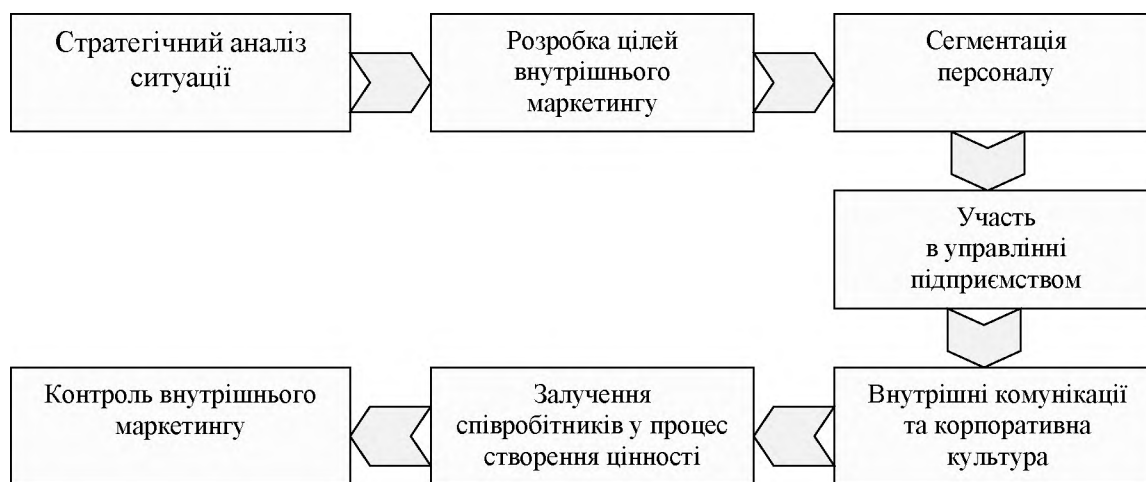


Рис. 2.7. Концептуальна модель реалізації внутрішнього маркетингу за К. Мунтеані, А. Пагалея та А. Крісті [506, с. 11]

Запропонована зазначеними вченими модель, ґрунтується на моделях внутрішнього маркетингу П. Ахмеда, М. Рафіка, Л. Беррі, К. Гронрооса (дод. П-Т), складається із семи стадій і може бути легко застосованою на підприємствах різних розмірів і з різними ресурсами. Узагальнюючи наукові

підходи до систематизації маркетингових цілей, К. Мунтеані, А. Пагалея й А. Крісті запропонували розділити їх на внутрішні та зовнішні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Систематизація внутрішніх маркетингових цілей
за К. Мунтеані, А. Пагалея та А. Крісті [506, с. 12]**

Показник	Внутрішні цілі	Зовнішні цілі
Стратегічна область	Мотивація персоналу Задоволеність персоналу Залученість персоналу Лояльність персоналу Усвідомлення значущості персоналу, як внутрішнього клієнта	Диференціація конкурентів Залучення нових клієнтів Позитивні відгуки «із вуст у вуста»
Тактична область	Інформаційна база даних персоналу Ноу-хау працівників Прийняття працівників	Задоволеність клієнтів. Клієнтоорієнтована поведінка персоналу

Резюмуючи, слід зауважити, що для ефективного функціонування сучасного підприємства сфери послуг необхідним є здійснення збалансованої зовнішньої і внутрішньої маркетингової політики, що стає можливим за дотриманням умови узгоджених та скоординованих управлінських дій з використанням інструментарію внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу. При цьому слід зазначити, що для утримання висококваліфікованих фахівців на робочому місці та заохочення їх до продуктивної праці доцільно створити умови для їх творчого розвитку і постійної підтримки емоційної прихильності до виконуваних функцій та до підприємства в цілому. Тому персоналу необхідно запропонувати бачення, яке допоможе йому зрозуміти перспективні цілі підприємства, з'ясувати власну роль, визначити місце та окреслити майбутнє у даній структурі, делегуючи повноваження з можливістю прийняття самостійних рішень.

Отже, управління внутрішнім маркетингом може здійснюватися на двох рівнях: стратегічному та оперативному. На стратегічному рівні метою управління є створення внутрішнього середовища підприємства, що сприятиме розвитку мотивованого і клієнтоорієнтованого персоналу. На оперативному рівні метою внутрішнього маркетингу є організація процесу створення послуги і обслуговування споживача, його супровід, проведення рекламних-, PR- та івент-кампаній з використанням окремих маркетингових прийомів, спрямованих на різні контактні аудиторії. Результати порівняльного аналізу концепцій внутрішнього маркетингу і маркетингу персоналу подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз внутрішнього маркетингу і маркетингу персоналу
(складено на основі [17, с. 15; 268, с. 5; 523, с. 41-47])

Елемент аналізу	Внутрішній маркетинг (internal marketing)	Маркетинг персоналу (personnel marketing)
Період виникнення	кінець 70-х – 80-ті рр. XX ст. в рамках концепції холістичного маркетингу	70-ті рр. XX ст. в рамках концепції управління людськими ресурсами
Передумови виникнення	активний розвиток сфери послуг; послідовне збільшення ролі маркетингу; поява теорії управління людськими ресурсами	розвиток філософії управління людськими ресурсами; широке визнання концепцій якості; розширення спектру маркетингових функцій
Ідея	залучення, мотивація і утримання клієнтоорієнтованих працівників	пошук такого персоналу, що виконуватиме стратегічну мету і завдання підприємства
Мета	досягнення задоволеності і прихильності клієнта, за рахунок задоволеності персоналу	раціональне використання потенціалу людських ресурсів
Суб'єкт	топ-менеджмент, контактний персонал	роботодавець, топ-менеджмент, служба управління персоналом
Об'єкт	персонал як внутрішній клієнт	продукт «робоча сила», робоче місце
Основна сфера застосування	підприємства сфери послуг	великі виробничі підприємства
Стратегічна роль	елемент довготривалої кадрової та маркетингової політики підприємства	елемент довготривалої кадрової політики підприємства
Характерні ознаки	вирішення маркетингових завдань шляхом роботи з персоналом за допомогою побудови відносин з персоналом як зі споживачем; механізм реалізації стратегії маркетингу і засіб інтеграції міжфункціональних інтересів різних відділів підприємства	управлінська діяльність, направлена на визначення і задоволення потреби в персоналі; застосування маркетингових прийомів в управлінні персоналом
Вид управління	маркетингове управління персоналом	управління маркетингом персоналу
Принципи	орієнтація на задоволення потреб клієнта, персоналу і підприємця; інтеграція зусиль усіх функціональних підрозділів підприємства; побудова партнерських відносин як з зовнішніми клієнтами, так і з персоналом підприємства; організація зворотних інформаційних потоків по виявленню задоволеності суб'єктів бізнес-відносин	врахування побажань підприємства-роботодавця при відборі персоналу; створення інформаційної бази для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження ринку праці; орієнтація на вимоги ринку; вплив на ринок і споживацький попит з метою формування його в необхідних для суспільства напрямках; задоволення потреб найнятих співробітників
Функції	- дослідження задоволеності персоналу виконуваною роботою; - розробка внутрішньофірмових стандартів обслуговування і контроль якості послуг; - формування маркетингової орієнтації персоналу під час навчання та проведення ділових семінарів і бізнес-тренінгів; - популяризація послуг підприємства у його внутрішньому середовищі; - формування програм лояльності всередині підприємства	- визначення потреби в персоналі; - вивчення іміджу підприємства як роботодавця; - сегментування ринку праці і вибір цільових сегментів; - вивчення ситуації на ринку праці, пошук, найм, оцінка персоналу, його навчання і розвиток; - збереження персоналу та стимулювання продуктивної праці

Грунтуючись на отриманих результатах, наведених у табл. 2.5, зазначимо, що в діяльності сучасних підприємств сфери послуг доцільним вбачається збалансоване використання інструментарію внутрішнього маркетингу і маркетингу персоналу (рис. 2.8).

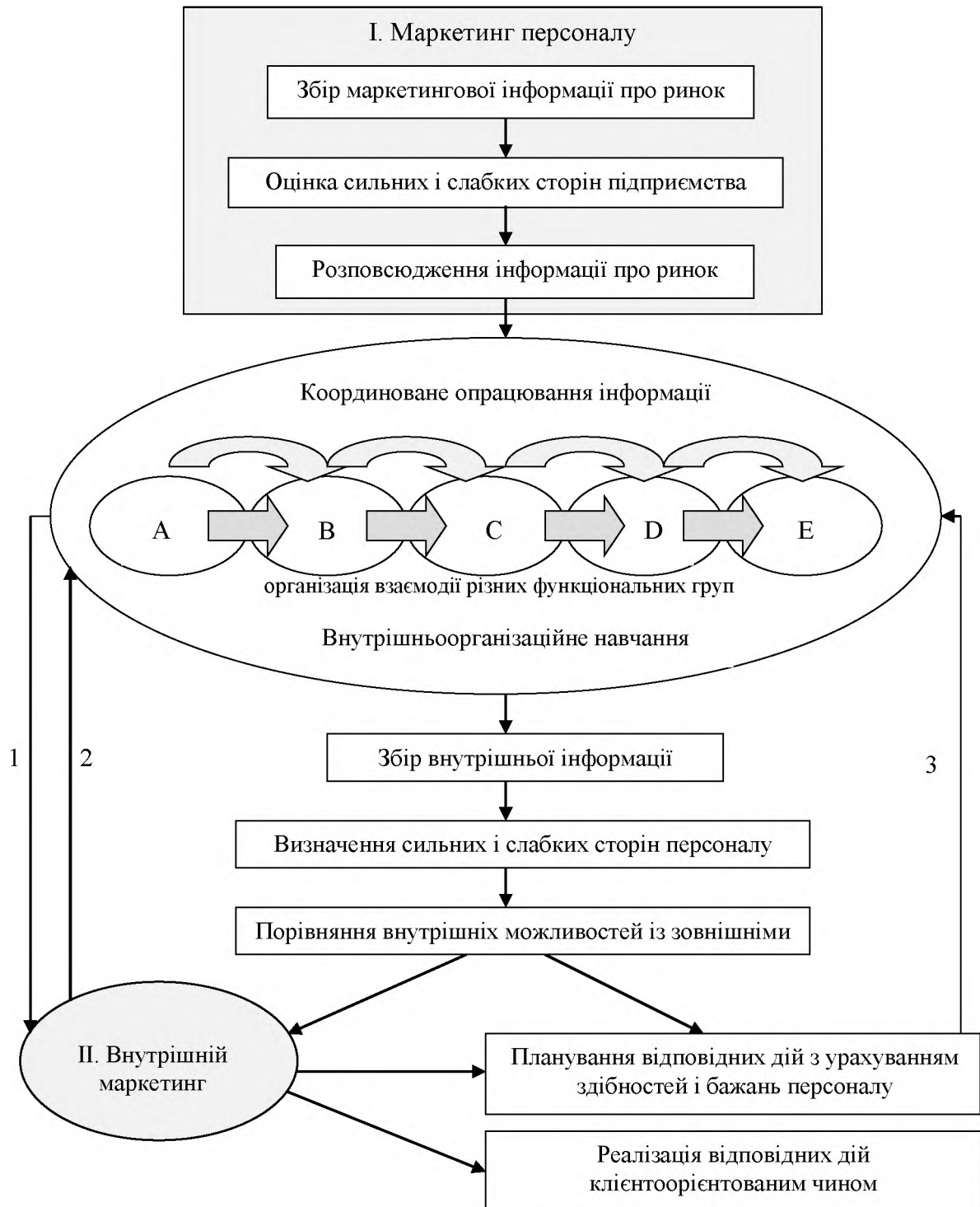


Рис. 2.8. Теоретична модель збалансованої зовнішньої та внутрішньої орієнтації підприємства за Ю. Соловйовою [373, с. 76]

У побудові моделі збалансованої зовнішньої та внутрішньої орієнтації підприємства, Ю. Соловйова пропонує дотримуватись здійснення певних дій:

I. Реалізація маркетингу персоналу: збір маркетингової інформації про ринок; оцінка сильних і слабких сторін підприємства на ринку; розповсюдження інформації про ринок всередині підприємства (рис. 2.8).

II. Реалізація внутрішнього маркетингу: організація взаємодії різних функціональних груп (A, B, C, D, E), що включає координоване опрацювання інформації, внутрішньоорганізаційне навчання, яке передбачає реалізацію обмінних процесів між групами; збір інформації про внутрішній ринок підприємства; визначення сильних і слабких сторін персоналу; порівняння внутрішніх можливостей із зовнішніми вимогами; планування зворотних дій з урахуванням здібностей і бажань персоналу; реалізація дій у відповідь клієнтоорієнтованим чином [373, с. 76-77].

Ю. Соловйова пропонує дотримуватись такої логіки у побудові зв'язків між елементами запропонованої моделі (рис. 2.8): 1 – система заохочень і мотивації персоналу; 2 – формування відповідної поведінки і бажання персоналу реалізовувати планові дії у відповідь; 3 – оцінка здібностей персоналу реалізовувати планові дії у відповідь [373, с. 76].

Оскільки негативні міжособистісні відносини, певне невдоволення виконуваною роботою або особиста неприязнь співробітників негативно впливають на мікроклімат у колективі, то з використанням інструментарію маркетингу персоналу і внутрішнього маркетингу необхідно мінімізувати такий негативний вплив на якість обслуговування зовнішніх споживачів. Відтак, п'ятий зв'язок між маркетингом персоналу і внутрішнім маркетингом простежується у побудові та використанні різноманітних засобів встановлення комунікацій між усіма учасниками ланцюжку створення споживчої цінності «власник – топ-менеджмент – персонал – споживач». У цьому випадку доречним є використання внутрішнього паблік рилейшнз.

Внутрішній паблік рилейшнз (PR) – це керована діяльність з розвитку корпоративної культури, в основі якої лежать ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які поділяються членами команди. Основне питання, що знаходиться у площині внутрішнього PR: постановка оперативної інформації про настрої, потреби, тенденції та організація цільового інформаційного впливу на внутрішнє середовище підприємства [44].

Фахівці компанії «Arbor consulting group» внутрішній PR розглядають як цілеспрямований або стихійний, явний або прихований інформаційний

вплив на співробітників підприємства. На їх думку, триєдина мета внутрішнього PR полягає у тому, щоб: сформувати заданий образ підприємства (підструктур підприємства, масштабних проектів) в очах персоналу; домогтися подальшої трансляції сформованого образу персоналом у зовнішнє середовище; встановити корпоративні стандарти поведінки і скоригувати дії співробітників у бажаному напрямку [348].

Внутрішній PR у деяких джерелах розглядається як поєднання PR-методів, рекламних технологій і способів психологічного впливу, спрямованих на співробітників підприємства [429]. Основна мета внутрішнього PR полягає у донесенні співробітникам місії, принципів діяльності та корпоративних цінностей підприємства, таким чином мотивуючи їх до діяльності на безконфліктній основі. Однією з основних переваг внутрішнього PR є те, що більшість PR-заходів порівняно недорогі, а деякі й взагалі безкоштовні. Пропаганда, як інструмент PR дозволяє систематично поширювати факти, аргументи, чутки та інші відомості, у тому числі завідомо неправдиві, для впливу на членів колективу чи в цілому на громадську думку [269].

Категорія «тимбілдинг» (командоутворення), використовувана в контексті бізнесу, застосовується до широкого діапазону дій з метою створення і підвищення ефективності роботи команди [398]. У діяльності сучасних підприємств сфери послуг тимбілдинг є однією із перспективних моделей корпоративного управління, що забезпечує повноцінний розвиток підприємства, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, який несе відповідальність за результати своєї діяльності. При цьому необхідно наділити співробітників повноваженнями оперативно вирішувати поточні проблеми в інтересах клієнтів і підприємства.

Використовуючи внутрішній PR як інструмент внутрішнього маркетингу, підприємство повинно допомогти своїм співробітникам відчувати їх значимість. Цей процес включає у себе забезпечення персоналу необхідною інформацією, вироблення стандартів і зразків поведінки в різних ситуаціях, створення у колективі позитивного мікроклімату.

Що стосується такого інструменту як брендінг, то тут доцільно розглядати окремо поняття «бренд товару», «бренд послуги» і «бренд підприємства». Різниця полягає не тільки в тих чи інших особливостях, властивих бренду товару, послуги чи підприємства, а в різних механізмах ведення бізнесу. Безумовно, як товар, так і послуга спрямовані на

максимальне задоволення потреб споживача, що є об'єднуючим фактором. Іноді ці дві сфери бізнесу перетинаються, оскільки товар – це матеріальний об'єкт, а послуга – це щось невловиме, що не має кордонів, проте часто товар є частиною послуги або її основою.

Відмінності сфери послуг і товарної сфери так само відчутні у створенні та управлінні їх брендами. Проаналізувавши теоретичні підходи науковців щодо визначення сутності поняття «бренд» (товарний знак, торговельна марка, клеймо), ми дійшли висновку про те, що цей маркетинговий термін, з одного боку, символізує комплекс інформації про підприємство, продукт або послугу, а з іншого – це популярна, легко пізнавана та юридично захищена символіка виробника або товару/інгредієнта/послуги. У процесі створення успішних продуктових брендів при побудові відносин зі споживачами маркетингологи використовують такі інструменти як реклама, PR та промоушн. Однак, як зазначає Дж. Барлоу, коли мова заходить про бренди, що належать до сфери послуг, виправдати очікування, викликані рекламою, набагато складніше. Підприємства, які виробляють продукти, що вимагають додаткового сервісу, повинні насамперед забезпечити таку поведінку персоналу, що відповідатиме рекламним обіцянкам. Тому можна без перебільшення сказати, що бренд у сфері послуг – це люди, які створюють/надають послуги. На думку науковця, підприємства повинні постійно думати про те, яка поведінка їхніх співробітників відповідає обіцянкам бренду, і культивувати її [21].

Бренд послуги являє собою особливу групу атрибутів, втілених хоча і в нематеріальному, але конкретному виді послуг. Отже, бренд послуги формується з відчутної (матеріальної) і невідчутної (психологічної) складових:

$$BP = BC + HC \quad (2.1)$$

де *BP* – бренд послуги (з прив'язкою до уречевленого товару, особи, що її надає чи підприємства надавача послуг);

BC – відчутна складова (образ, слово, емблема, девіз, звук або будь-яка інша характеристика);

HC – невловима складова (набір емоційних відчуттів, стереотипів, використовуваних для виділення у свідомості клієнтів послуги серед аналогічних).

Для підприємств сфери послуг, бренд – це, насамперед, репутація. Репутацію, на відміну від іміджу, неможливо створити, вона формується на довірі споживача до провайдера послуг. Репутація підприємства або конкретного провайдера (контактного персоналу), акумулює ступінь задоволеності клієнта від участі у процесі створення послуги та від її споживання, на основі чого і створюється імідж.

Дж. Ренделл у процесі створення бренду виділяє шість категорій залежно від того, на що робиться акцент у визначенні: наочність; пізнаваність; позиціонування; опис додаткових переваг; образ; особливість. Розглядаючи брендинг у сфері послуг, він виділяє такі основні проблеми: послуги можна скопіювати, адже ідею не можна запатентувати, тому конкуренти нерідко запозичують її; проблематично уявити усну або візуальну інформацію про послугу, тому що вона нематеріальна; якість послуги важко оцінити; проблема стандартизації і контролю; неможливе створення резерву [291, с. 113-115].

Для створення і підтримання бренду послуги, як зазначає О. Гленбоцька, важливим фактором є якість самої послуги. Критеріями якості, характерними для послуги, є: надійність (виконання обіцяної послуги точно в зазначений термін); безпека (знання, компетентність і ввічливість персоналу); прагнення і готовність персоналу надати послугу (своєчасність послуги); взаєморозуміння з клієнтом (турбота і персоніфікована увага); очевидність (фізичні аспекти послуги: засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти або обладнання, фізичне втілення послуги та наявність інших клієнтів) [60, с. 42-44].

Для ефективного управління брендом послуги топ-менеджмент підприємства-послугодавача повинен, по-перше, використовувати маркетингові інструменти для зміцнення позицій на завойованих сегментах ринку за допомогою грамотної імідж-політики у процесі створення і підтримання бренду підприємства; по-друге, сформувати лояльне ставлення споживача до послуг підприємства, використовуючи яскраву індивідуальність й особливий професійний стиль контактного персоналу, що надає певні послуги. Це дозволить підприємствам сфери послуг закріпити свої позиції на ринку і забезпечити додатковий приплив клієнтів, що не потребують додаткової мотивації. Основне завдання маркетингових заходів при формуванні внутрішнього брендингу полягає у тому, щоб сприяти позитивному сприйняттю усіма співробітниками свого робочого оточення,

вибудові внутрішніх відносин, що ґрунтуються на сприйнятті корпоративних цінностей, повазі один до одного і можливості саморозвитку. Головна мета таких заходів полягає у підтримці комунікацій і заходів по задоволенню соціальних потреб співробітників поза робочим процесом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика заходів щодо формування внутрішнього брендінгу підприємства сфери послуг [32]

Заходи підтримки комунікацій	Заходи задоволення соціальних потреб персоналу
Стиль керівництва, який сприймається усім колективом і дозволяє створити та підтримувати зворотній зв'язок	Консультації працівників з особистих питань із залученням кваліфікованих фахівців
Прозорість проведення оцінки та атестації персоналу	Створення груп вільного часу, наприклад, організація клубу за інтересами
Регулярні заходи і бесіди з персоналом щодо роз'яснення необхідності у прийнятті тих чи інших управлінських рішень	Залучення персоналу до вирішення соціальних та побутових проблем
Інтенсифікація спільної роботи керівництва з представництвом співробітників	Випуск корпоративних друкованих та електронних видань
Впровадження керівництвом Дня відкритих дверей та каскадування комунікацій	Організація корпоративних свят з обов'язковим залученням персоналу з метою посилення командного духу

Основними складовими внутрішнього брендінгу є перспективний дизайн, графіка, колір та фірмовий стиль, які повинні бути використані у процесі розробки, створення і надання послуги. Поєднання усіх перерахованих елементів можна охарактеризувати як фірмовий (корпоративний) стиль, як набір словесних і візуальних констант, які забезпечують єдність сприйняття товарів/послуг, інформації, що виходить від підприємства до споживача і спонукатиме його до дії або підвищить лояльність до товару/послуги, торгової марки, підприємства.

Структурування цілей, інструментів та відносин підприємства-роботодавця з персоналом в концепції брендінгу подано в табл. 2.7.

Суттєвими перешкодами у формуванні внутрішнього брендінгу можуть стати: незадовільний рівень поінформованості та обізнаність працівників; невирішеність соціальних проблем; неефективна система заохочення до праці; недостатня увага керівництва до персоналу; низький рівень розвитку ділових, моральних і особистих якостей керівника; несприятливі умови праці, відсутність професійної перспективи, можливостей для професійного

зростання та самореалізації; недоліки в управлінні і в організації роботи; невідповідність кваліфікації працівників складності виконуваної ними роботи; незадовільний психологічний клімат у колективі [91, с. 56].

Таблиця 2.7

**Цілі, інструменти та відносини підприємства-роботодавця
з персоналом в концепції брендінгу [497]**

Показник	Внутрішній брендінг підприємства	Зовнішній брендінг підприємства
Суб'єкти	співробітники	потенційні кандидати; клієнти; бізнес-партнери
Цілі	- створення дружнього робочої атмосфери; - забезпечення можливості саморозвитку співробітників; - створення умов і організація залучення персоналу	- імідж (формування та / або підвищення обізнаності про підприємство у зовнішньому середовищі); - рекрутинг (охоплення ідеальних кандидатів та їх заохочення у виборі певного підприємства для роботи)
Інструменти	- внутрішні комунікації; - забезпечення розвитку персоналу, управління побудовою кар'єри; - система внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу; - моніторинг задоволеності працівників; - залучення співробітників; - фінансова та нефінансова мотивація; - етичні системи, системи цінностей; - баланс роботи і особистого життя; - медичне обслуговування; - аутплейсмент	- сучасні технології, мультимедійні засоби, соціальні медіа, брендінг роботодавця; - маркетинг «із вуст у вуста»; - рейтинги кращих роботодавців; - інформація на веб-сторінці; - ярмарки вакансій, семінари, навчальні заходи для потенційних співробітників, дні відкритих дверей; - програми стажувань та тренінгів; - співпраця зі студентськими організаціями; - презентація вакансій в Інтернет-порталах, в журналах і путівниках для студентів, а також в професійних періодичних виданнях.
Відносини	внутрішній маркетинг, внутрішній PR, управління персоналом, управління талантами	рекрутинг, HR-менеджмент, зовнішній маркетинг, зовнішній PR, створення іміджу

Узагальнюючи вище викладене, доцільно визначити основний вектор реалізації концепції внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу сучасними підприємствами сфери послуг. На нашу думку, це забезпечення підприємства висококласними фахівцями, пріоритетність та задоволеність споживача (внутрішнього і зовнішнього), ініціативність, швидкість й адаптивність контактного персоналу, з однієї сторони, та цілевстановлення, налагодження системи партнерських взаємовідносин між топ-менеджментом

і персоналом, забезпечення процесу навчання працівників і посилення їх клієнтоорієнтованості, з іншої.

Таким чином, маркетингова діяльність сучасних підприємств сфери послуг повинна бути побудована на таких основних принципах, як: безпосередній пріоритет споживача (максимальне задоволення потреб), посилення ролі комунікацій та інформації (адаптивність до середовища, швидкість та ініціативність у прийнятті рішень контактним персоналом), творчість (передбачення тенденцій майбутнього, створення нового унікального продукту, якісне обслуговування і додатковий сервіс).

Використання маркетингового інструментарію та спеціальних методів роботи з потенційними й існуючими споживачами і персоналом підприємства дозволяє топ-менеджменту вирішити низку завдань, а саме: чітко ідентифікувати потреби споживачів з можливостями підприємства щодо їх задоволення; розробити і реалізувати управлінські рішення щодо формування попиту на послуги та організації ефективного їх збуту; структурувати і вирішувати проблеми, пов'язані з досягненням поставлених цілей діяльності підприємства на ринку.

2.2. Структура та характеристика складових системи внутрішнього маркетингу підприємства

У даному дослідженні під системою розуміється формалізована сукупність визначеної множини основних та допоміжних, взаємопов'язаних між собою елементів, що на організаційному, інформаційному та функціональному рівнях дозволяють підприємству сфери послуг досягти маркетингових цілей.

Питання доцільності та необхідності застосування системного підходу при аналізі маркетингових систем управління були підняті такими вченими, як І. Решетнікова, С. Скибінський, Г. Багієв, М. Окландер, Р. Фатхутдінов, С. Светуньков, А. Федорченко, М. Шостак, В. Мухін та ін. На думку вказаних учених, маркетинг є однією з головних підсистем загальної системи управління підприємствами. Поряд з іншими функціональними підрозділами підприємствами підсистема «маркетинг» інтегрується у певну систему, яка спрямована на задоволення потреб представників цільового ринку.

Як зазначає А. Федорченко, саме ця інтегруюча роль забезпечує, з одного боку, емерджентність системи управління підприємством (у контексті розвитку мікросередовища підприємства як системи), а з іншого, – стабільність розвитку в умовах ринкової невизначеності (у взаємозв'язках із суб'єктами та силами зовнішнього середовища) [416, с. 363].

М. Шостак [437, с. 84] та В. Мухін [214, с. 60-61] стверджують, що системний підхід – це підхід до здійснення дослідження об'єкта (проблеми, явища, процесу) як до системи, в якій виділені елементи, внутрішні і зовнішні зв'язки, що найбільш суттєво впливають на досліджувані результати його функціонування, а цілі кожного із елементів визначені виходячи із загального призначення об'єкта.

Виходячи з викладеного вище, система – це набір взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, організованих в єдине ціле. Існують два основних типи систем – закриті та відкриті. Перший тип системи не піддається впливу середовища, в якому вона існує та не взаємодіє з ним. Концепція відкритої системи полягає в її динамічній взаємодії з середовищем, в якому вона знаходиться [286, с. 84].

Значний вплив на результати маркетингової діяльності здійснює середовище, як сукупність активних суб'єктів, сил і чинників, що впливають на можливості керівництва підприємства і служби маркетингу досягти поставленої мети. Середовище маркетингу поділяється на: зовнішнє (прямого і непрямого впливу) і внутрішнє; на таке, що контролюється і не контролюється; на мікро- і макросередовище (рис. 2.9).

Зовнішнє середовище, яке має об'єктивний вплив на економічну поведінку споживача, не є константою, і особливо в останні роки воно досить швидко змінюється. Споживачі стають усе більш інформованими і розбірливими, а отже, собівартість масового маркетингу збільшується, а його ефективність та результативність традиційних засобів комунікацій і реклами зменшується. Інформації, як і конкурентів, стає дедалі більше, а реагувати на неї і на дії конкурентів необхідно миттєво.

У зв'язку з цим відбувається зміщення пріоритетів у бік внутрішнього маркетингу, основний концепт якого полягає в тому, що пропонування товарів/послуг, комунікації та канали збуту повинні формуватися з урахуванням потреб окремих споживачів (внутрішніх і зовнішніх). Як зауважує Ф. Котлер, більшість сучасних підприємств діють безсистемно, тобто в їх організаційних структурах не існує тісної взаємодії з

налагодженими комунікаціями між відділами і службами, а корпоративна культура здебільшого є формальною. У результаті підприємство виготовляє продукт, який погано продається.

Маркетингове середовище підприємства		
Внутрішнє середовище (сфера діяльності підприємства, мета, структура організації і місце в ній служби маркетингу, корпоративна та організаційна культура)	Зовнішнє середовище (природне, економічне, політичне, правове, соціально-культурне, техніко-технологічне середовище; міждержавні і наддержавні інституції)	
Середовище, що контролюється	Середовище, що не контролюється	
Суб'єкти, сили і чинники, що знаходяться всередині самого підприємства	Суб'єкти, сили і чинники, які впливають на маркетингову діяльність підприємства ззовні	
	Середовище прямого впливу (об'єднує елементи, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства і зазнають на собі його зворотний вплив: постачальники всіх видів ресурсів, конкуренти, споживачі, посередники, державні органи регулювання економіки, контактні аудиторії тощо)	Середовище непрямого впливу (об'єднує елементи, існування яких відбивається на маркетинговій діяльності підприємства, але не впливає безпосередньо і негайно на нього: економічне, техніко-технологічне, правове, політичне, екологічне середовище; демографічні, культурні, релігійні та інші чинники й умови.)
Мікросередовище		Макросередовище

Рис. 2.9. Характеристика маркетингового середовища підприємства
(складено на основі [432])

На думку Ф. Котлера, для забезпечення ефективного маркетингу необхідно виконати дві речі:

- по-перше, застосувати активну командну роботу. За такого підходу різноманітні бізнес-процеси будуть управлятися менеджерами цих процесів, а не розподілятися за відділами і службами. Це в свою чергу може призвести до організаційних змін в компанії і реального впровадження корпоративної культури, яка буде сприйнята персоналом.

- по-друге, запровадження регулярного мозкового штурму, в якому братимуть участь усі працівники підприємства. Такий підхід не спричинить структурних змін, але створить нову форму роботи всередині компанії, головним завданням якої є пошук і максимальне задоволення індивідуальних потреб споживача.

Маркетингова система являє собою сукупність соціально-економічних утворень (елементів) ринкового середовища, що володіють самостійністю і цілісністю та знаходяться в неперервній взаємодії з приводу формування й розвитку попиту на товари та послуги в цілях отримання прибутку. Маркетингову систему, як зазначає Г. Багієв, утворюють такі елементи: фірма-продуцент, фірма-постачальник, фірма-конкурент, фірма-посередник, споживач, ринок [189, с. 699].

І. Решетнікова відносить маркетингові системи до розряду кібернетичних. Такі системи характеризуються великими розмірами, складністю, динамічністю, імовірнісним характером та гомеостатичною природою [279, с. 9]. Виходячи із стратегічної важливості використання маркетингу у відповідних процесах управління складними економічними системами відкритого типу, якими сьогодні є різноманітні підприємства та організації, А. Федорченко пропонує вважати останні такими, що набувають рис відкритих економічних систем маркетингового типу [416, с. 365].

Багатофункціональний характер, а відтак і складність систем управління маркетингом, призводять до значних ускладнень із визначенням меж таких систем у рамках зовнішнього середовища. Як резюмує А. Федорченко, це питання є принципово важливим з позицій системного підходу до аналізу складних економічних систем відкритого типу. Виходячи з точки зору представника американської школи маркетинг-менеджменту Ф. Котлера, зовнішнє середовище маркетингової системи ототожнюється із зовнішнім середовищем підприємства загалом. Учений таку гіпотезу аргументує стратегічною важливістю маркетингової системи в організації усіх без винятку бізнес-процесів на підприємстві.

З цього приводу думки закордонних і вітчизняних науковців різняться. Зокрема, І. Решетнікова пропонує при визначенні меж системи маркетингу враховувати складність взаємозв'язків даної системи з іншими функціональними сферами діяльності підприємства. Таке бачення дало їй можливість зробити висновок про те, що маркетинг як підсистема системи управління підприємством, має те ж саме середовище, що і підприємство.

Проте, як зазначає науковець, маркетинг як самостійна система має своє власне середовище, яке складають функціональні підсистеми системи «Підприємство» [279, с. 18]. Отже, з метою досягнення цілей, поставлених перед системою «маркетинг», необхідною умовою є встановлення тісних контактів з усіма складовими елементами системи управління підприємством. Таким чином, маркетингова система прагне впливати на всі інші елементи системи управління підприємством з отриманням відповідних повноважень і використанням необхідних для цієї діяльності ресурсів. При цьому така система одночасно прагне здійснювати вплив на зовнішнє ринкове середовище задля формування потрібної його реакції (рис. 2.10).

Виходячи з авторського представлення зовнішнього середовища системи «маркетинг» (рис. 2.10), І. Решетнікова маркетинговій складовій відводить центральне місце. Це пов'язано з об'єктивною необхідністю узгодження цілей окремих структурних підрозділів підприємства щодо досягнення його корпоративної мети на тлі обмеженості наявних ресурсів.

Таким чином, у ролі входу системи «маркетинг» розглядають інформацію та інші ресурси (матеріально-технічне забезпечення, фінансові, кадрові та ін.), що суттєво впливають на її функції.

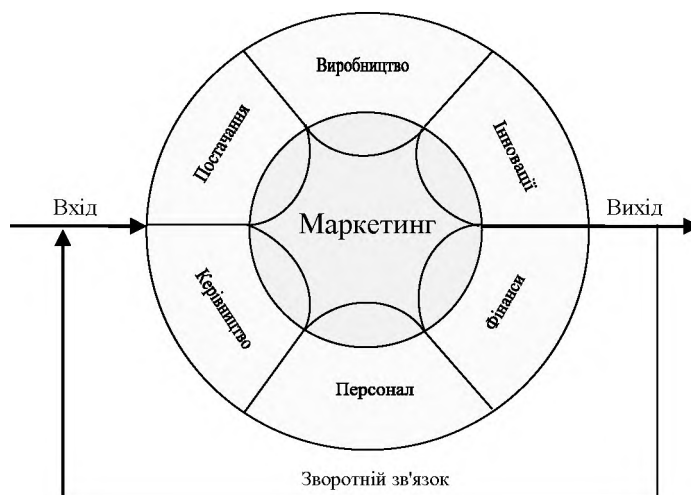


**Рис. 2.10. Зовнішнє середовище системи «Маркетинг»
за І. Решетніковою [279, с. 21]**

При цьому слід зазначити, що особливе місце у якості входу системи «маркетинг» становлять зовнішні (збуджуючі) впливи, які уособлюють неконтрольований вплив чинників зовнішнього середовища. У ролі виходу системи «маркетинг» є результат (товар/послуга, інформація, маркетингова

стратегія тощо), що може впливати на суб'єктів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища даної системи. Вихід маркетингової системи, як зауважує А. Федорченко, може бути ідеальним та реальним, що відтворює поточний її стан. Також, за його словами, порівняння їх параметрів формує постійний зворотній зв'язок між входом та виходом системи маркетингу, який, у свою чергу, неможливий без налагодженої роботи системи маркетингових досліджень [416, с. 365]. Як видно з рис. 2.11, автор, на відміну від запропонованого І. Решетніковою підходу (рис. 2.10), вихідним елементом представленої структури і центральною фігурою усіх ринкових процесів вважає споживача.

Також А. Федорченко наголошує на тому, що, окрім інформаційних потоків $X(t)$ на вході керованої системи «Підприємство» та інформації для прийняття рішень $Y(t)$ на виході, доцільно розглядати інформаційні запити $Z(t)$ керуючої системи менеджменту до керованої системи «Маркетингові дослідження» до того, як прийняти остаточне управлінське рішення. При цьому, як зазначає вчений, маркетинговий підхід у дослідженні складних економічних систем відкритого типу повинен передбачати проведення їх аналізу на підставі відповідних результатів маркетингових досліджень з метою забезпечення тривалих та стійких конкурентних переваг на ринку.

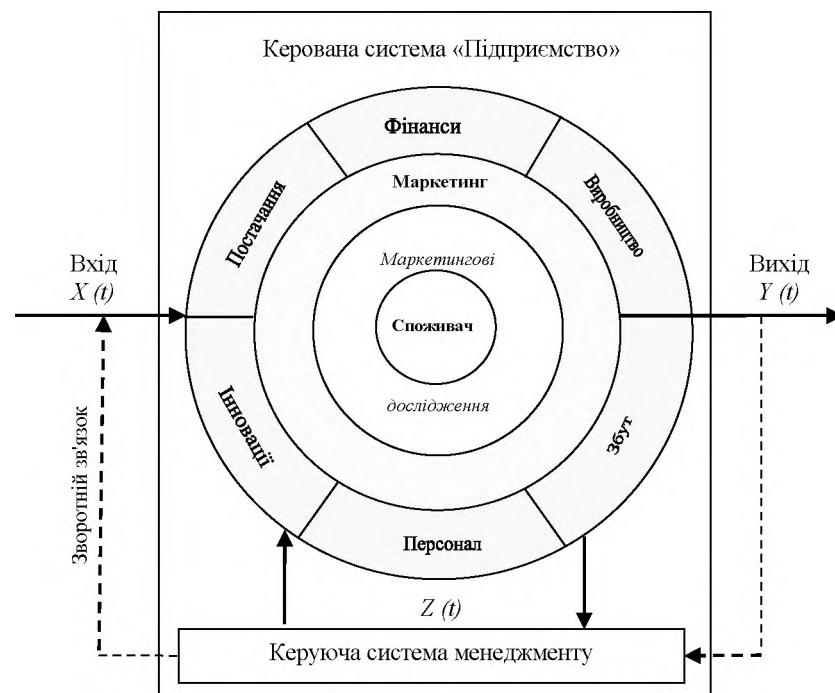


Рис. 2.11. Зовнішнє середовище систем «Маркетинг» та «Маркетингові дослідження» за А. Федорченко [416, с. 371]

А. Федорченко вважає за необхідне виокремлення системи маркетингових досліджень, сутнісного її наповнення та визначення інших суттєвих її характеристик з метою визначення місця маркетингових досліджень у системі управління підприємством. Таке бачення дозволило науковцю дійти висновку, що комплексне та системне застосування конкретних методичних прийомів проведення маркетингових досліджень разом із використанням інструментарію маркетингової інформаційної системи, системи підтримки прийняття рішень (СППР), CRM-системи та системи моніторингу оточуючого бізнес-середовища, дає можливість здійснити відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. При цьому контрольна функція зворотного зв'язку з позицій маркетинг-менеджменту може розглядатися у двох головних напрямках: у внутрішньому та зовнішньому середовищі даної системи.

Процес управління в організованих таким чином системах розглядається І. Решетніковою, перш за все, як процес перетворення інформації: інформація про стан об'єкта управління сприймається керуючою підсистемою, переробляється відповідно до конкретної мети управління і у вигляді керуючих дій передається на об'єкт управління маркетингом [279, с. 14]. Відтак, спостереження за станом і змінами у навколишньому середовищі, як резюмує С. Скибінський, дозволяє виявити суттєві розбіжності між очікуваними і фактичними наслідками діяльності підприємства і розробити відповідні коригуючі дії [364, с. 113]. Отже, сучасне підприємство (організація, фірма) являє собою відкриту систему і постійно взаємодіє з оточуючим середовищем (рис. 2.12).

Зауважимо, що сутність визначення «відкрита економічна система» полягає у тому, що підприємство постійно відчуває вплив суб'єктів та сил оточуючого бізнес-середовища, здійснюючи обмін із ним інформацією, матеріальними та нематеріальними ресурсами.

У процесі трансформації ресурси на вході (матеріальні ресурси, капітал, інформація, технології, персонал) перетворюються в товари або послуги, тобто в результат (вихід), який розподіляється в середовищі. Відтак, основна задача топ-менеджменту полягає у забезпеченні взаємодії всіх взаємозалежних частин підприємства для того, щоб досягти поставлених цілей. Крім того, при розгляді діяльності менеджерів вищої та середньої ланки з точки зору системного підходу, слід розуміти, що рішення і дії, що ними приймаються в одній організаційній сфері обов'язково торкаються і

впливають на інші та навпаки. Це можна назвати властивістю взаємозалежності систем. І нарешті, підхід до підприємства з точки зору відкритих систем ґрунтується на визнанні факту впливу на них низки зовнішніх чинників. Таким чином, важливим елементом діяльності управлінського персоналу буде здатність визначити і оцінити ступінь впливу на підприємство тих чи інших зовнішніх чинників [286, с. 86].

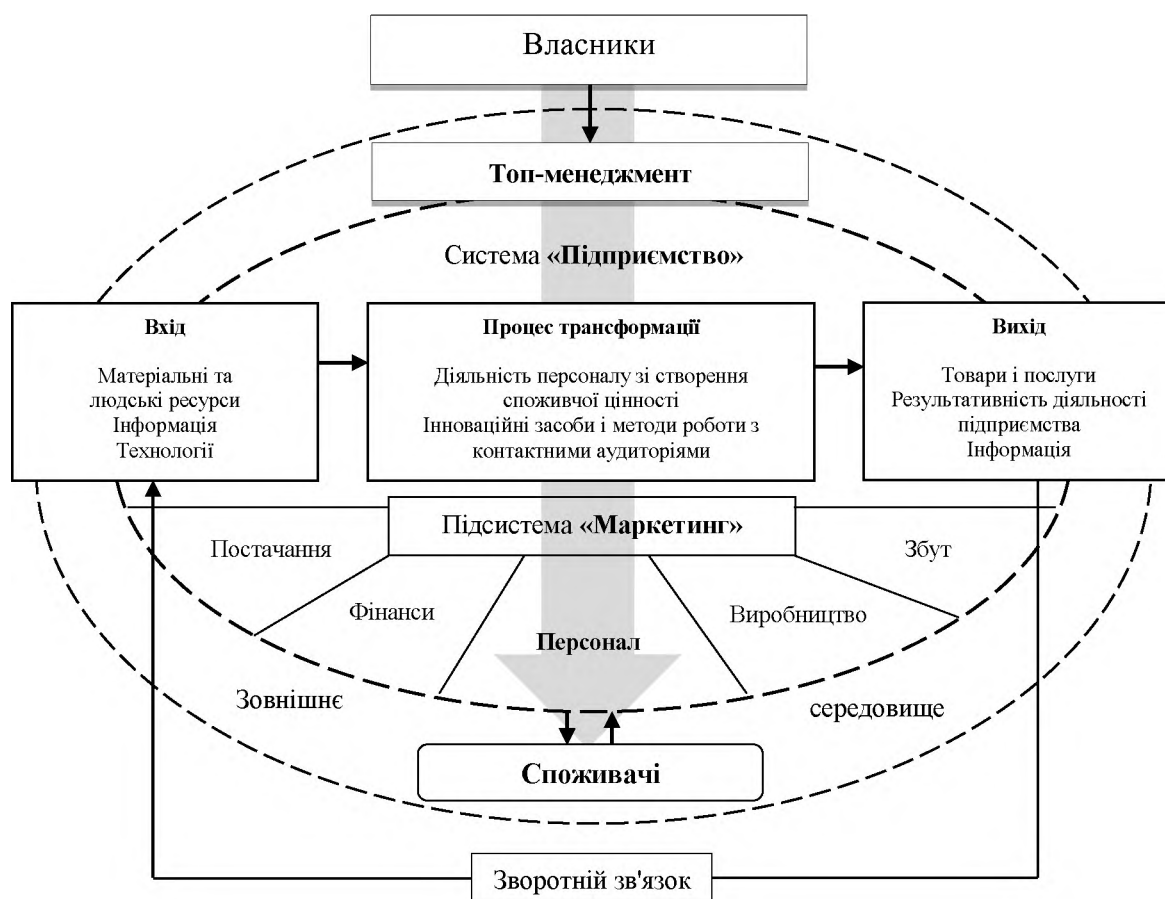


Рис. 2.12. Підприємство як система відкритого типу (авторська розробка)

Погоджуючись з думкою А. Федорченка щодо доцільності здійснення інформаційних запитів керуючої системи менеджменту до керованої системи «Маркетингові дослідження» перед прийняттям управлінських рішень, ми наголошуємо на тому, що за умови використання внутрішньомаркетингового підходу керуючій системі менеджменту доцільно в першу чергу встановити і постійно підтримувати зворотній зв'язок з внутрішнім (персонал) і зовнішнім споживачем. Також слід зауважити, що маркетингова діяльність сучасних підприємств може виступати як самостійний вид підприємницької діяльності,

так і як функція інтеграції зусиль усіх ланок виробничо-господарської діяльності задля досягнення поставленої мети (задоволення потреб і попиту внутрішніх і зовнішніх споживачів і як наслідок отримання прибутку) [412, с. 10]. Вона невід’ємна від ринку і не може здійснюватися поза ним, а тому маркетингова діяльність також наділена ознаками циклічності та безперервності, що виражається у відповідному ступені активності у прийнятті маркетингових рішень [416, с. 364].

Для організації та здійснення ефективної операційної діяльності основним завданням для будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання є оптимізація процесів використання людських ресурсів. Збалансованість у системі відносин «власник – топ-менеджмент – персонал – споживач» може бути досягнута лише за рахунок впровадження маркетингового управління підприємством і персоналом. Система управління підприємством буде більш ефективною у тому випадку, коли при її формуванні буде використано взаємодію трьох підсистем, а саме: менеджменту персоналу, маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу.

Сучасні підприємства здійснюють маркетингову діяльність в межах трьох основних гасел традиційної концепції маркетингу: «споживач – король»; «виробляй те, що продається, а не продавай те, що виробляється»; «створюючи товар - створюй споживача».

1. *«Споживач – король»*. Таке гасло означає, що підприємству потрібно постійно здійснювати систематичний, всебічний, ретельний облік потреб, стану і динаміки попиту, споживання, особливостей ринку, умов підприємницької діяльності для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень щодо повного задоволення потреб споживача (внутрішнього і зовнішнього).

2. *«Виробляй те, що продається, а не продавай те, що виробляється»*. Іншими словами, необхідно створити умови для максимального пристосування виробництва, асортименту та якості продукції/послуг, усієї системи управління операційною діяльністю до потреб ринку, структури і динаміки суспільного попиту.

3. *«Створюючи товар – створюй споживача»*. Це гасло вимагає активного впливу на попит з урахуванням специфіки галузевого ринку за допомогою всіх доступних інструментів (реклами, PR, товарної, цінової, комунікаційної, збутової політики, контролю за сферою товароруху тощо). Тобто до моменту прийняття остаточного рішення щодо здійснення бізнесу в

певній сфері, створення і пропонування товару/послуги кінцевому споживачеві, першочерговим завданням маркетингу є створення ринку (внутрішнього і зовнішнього).

Сьогоднішні тенденції розвитку ринків, їх глобалізація, збільшення добробуту, урізноманітнення, ускладнення та вибагливість запитів і потреб споживачів, поява нових товарів і послуг, що потребують відповідного обслуговування, на нашу думку, актуалізують нове гасло сучасної концепції маркетингу: *«Споживач – людина, особистість і партнер»*. Таке гасло пов'язане з домінуючою у сучасній маркетинговій науці епохою людиноцентризму. За такого підходу у фокусі уваги маркетологів знаходиться споживач, якого розглядають як людину, особистість і партнера.

Сучасному споживачеві притаманні високий ступінь свободи (фінансової, інформаційної, вибору тощо), комунікабельність, мобільність, активна позиція і творче (креативним) мислення. Такий споживач прагне бути усесторонньо поінформованим і активним учасником процесу створення споживчої цінності. Відтак основним завданням маркетингу стає побудова довготривалих партнерських відносин, етичне ставлення до покупця, як до людини з приділенням значної уваги її внутрішнім бажанням з метою їх максимального задоволення. В цьому аспекті особливої значущості набуває теорія А. Пейна, яку автор назвав *«сходи взаємовідносин зі споживачами»*.

У запропонованому А. Пейном підході, відображено шлях від залучення потенційних споживачів до встановлення партнерських відносин з ними. Необхідно відзначити, що після того, як споживач стає постійним клієнтом, а стосунки регулярними, топ-менеджмент підприємства має фокусувати увагу на розвитку і розширенні таких взаємовідносин. У міру наближення стосунків до партнерських ступінь довіри і лояльності споживачів збільшується, а разом з ними – віддача від таких взаємовідносин. Отже, А. Пейн запропонував еволюцію взаємовідносин зі споживачами представити у вигляді сходинок, що продемонстровано на рис. 2.13.

Тривалі зв'язки зі споживачами, як вказує Е. Галямова, мають на меті встановлення особливих взаємовідносин з ними в довгостроковому плані. Вибудовування взаємовідносин зі споживачами є складним процесом, розтягнутим у часі. Стосунки розпочинаються з разової взаємодії і за наявності сприятливого досвіду з обох боків поступово перетворюються на партнерські [54, с. 31].

Важливу роль у вибудові взаємовідносин зі споживачами відіграють інструменти закріплення їх за підприємством (lock-in). Закріплення споживачів може бути добровільним (унаслідок позитивних емоцій, пов'язаних з підприємством, безпекою і простотою співпраці, вигідним співвідношенням ціни і якості) і/або недобровільним, в силу наявності певних бар'єрів для зміни підприємства, або так званих - витрат перемикавання («switching costs»). Такі витрати включають будь-які фінансові або емоційні витрати і є бар'єром для переходу від одного підприємства до іншого.

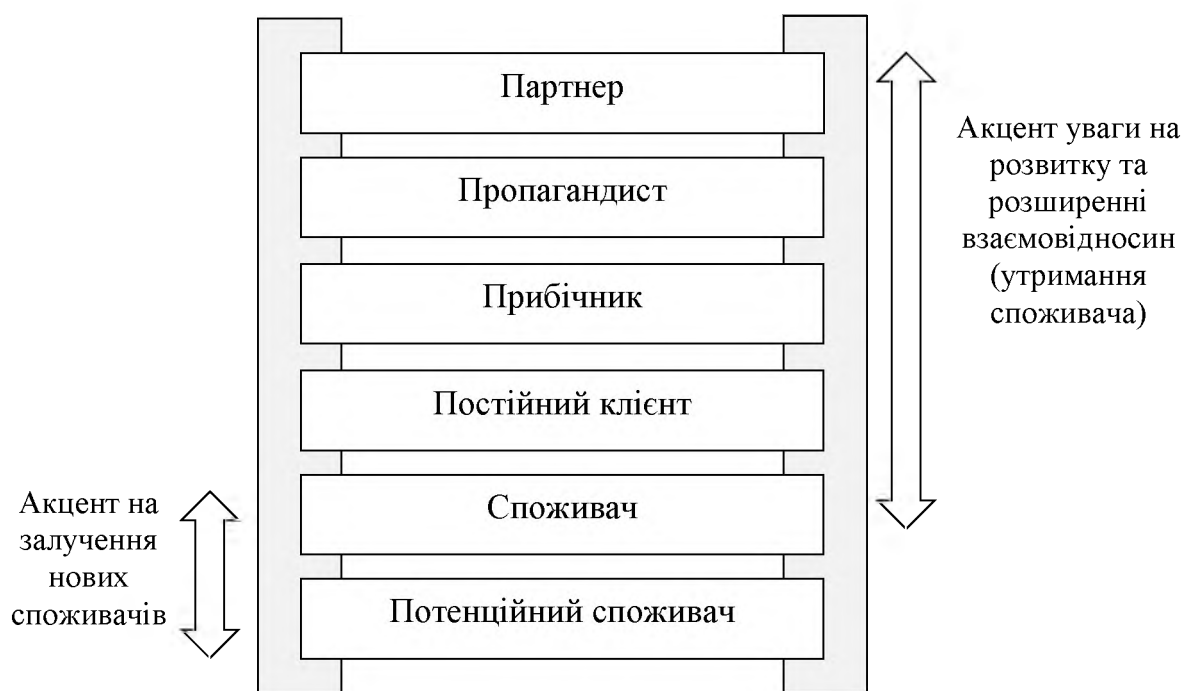


**Рис. 2.13. Сходи взаємовідносин зі споживачами
за А. Пейном [54, с. 32; 509, с. 792]**

Е. Галямова виділяє низку факторів, які відіграють вирішальну роль в закріпленні споживачів за певним підприємством: сильні позитивні емоції, які підприємство викликає у споживачів; спрощення ухвалення рішень про купівлю і зниження ризику, наприклад за рахунок стабільності якості, цін, сервісу, гарантій тощо; переконання споживачів у тому, що пропозиція підприємства завжди має унікальну цінність; економічні бар'єри (наприклад, накопичені споживачем в ході співпраці з підприємством знижки або бонуси, тобто фінансова залежність); технічні бар'єри (необхідність істотно змінити технологію виробництва при припиненні співпраці з підприємством); правові

бар'єри (санкції за порушення умов договору при припиненні співпраці з підприємством); когнітивні бар'єри (необхідність перенавчання при зміні постачальника); просторові бар'єри (наприклад, географічна близькість до підприємства); особисті зв'язки (моральні зобов'язання по відношенню до підприємства) [55, с. 34].

Отже, для мінімізації ризиків втрати клієнтів, контактний персонал повинен, надаючи якісні стандартизовані послуги, сформувавши лояльне ставлення клієнта до підприємства, який згодом стане промоутером його послуг, а потім і партнером. Також слід зазначити, що з метою мінімізації ризиків втрати клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг значно підвищується роль внутрішніх чинників. Ключовим чинником у цьому відношенні є формування і розвиток на підприємстві системи внутрішнього маркетингу. За допомогою даної системи підприємство спроможне збільшити можливості щодо максимально ефективного задоволення потреб і утримання зовнішніх споживачів, тим самим забезпечуючи собі стійку конкурентну перевагу на ринку.

Вітчизняний дослідник О. Окунева, посилаючись на В. Сагатовського [363, с. 323], під системою розуміє множину взаємопов'язаних елементів внутрішнього маркетингу, які набувають реалізації через певні інструменти та є спрямованими на формування конкретного ставлення до роботи серед працівників. Також автор наголошує на тому, що «система внутрішнього маркетингу спрямована на пропозицію кожного наступного виду діяльності контактному персоналу – внутрішнього продукту – задля досягнення стратегічних цілей підприємства» [239, с. 282].

Н. Мушкетова та О. Лекаренко виділяють особливе місце стратегії внутрішнього маркетингу у системі забезпечення задоволеності клієнтів і персоналу підприємства (рис. 2.14).

За такого підходу, підґрунтя традиційного маркетингу, а саме орієнтація на зовнішнього клієнта і максимальне задоволення його потреб, доповнюється орієнтацією на співробітників, як внутрішніх споживачів. Формування системи внутрішнього маркетингу на підприємстві сьогодні є необхідною умовою для успішного його розвитку на галузевому ринку. При цьому створення такої системи неможливе без координації цілей, забезпечення ефективної маркетингової діяльності та управління людськими ресурсами.

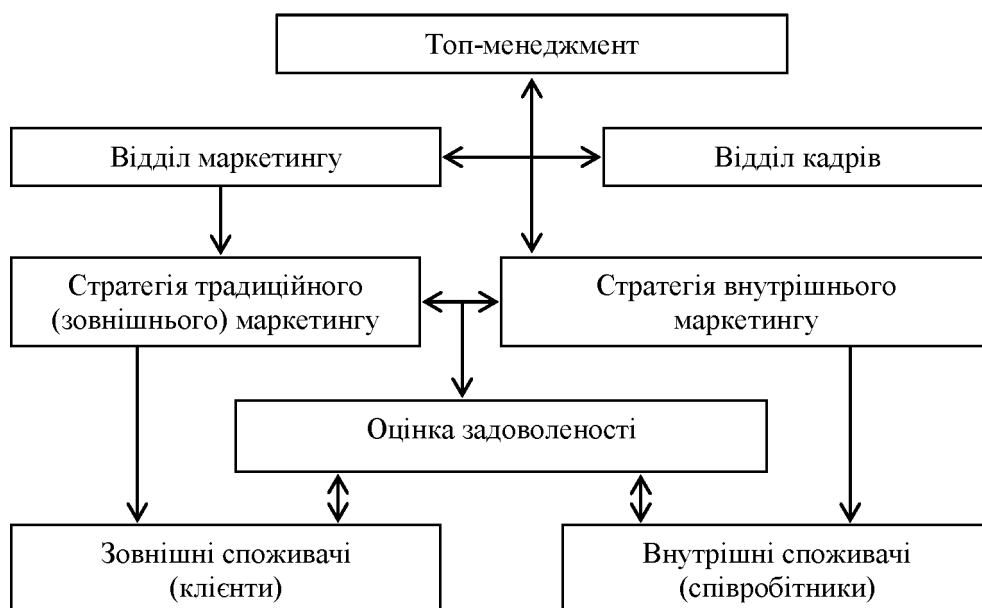


Рис. 2.14. Місце внутрішнього маркетингу у системі забезпечення задоволеності клієнтів і персоналу підприємства за Н. Мушкетовою та О. Лекаренко [215, с. 142]

Н. Мушкетова та О. Лекаренко, зазначають, що внутрішній маркетинг є орієнтованою на персонал управлінською діяльністю по забезпеченню ефективного виконання співробітниками поставлених завдань для досягнення намічених маркетингових цілей підприємства. Науковці наголошують на тому, що можна розробити скільки завгодно привабливих стратегій маркетингу, спрямованих на зовнішніх споживачів, проте кінцевий результат істотно залежатиме від якості роботи персоналу щодо їх реалізації. Головною метою внутрішнього маркетингу названі науковці вважають збільшення реальної віддачі та результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів і створення передумов для впровадження стратегічних чинників інтенсифікації, раціонального вибору господарюючих суб'єктів, прийняття ними економічно грамотних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва [215, с. 143-144]. Ця мета може бути досягнута через вирішення низки завдань. Основним завданням внутрішнього маркетингу є забезпечення ефективних взаємовідносин усередині підприємства, створення сприятливих умов для роботи персоналу.

Фахівці у галузі маркетингу вказують на існування залежності якості послуг, що надаються підприємством, і задоволення зовнішніх клієнтів від якості роботи та задоволення співробітників, що надають такі послуги. Вирішення цього завдання вимагає розробки методологічного і практичного

зближення управління персоналом і маркетингу. Також можна виділити й інші завдання внутрішнього маркетингу, а саме:

1. Одночасна орієнтація як на клієнтів, так і на персонал, вивчення його потреб, урахування індивідуальних цінностей та інтересів. Отже, персонал, задоволений своєю роботою, здатний легше засвоювати задані стандарти надання послуги і якісніше обслуговувати зовнішніх споживачів.

2. Зменшення ізоляції підрозділів підприємства і міжфункціональних розбіжностей. Так, М. Рафік і П. Ахмед розглядають внутрішній маркетинг як механізм реалізації стратегії і засіб інтеграції міжфункціональних інтересів різних відділів підприємства [451, с. 68-78].

3. Розвиток керівництвом підприємства сприятливого для роботи мікроклімату, психологічної підтримки, допомоги, дружнього ставлення до персоналу, взаємної довіри і поваги [62].

4. Подолання опору інноваціям з боку персоналу. При впровадженні яких-небудь нововведень керівництво підприємства, як правило, може стикатись з труднощами, пов'язаними з персоналом (нерозумінням, небажанням, можливо страх тощо) [215, с. 144].

Враховуючи результати наукових досліджень К. Гронрооса, М. Бруна, О. Юлдашевої та А. Лішук, можна виділити наступні основні функції внутрішнього маркетингу: дослідження задоволеності співробітників виконуваною роботою; розробка внутрішньокорпоративних стандартів обслуговування клієнтів і контроль якості послуг; формування маркетингової орієнтації персоналу під час навчання та проведення корпоративних семінарів і тренінгів; популяризація всередині підприємства продукції, що виготовляється та послуг, що надаються, розповсюдження інформації про її переваги, технологію виготовлення тощо; залучення нових і утримання існуючих клієнтів, їх супровід і розробка програм лояльності створення високопривабливого образу підприємства як роботодавця, що дозволить працівнику, окрім матеріальної складової, в повній мірі реалізувати професійні компетенції та особистісні якості [314, с. 93].

Звідси можна виділити важливий інструмент внутрішнього маркетингу, з якого власне починається перший етап його впровадження, а саме опитування персоналу підприємства щодо: задоволеності умовами праці, роботою безпосередньо на даному підприємстві, вивчення поведінки контактного персоналу у роботі з клієнтом в процесі надання послуги [444].

У підсистемі організації внутрішнього маркетингу ключовими елементами є: комунікації, організаційна культура та підтримка персоналу зі сторони менеджерів усіх ієрархічних рівнів. Таким чином, підсистема організації внутрішнього маркетингу буде ефективною у випадку формування у свідомості і сприйняття внутрішніми споживачами (співробітниками) чіткого образу підприємства, а також за умови побудови довірчих взаємовигідних відносин персоналу з менеджментом підприємства на засадах встановлення і підтримки багатоканального комунікаційного ланцюжка з високим ступенем зворотного зв'язку.

У підсистемі реалізації внутрішнього маркетингу ключовими елементами є: розвиток контактного персоналу, орієнтація на клієнта, інструменти внутрішнього маркетингу та маркетингова інфраструктура управління контактним персоналом. Під останнім поняттям Т. Савенкова розуміє набір різноманітних інституцій локального і глобального характеру, які так чи інакше впливають на ринок робочої сили і управління контактним персоналом конкретного підприємства

Суб'єктами маркетингової інфраструктури управління контактним персоналом дослідниця вважає: організації-партнери, що є посередниками між підприємствами і співробітниками (кадрові агентства, асоціації роботодавців); клієнти і партнери підприємства, що пов'язані з роботою персоналу і знаходяться під впливом співробітників компанії; підприємства, які надають робочі місця і шукають кваліфікованих спеціалістів, використовуючи методи маркетингу персоналу; громадськість; спеціалісти з маркетингу і управління персоналом; потенційні й існуючі працівники [293, с. 104]. Таким чином, підсистема реалізації внутрішнього маркетингу являє собою налагоджений процес здійснення заходів, спрямованих на управління ступенем задоволеності контактного персоналу виконуваною роботою, а також на збільшення рівня його професіоналізму та клієнтоорієнтованості.

Згруповані за спрямованістю дій на контактний персонал елементи, визначені функції та встановлені між ними зв'язки дають нам змогу представити їх у вигляді системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, що подано на рис. 2.15.

З рис. 2.15 видно, що входом системи «внутрішній маркетинг» є комунікаційні ресурси та кваліфікований, з притаманними йому творчими здібностями та організаційними здатностями, персонал.

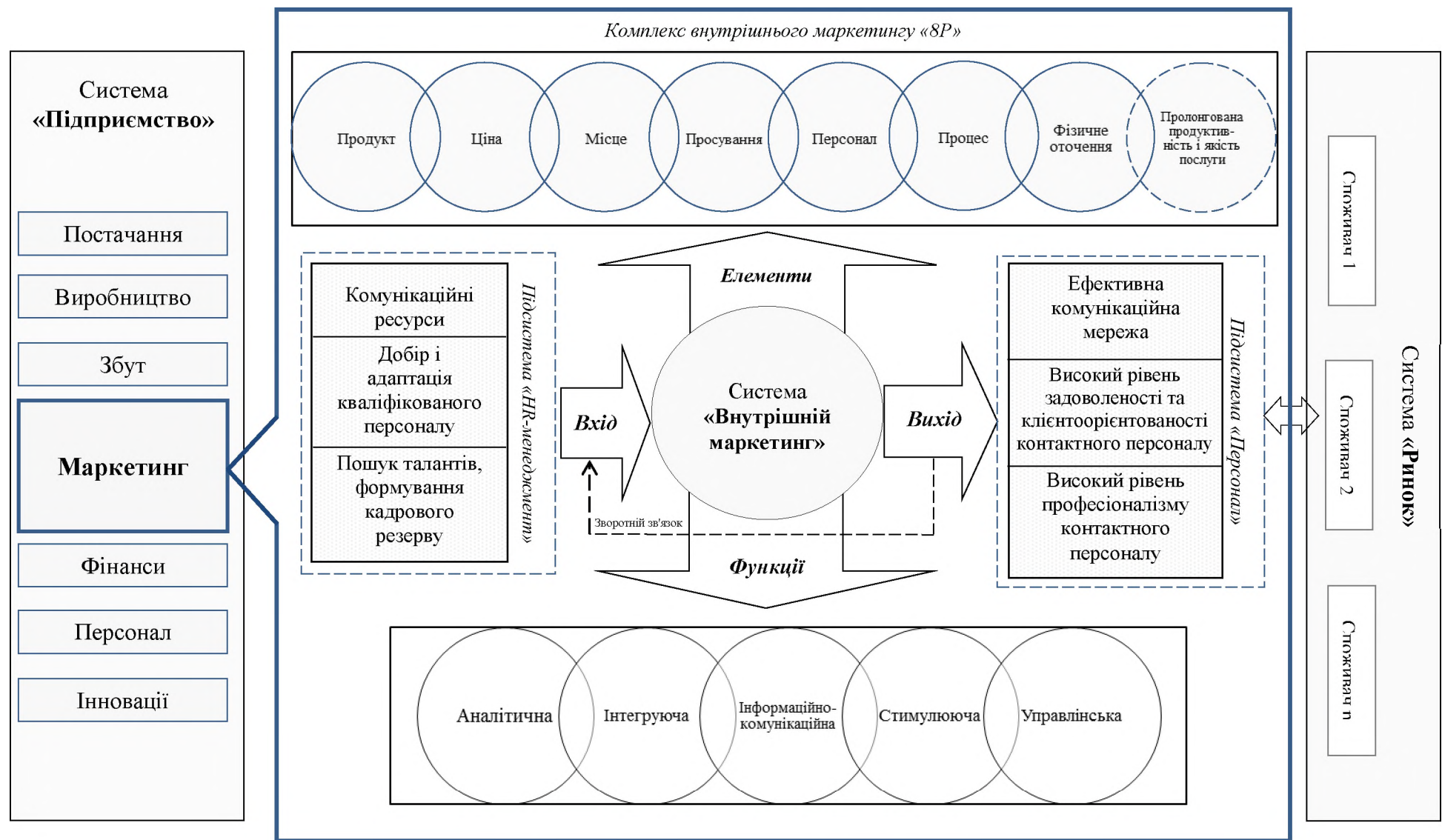


Рис. 2.15. Система внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг (розроблено автором)

Використання у відношенні нового та існуючого персоналу аналітичної, інтегруючої, інформаційно-комунікаційної, стимулюючої та управлінської функцій внутрішнього маркетингу, а також елементів комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» дозволяє на виході отримати налагоджену ефективну комунікаційну мережу в ланцюжку учасників створення споживчої цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт», а саме головне – задоволеного, клієнтоорієнтованого контактного персоналу. Отже, система внутрішнього маркетингу є сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів комплексу внутрішнього маркетингу та цілеспрямованих управлінських дій щодо розвитку та утримання клієнтоорієнтованого контактного персоналу підприємства з метою найкращого задоволення потреб кінцевого споживача, підвищення його лояльності як до підприємства, так і до послуг, що ним пропонуються.

Реалії вітчизняних управлінських систем свідчать про неможливість отримання зазначених результатів без впровадження і розвитку у контактного персоналу внутрішньої мотивації, навичок підвищення ефективності своєї діяльності та оволодіння принципами самоуправління.

Матеріальна складова оцінки задоволеності контактного персоналу підприємства визначається як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника. Кар'єрна – як наявність перспективи просування по службі внаслідок продуктивної роботи та якісного виконання поставлених завдань. Професійна – як можливість підвищення рівня професіоналізму працівника у процесі виконання роботи. Моральна – як взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, емоційне середовище на підприємстві. При цьому взагалі під задоволеністю розуміється суб'єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища.

Структура мотивів працівника дозволяє відстежити співвідношення трудової задоволеності працівників певного підрозділу підприємства з трудовою задоволеністю працівників підприємства в цілому. Діагностика рівня задоволеності виконуваною роботою працівників за складовими структури мотивів дозволяє визначити стан трудових відносин у кожному підрозділі підприємства. Отже, незадоволення трудових потреб персоналу, що виявлені в результаті проведення дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

Увага більшості підприємств сфери послуг до проблем управління контактним персоналом пояснюється також тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються у сучасному суспільстві, знаходять вираження у незадоволеності останнього своєю трудовою діяльністю, відсутністю можливостей професійного зростання, невідповідністю оплати праці фактичним результатам, нехтуванням топ-менеджментом задекларованими корпоративними цінностями та нівелюванням індивідуальними ціннісними орієнтирами працівника тощо. Відтак, як зазначає В. Данюк, високий ступінь задоволеності трудовою діяльністю поліпшує ставлення працівників до роботи і до підприємства-роботодавця, сприяє зростанню рівня трудової й виконавчої дисципліни, а це у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці [76, с. 33]. Тому підприємства сфери послуг повинні вдаватися до використання особливих процедур, інструментів, прийомів та методів впливу на контактний персонал з метою максимального використання його потенціалу та підвищення клієнтоорієнтованості.

Таким чином, в умовах загострення конкуренції успіх підприємств сфери послуг залежить від своєчасного реагування на постійні зміни в запитах і потребах як кінцевих споживачів, так і контактного персоналу. У цьому аспекті використання інструментарію та функцій внутрішнього маркетингу надає можливість топ-менеджменту підприємства підтримувати постійні зв'язки з усіма контрагентами, реалізувати ефективне керування контактним персоналом, адаптуватись до ринкових умов та формувати позитивний імідж. Реалізація цього завдання означає, що саме споживач (внутрішній та зовнішній), його смаки та уподобання повинні визначати напрям розвитку підприємства.

2.3. Основні категорії та інструментарій функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг

Внутрішній маркетинг як економічне явище обумовлює появу і обґрунтування таких вихідних маркетингових категорій, як потреба, попит, послуга, внутрішній ринок, обмін, ціна, споживач (внутрішній і зовнішній), споживча цінність, споживчий досвід.

Слід зауважити, що вивчення й аналіз зазначених категорій, понять та інструментарію внутрішнього маркетингу доцільно здійснювати у тісному взаємозв'язку з основними постулатами традиційного маркетингу та сучасних його похідних (індивідуального маркетингу, маркетингу взаємодії, соціально-етичного, інтерактивного, інтеграційного маркетингу тощо). По-перше, це дає можливість здійснити обґрунтоване порівняння, а також визначити та схарактеризувати специфічні ознаки категорій і понять теорії внутрішнього маркетингу; по-друге, дозволить в подальшому розробити та обґрунтувати методологічні основи формування системи внутрішнього маркетингу з визначенням критеріїв для моделювання і оцінки його потенціалу.

Аналіз літературних джерел з маркетингу дозволив нам дійти висновку про те, що науковці розуміють під *потребою*:

- нестачу, яка набула специфічної форми відповідно до культурного рівня й особистості індивіда [183];
- необхідність у чому-небудь, що вимагає задоволення [226];
- будь-який стан незадоволеності, з якого людина намагається вийти, або, навпаки, стан задоволеності, який людина бажає продовжити [432].

Тому перш ніж виробляти продукцію чи пропонувати і надавати послуги, важливо усвідомити, чиї та які саме потреби збирається задовольняти виробник своїм продуктом, послугою або діяльністю.

Первинним розподілом потреб є поділ на індивідуальних та групових (корпоративних) споживачів. За такого бачення головним критерієм розподілу є мета споживання. Слід відмітити, що потреба, якщо вона не підкріплена фінансовими або будь-якими іншими ресурсами для здійснення еквівалентного обміну, так і залишиться потребою. Коли потреба підкріплена купівельною спроможністю, то вона перетворюється на попит.

Попит, як категорія маркетингу – це платоспроможне бажання споживача задовольнити свою потребу у тій кількості продукції/послуг, яку споживач не просто хоче, а може купити за певною ціною протягом певного періоду часу на якомусь ринку [432].

Попит споживача на певний товар чи послугу залежить від сукупності властивостей, які забезпечують йому максимум задоволення за визначену ціну, з урахуванням власних потреб і можливостей. Отже, попит, є величиною не постійною і може бути представлений функцією низки змінних, що є його

детермінантами. На попит впливає безліч чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру, основні з яких названі на рис. 2.16.

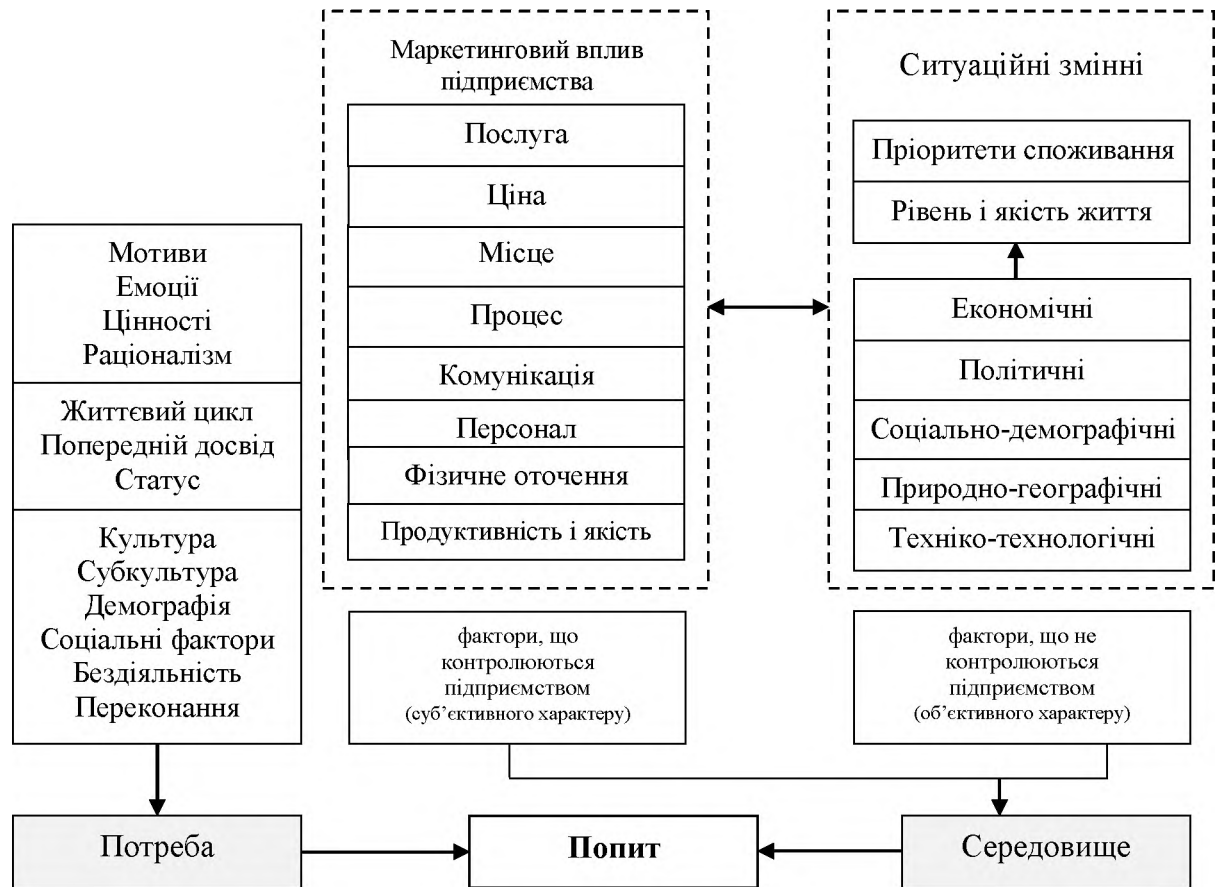


Рис. 2.16. Детермінанти попиту споживачів послуг
(складено автором на основі [191, с. 24])

Чинники об'єктивного характеру мають суттєвий вплив на діяльність підприємства і в цілому не можуть бути ним контрольованими. Проте, підприємство має можливості їх ідентифікувати, визначати силу та ступінь можливого впливу на попит. Чинники суб'єктивного характеру, або контрольовані фактори, за своєю суттю є інструментами операційного маркетингу, які підприємство використовує для формування і управління попитом.

В умовах сучасного ринку постійне зростання пропозиції та її індивідуалізація надає споживачу необмежені можливості вибору, однак і сприяє підвищенню вимогливості останнього до товару, послуги чи процесу обслуговування. Прискорення технічного прогресу і поява нових сфер діяльності, в яких індивід в повній мірі може реалізувати свої професійні здатності за відповідну винагороду, дозволяє збільшити його статки і

покращити рівень життя, що в свою чергу сприяє підвищенню якості життя (сукупність рівня, стилю та образу життя).

Об'єктом попиту споживачів є певний продукт (ідея, товар, послуга, робота). Продукт, в маркетинговому розумінні, є результатом інтелектуальної, творчої або виробничої діяльності людини, що спрямована на задоволення особистих потреб і потреб споживача, призначений для обміну шляхом купівлі-продажу на ринку.

Продукт може включати в себе або задіяти різні фізичні об'єкти, послуги, персонал, місце, ідеї. З точки зору маркетингу, усі вони мають споживчу вартість і можуть бути обмінними на адекватний їм грошовий еквівалент. Таким чином, завдання маркетингу полягає в тому, щоб розкрити і оцінити можливості обміну і найдоцільнішим способом організувати його здійснення [191, с. 91]. Аналізуючи продукт, важливо пам'ятати, що споживач купує не стільки продукт, скільки ті блага і вигоди, які він йому може принести.

Ідея – це поняття, що включає в себе концепції, філософію, розумові образи. Добре розроблена та обґрунтована ідея також є товаром, комерціалізація якого дозволить отримати її власнику певний зиск.

Товар – певний фізичний об'єкт, що може задовольнити потребу або нестачу чого-небудь і є предметом торгівлі на ринку. Купуючи товар, споживач також набуває право власності на нього і може на власний розсуд розпоряджатись даним правом.

У внутрішньому маркетингу категорія «продукт» має дуалістичний характер. Окрім традиційного маркетингового розуміння продукту, під ним в теорії внутрішнього маркетингу розуміється також:

- «внутрішній» продукт або робота, що пропонується персоналу задля задоволення власних потреб і побажань в обмін на реалізацію творчого та інтелектуального потенціалу для максимального задоволення потреб споживачів і досягнення підприємством-роботодавцем корпоративної мети;

- специфічний продукт «робоча сила». Робоча сила є економічною категорією, яка характеризує рівень і якість працівників, необхідних для здійснення трудового процесу [134, с. 26].

Людські ресурси є складовою виробничого процесу, проте продукт «робоча сила» має свої особливості. Носієм робочої сили є людина, статус якої в організації визначається відповідною концепцією ролі і місця кадрів у виробництві товарів чи наданні послуг.

Відомі вчені у галузі менеджменту персоналу О. Єгоршин [93, с. 16-17] та бізнес-адміністрування Л. Євенко [92], зазначають, що відбулась зміна чотирьох концепцій ролі кадрів у виробництві. За результатами проведених досліджень, сформовано чотири підходи до визначення ролі та управління персоналом за певними ознаками:

1) згідно концепції використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. - 60-ті рр. XX ст.) замість людини у виробництві розглядались лише її функції – праця, що вимірювалась витратами робочого часу і рівнем заробітної плати;

2) науковим підґрунтям концепції управління персоналом (30-х рр. XX ст.), була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалась через формальну роль – посаду, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції тощо);

3) згідно концепції управління людськими ресурсами, людина стала розглядатись не як посада (елемент структури), а як невідтворювальний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану робітника;

4) у відповідності з концепцією управління людиною (особистістю), людина є головним суб'єктом організації та особливим об'єктом управління, який не може розглядатись як «ресурс». Виходячи із бажань, здатностей та цінностей людини, повинна будуватись стратегія і структура організації [92; 93].

Маркетинг розглядає продукт «робоча сила» з двох сторін: як товар, де головним є споживчі властивості робітників; як покупця, який купує робоче місце в обмін на свою працю. При такому підході ринок доцільно розглядати, з одного боку, як ринок робочої сили (внутрішній і зовнішній), а з іншого - як ринок робочих місць (внутрішній).

Як товар «робоча сила» оцінюється роботодавцем і залежить від його вибору чи рішення. Покупець, носій робочої сили, оцінює і самостійно приймає рішення про вибір робочого місця залежно від того, наскільки воно спроможне актуалізувати його здатність до праці та задовольнити очікування та потреби. У такому випадку кожен працівник може звільнитись з підприємства і, маючи певний досвід, компетенцію і кваліфікацію, позбавити підприємство певних конкурентних переваг, отримавши нове робоче місце в компанії-конкурента. Однак він не робить цього, оскільки його утримують сприятливі умови праці та інші чинники (внутрішній клімат, можливості розвитку, мотивація, корпоративні цінності, що збігаються з його

індивідуальними, а також оплата праці тощо). Власне такий підхід лежить в основі внутрішнього маркетингу.

Отже, працівник, це такий же клієнт, з яким необхідно вибудовувати відносини [385]. У теорії внутрішнього маркетингу акцентується увага на вивченні категорії «робоча сила» і особливо на понятті «контактний персонал» або «персонал контактної зони». Це та сукупність співробітників підприємства, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами та діловими партнерами компанії; персонал, який вступає в прямий контакт зі споживачами, постачальниками та виробниками продукції або послуг [306, с. 85]. Контактний персонал, що працює на підприємствах сфери послуг й орієнтований на індивідуалізацію процесу створення послуги, є суб'єктом сервісу. Такий персонал як основна сполучна ланка здійснює маркетингові функції і вибудовує відносини між стейкхолдерами та компанією. Від нього залежить виконання планових показників роботи підприємства, якості роботи з обслуговування клієнтів, робота з рекламаціями, створення і донесення маркетингової інформації, формування попиту і лояльного ставлення споживачів до підприємства та його товару/послуги.

Деталізація підходів щодо визначення ролі контактного персоналу у задоволенні потреб споживачів і досягненні маркетингових цілей підприємства та методичні підходи до розробки моделі компетенцій розглядаються у третьому розділі.

Управління підприємствами сфери послуг має специфічні особливості. Оскільки послуга створюється в більшості випадків при безпосередній взаємодії всіх учасників ланцюга створення цінності «власник – топ-менеджер – персонал – споживач», то топ-менеджмент підприємства-послугонадавача першочергову увагу повинен приділяти якості взаємодії персоналу з послугоотримувачем, щоб в момент надання послуги створити її максимальну цінність [165].

Ф. Котлер виділяє в діяльності підприємств сфери послуг три взаємопов'язані одиниці (підприємство, контактний персонал і споживач), що утворюють три ланки, між якими формується певна системи стосунків, а саме: «підприємство-споживач», «підприємство-персонал», «персонал-споживач». Тому для ефективного управління маркетингом підприємств сфери послуг необхідно розвивати три стратегії, спрямовані на ці три ланки. Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку «підприємство-

споживач» і пов'язана з питаннями розробки товару/послуги, ціноутворення, комунікацій і каналів збуту.

Стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на ланку «підприємство-персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу на усвідомлене якісне обслуговування споживачів. Стратегія двостороннього (інтерактивного) маркетингу спрямована на ланку «персонал-споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги, що відбувається в процесі взаємодії персоналу і споживачів. Зовнішній, внутрішній та інтерактивний комплекси маркетингу, відповідно до традиційної концепції «4Р», мають свої специфічні категорії продукту, ціни, каналів розподілу і просування, що вимагає їх детального дослідження та дозволяє істотно розширити список керованих параметрів комплексу маркетингу [137].

У зв'язку з тим, що послуги в більшості випадків неосяжні, можна виділити такі компоненти їх якості, які в подальшому можна оцінити як:

- 1) компетентність персоналу, що їх надає (знання, уміння, навички, підвищення кваліфікації, досвід персоналу);
- 2) надійність (строк діяльності та стабільність роботи підприємства-послугонадавача, прийняті ним зобов'язання виконуються);
- 3) чуйність (намагання персоналу оперативно відповісти на запити споживачів, швидко виправити допущені помилки чи вирішити нестандартну ситуацію);
- 4) доступність (фізична і психологічна, тобто контакт споживача з персоналом повинен бути зручним, ненав'язливим і приємним);
- 5) розуміння (чітке розуміння всіх, в т. ч. специфічних, потреб споживача і пропонування способів їх задоволення; за відсутності конкретних побажань клієнта запропонувати власне їх уявлення);
- 6) комунікація (інформування споживачів про послуги, що підприємство надає, мовою, що найбільш адаптована до особливостей цільової групи, а також встановлення і підтримка постійного зв'язку зі споживачами з використанням різних каналів і засобів);
- 7) довіра (визначається репутацією та іміджем підприємства, задекларованими гарантіями, що підтверджені різними інституціями, присутністю позитивних згадувань в ЗМІ);
- 8) безпека (захист прав клієнтів, безпечність послуг і матеріалів, що використовуються при їх наданні, мінімальні фізичні, фінансові, моральні ризики);

9) ввічливість (чемність, привітність, поважність, коректність, уважність, люб'язність, пристойність, дружелюбність персоналу і менеджменту підприємства);

10) відчутність (матеріальні підтвердження надаваних послуг, приміщення, архітектурний та внутрішній дизайн, обладнання) [191, с. 97].

Одним із базових понять, що характеризує якість послуги, є їх споживча цінність. Здатність послуги задовольнити потреби полягає у тому, що її надання і одночасне споживання створює сукупність додаткових властивостей, які раніше не існували і мають для споживача особливу значимість. Розглянувши класифікацію цінностей послуг для споживачів, виділимо такі їх види:

- функціональна цінність – усвідомлювана споживачем користь, отримана на основі функціональних, утилітарних або фізичних якостей продукту;

- соціальна цінність як усвідомлювана користь, яка дозволяє споживачеві асоціювати себе зі значимими соціально-економічними, культурно-етнічними або демографічними групами;

- емоційна цінність, пов'язана з усвідомлюваною користю, яка заснована на здатності послуги викликати прояв певних чуттєвих переживань;

- епістемічна цінність визначається як користь, заснована на здатності послуги викликати цікавість, забезпечувати новизну, задовольняти спрагу знань;

- умовна цінність, що являє собою усвідомлену користь, яка купується в результаті впливу особливих специфічних умов, ситуацій або обставин, що сприяють вибору. В основі розглянутої класифікації лежить модель прийняття споживачем рішення про купівлю [121, с. 46-47].

Використання маркетингового підходу до формування споживчої цінності дозволяє зосередитись на ній з позицій взаємодії усіх учасників ланцюга її створення шляхом виявлення їхніх побажань та задоволення потреб. Таке бачення, на думку Р. Блеккуела, П. Мінікарда та Дж. Енджела, актуалізує основну мету *клієнтоорієнтованого підприємства* – забезпечити споживачів більшою цінністю, ніж це можуть зробити конкуренти. На думку цих науковців, цінність можна визначити як різницю між усіма витратами, якими споживач пожертвував (час, грошові або інші ресурси) та вигодами, які він отримає [29, с. 70].

О. Немчін та Д. Мінаєв стверджують, що прийняття позитивного рішення споживачем про купівлю відбудеться у тому випадку, якщо товар чи послуга забезпечать йому краще співвідношення переваги / витрати. У цьому аспекті науковці пропонують використовувати таке поняття, як цінність, що сприймається покупцем. Такий підхід, на їх думку, найбільш правильно відображає цінове сприйняття, коли товар/послуга має велику кінцеву значимість для споживача [191, с. 143].

Поглиблений аналіз концепції цінності дозволив Б. Форстрому представити споживчу цінність у трьох аспектах:

1) цінність пропозиції як сукупність економічних, техніко-технологічних та соціальних переваг, а також переваг процесу обслуговування, які отримує споживач за ціною;

2) цінність відносин як поєднання концепцій переваг від споживання та витрат на отримання товарів/послуг;

3) цінність у відносинах як непрямі ефекти цінності, під якими слід розуміти цінність у системі відносин підприємства з його контрагентами [440, с. 78; 474, с. 17].

Враховуючи специфіку і природу послуг, ми пропонуємо доповнити даний підхід представленням споживчої цінності крізь призму психологічного чи емоційного сприйняття. Тобто представити цінність як поєднання візуального, чуттєво-асоціативного та психоемоційного сприйняття споживачем як в процесі створення послуги, так і після завершення обслуговування. На нашу думку, такий підхід дозволить комплексно вплинути на задоволення споживача, залишивши у нього приємні враження («післямак») та сформувати позитивний споживчий досвід.

Наступною і найбільш важливою категорією в маркетингу є ринок. За традиційним підходом під ним розуміють фізично виражену або віртуальну сукупність активних та потенційних суб'єктів, що вступають у взаємовідносини щодо еквівалентного обміну вигодами в умовах впливу факторів зовнішнього середовища та вільного вибору можливих альтернатив (як суб'єктів, так і вигод). Елементами моделі ринку як системи суб'єкт-об'єктної взаємодії є:

- суб'єкти (продавці, покупці, постачальники, посередники тощо);
- об'єкти (товари, послуги, інтелектуальна власність, платіжні засоби);
- відносини (обмін, партнерство, конкуренція);

- середовище (природне, економічне, соціальне, культурне тощо).

У теорії внутрішнього маркетингу використовується таке поняття, як «внутрішній ринок», під яким слід розуміти сукупність всіх організаційних підрозділів (сегментів) і внутрішніх процесів, що відбуваються всередині підприємства. На відміну від відносин на споживчому (зовнішньому) ринку взаємовідносини на внутрішньому ринку не можуть існувати ізольовано один від одного. Основним об'єктом внутрішнього ринку є персонал, який одночасно розглядається як ресурс, внутрішній споживач, внутрішній постачальник і внутрішній інвестор. М. Бейкер вважає, що відносинами на внутрішньому ринку необхідно управляти таким чином, щоб вони підтримували зовнішні взаємовідносини та їх рівень прибутковості [188, с. 1038]. З цього приводу М. Кристофер стверджує, що якщо зв'язки між внутрішніми постачальниками і споживачами беруть свій початок від зовнішніх споживачів, то можуть бути використані справжні можливості для підвищення якості. Також він справедливо зазначає: «...ретельно визначивши те, як покупці використовують пропоновані фірмою товари або послуги, в рамках організації можна здійснити більші чи менші перетворення в розробці завдань, робочій обстановці, робочих процесах і в навчанні в ключових сферах діяльності» [467].

За такого бачення внутрішнього ринку, внутрішніх постачальників і споживачів слід сприймати як ланцюжок виконавців, що здійснюють різноманітні види діяльності забезпечуючи процес, в якому якість кінцевого результату залежить від якості виконання ними різноманітних операцій. Ось чому компанія повинна прагнути створити таке робоче місце і такі умови праці, щоб їх можна було вигідно «продати», залучивши більш кваліфікованих фахівців. Така операція «купівлі-продажу» робочого місця має на меті найбільш ефективно задовольнити потреби співробітників (внутрішніх клієнтів) в обмін на їх професійні вміння і особистісні якості. Результатом такого обміну є те, що підприємство-роботодавець збільшує свої можливості якісно задовольняти і, тим самим, утримувати лояльних споживачів (зовнішніх клієнтів), чим забезпечує собі стабільний розвиток і успіх на ринку.

Досліджуючи категорію «внутрішній ринок», вчені Л. Чернікова та О. Кисельов зазначають, що його утворюють різноманітні варіанти обміну ресурсами всередині підприємства. На їх думку, поняття «внутрішній ринок» об'єднує в себе: логістику в частині руху внутрішніх ресурсів підприємства;

внутрішні комунікації як інструменти, що забезпечують обмін інформацією та іншими ресурсами в середині підприємства; HR-менеджмент відносно внутрішніх споживачів, під якими розуміється персонал підприємства; маркетинг як методологічну та стратегічну основу для реалізації системи внутрішнього ринку підприємства [427, с. 87]. Такий підхід до розуміння внутрішнього ринку дає можливість топ-менеджменту підприємства здійснити його сегментування. Це дозволяє структурувати сегменти, визначивши їх учасників, попит, ресурси і пропозиції. Отже, внутрішні ринки так вбудовані в систему діяльності підприємства, що охоплюють всі рівні взаємодії підрозділів, працівників, керівництва.

На підтвердження цієї тези Л. Чернікова та О. Кисельов наводять класифікацію внутрішніх ринків, що ґрунтується на основі принципу адміністративного підпорядкування учасників обмінних процесів, виділяючи: вертикальні ринки, що передбачають наявність прямого підпорядкування (керівник – департамент – управління – відділ); горизонтальні ринки, що передбачають адміністративні права учасників (спеціаліст – спеціаліст; відділ – відділ); перехресні ринки, що передбачають відсутність прямого адміністративного підпорядкування між учасниками бізнес-процесу (відділ 1 – управління 2 тощо), за такого типу ринку можливе функціональне підпорядкування [427, с. 89]. Також науковці акцентують увагу на тому, що на підприємстві можуть існувати окрім формальних, згаданих вище, ще й неформальні ринки. Утворенню таких ринків сприяє, по-перше, наявність незадоволених потреб персоналу в ресурсах інших підрозділів, які не можуть бути задоволені формалізованими процедурами взаємодії, по-друге, особисті мотиви працівників.

Процес задоволення особистих потреб персоналу шляхом обміну корпоративними ресурсами може вступати в протиріччя з корпоративними цілями і знижувати ефективність діяльності підприємства. Таким чином, встановлення топ-менеджментом взаємовигідних відносин з працівником як із «внутрішнім споживачем» і задоволення його продуктом «роботою» з урахуванням ризиків неформальних відносин, дозволить останньому «заплатити» підприємству-роботодавцю високим рівнем продуктивності та ефективності власної праці.

Для мінімізації ризиків впливу неформальних ринків на діяльність підприємства-послугодавача щодо максимального задоволення зовнішніх

споживачів, топ-менеджменту підприємства доцільно донести до всього персоналу основні корпоративні цінності та місію.

Як зазначає О. Письменна, місія дає відповіді на питання, для чого була утворена компанія, куди вона прагне і що вона планує робити. У ключових цінностях відображається те, як саме компанія має намір пройти цей шлях. Цінності формують довіру. Таким чином, розробка цінностей повинна здійснюватися самими працівниками, а не групою керівників [260].

Однією з класичних характеристик ринку як товарів, так і послуг є наявність комерційного обміну. Виконання комерційних функцій призводить до виникнення протилежно спрямованих потоків між учасниками процесу обміну, а саме:

- фізичний потік – переміщення товарів/послуг від виробника (можливий через посередників) до кінцевого споживача і зворотний потік рекламацийних товарів та зворотного постачання;

- потік прав власності – перехід прав власності від одних суб'єктів ринку до інших, який супроводжує фізичний потік;

- фінансовий потік – різноманітні виплати, рахунки, комісійні, що рухаються від кінцевого споживача до виробників і посередників, а також зустрічні потоки кредитування;

- потік інформації – відомості про ринок рухаються в бік виробника, в тому числі й безпосередньо потік замовлень, що надходять від покупців та посередників тощо [191, с. 43].

Таким чином, обмін є головним засобом задоволення попиту. Для його здійснення, як вказує Л. Шевченко, необхідні такі умови: наявність як мінімум двох сторін; продукт кожної із сторін має бути спроможним задовольняти потреби протилежної сторони, становити для неї цінність; кожна сторона повинна мати право розпоряджатися своїм продуктом (наприклад, відчуження, продаж), а також приймати або відхиляти пропозиції іншої сторони [432].

Комерційний обмін цінностями між двома сторонами називається угодою. Угода виконується, якщо є об'єкти, які мають цінність для обох сторін-учасниць, а також коли з'ясовані умови, час і місце здійснення угоди. Організація і здійснення процесу обміну вимагає певних дій, зокрема: пошуку споживачів, з'ясування їх потреб і запитів, розробки товарів/послуг, що в повній мірі відповідали б запитам, пропонування і просування їх на ринку, стимулювання продажу, налагодження комунікацій тощо. Усі ці дії

інтегровані в маркетинг, як в професійну діяльність на галузевих ринках. У такому розумінні, основною відмінністю традиційного маркетингу від внутрішнього є цілеспрямованість його зусиль, у першому випадку на зовнішній ринок, в іншому, – на внутрішній ринок підприємства.

Одним з ринкових феноменів є конкуренція, яка являє собою боротьбу за споживацький вибір між двома альтернативами в умовах додаткового інформаційного тиску на споживача з боку конкурентів. Конкуренцію формує попит як бажання споживача задовольнити свою потребу.

Внутрішнє середовище, в якому функціонує персонал, характеризується також рівнем корпоративної культури, зокрема усвідомленим сприйняттям її базових цінностей. Корпоративна культура підприємства повинна відповідати зовнішньому середовищу та стратегії діяльності підприємства у ньому. За наявності цієї відповідності створюються такі умови, при яких співробітники компанії працюють з повною самовіддачею і високою продуктивністю, що робить компанію високо конкурентоспроможною.

Корпоративну культуру можна представити як систему цінностей, яка закладається до настання моменту, коли підприємство почне конкурувати з діючими учасниками ринку, розраховуючи на успіх. Н. Власова пропонує розділити корпоративну культуру на три рівні:

- малозначущий рівень – символіка компанії (значки, ручки, вимпели, фірмові кольори, прийняті ритуали, які за правилами науки управління повинні завершувати стильний образ, але не підміняти його);

- основоположний рівень – це ідеологія бізнесу, яку приймають і поділяють всі співробітники компанії. Принципи цієї ідеології можуть бути різні: від класичного варіанту «клієнт завжди правий» до традиційного у вітчизняній практиці «праві завжди ми»;

- середній рівень – найширший, що включає в себе все те, що стосується комунікацій усередині колективу, взаємовідносин з клієнтами та партнерами, поведінка персоналу, яке виходить з прийнятих за основу корпоративної культури ідеологічних установок, тобто стиль компанії [42].

На нашу думку, «корпоративна культура» – це набір ключових цінностей, очікувань і норм, що усвідомлено і без примусу сприймається і поділяється всім персоналом підприємства. Така культура повинна містити окрім формальних і неформальні правила, які об'єднують персонал.

Корпоративну культуру підприємства умовно можна розділити на два організаційних рівні. На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як корпоративний стиль (одяг чи аксесуари), символи, організаційні церемонії, робоча атмосфера тощо. Верхній рівень являє собою елементи культури, що мають зовнішнє видиме уявлення. На більш глибокому рівні знаходяться цінності та норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників підприємства. Цінності нижнього рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу та ін.). Ці цінності підтримуються і власне виробляються співробітниками підприємства, тому кожен працівник повинен розділяти їх або, принаймні, хоча б показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей. Основні ознаки, елементи та процес формування корпоративної культури подано в дод. Х.

Далі доцільно розглянути категорію «споживач». Традиційно під споживачем розуміють індивіда або групу людей, які мають намір купувати товари та послуги для задоволення своїх потреб. Тому, щоб максимально задовольнити споживача, його потреба має бути виявлена, зрозуміла, усвідомлена і трансформована виробником у товар або послугу. Використання маркетингового інструментарію дозволяє стимулювати прагнення споживачів до здійснення купівлі, тобто враховувати існуючу залежність між спонукальними чинниками маркетингу і реакцією споживачів у відповідь.

Спонукальними чинниками в традиційному маркетингу є чотири елементи маркетинг-мікс «4Р», а саме: товар, ціна, місце та просування, які у внутрішньому маркетингу доповнені трьома додатковими елементами, такими як: персонал, процес та фізичне оточення. Відносно цих елементів, як зазначають науковці, використовується наступний набір маркетингових інструментів: бюджет, реклама, персональні продажі, директ-мейл, паблік рилейшнз, ціноутворення, система розподілу та збуту, фінансування маркетингу тощо [207; 217; 256]. При цьому дослідники В. Горфінкеля та В. Швандара до головних інструментів маркетингу відносять облік, прогнозування попиту, аналіз кон'юнктури ринку, рекламу [67].

Спонукальні чинники актуалізуються певними подразниками, до яких можна віднести певні події, що відбуваються в найближчому оточенні споживача, заздрісне порівняння, вплив тих чи інших елементів зовнішнього середовища. Згадані спонукальні чинники та подразники впливають на

поведінку і дії покупця, проникаючи в його свідомість і провокують відповідну реакцію.

У теорії внутрішнього маркетингу науковцями застосовується таке поняття, як «внутрішній споживач» – співробітник підприємства. П. Войма та К. Гронроос констатують, що орієнтація на внутрішнього споживача дозволяє підприємству не лише залучити кращих працівників, а й утримати їх. При цьому, на їх погляд, використання будь-яких способів встановлення зв'язку з персоналом не повинно розглядатись останнім як одностороння комерційна вигода для підприємства-роботодавця. Отже, використання інструментарію внутрішнього маркетингу дозволяє розробити такі способи встановлення і підтримки зв'язку в системі відносин «підприємство-персонал», які відображають специфічну цінність персоналу для підприємства. Персонал має відчувати, що його потреби і очікування приймаються підприємством до уваги [188, с. 1037-1038]. Отже, коли внутрішній маркетинг розглядається з точки зору відносин, особливої актуальності набувають такі поняття як внутрішній постачальник і внутрішній споживач.

Клієнтоорієнтованість персоналу – це сукупність навичок, умінь і знань, які завдяки певній мотивації, установкам, цінностям і якостям співробітників, сприяють формуванню необхідної поведінки, налагодженню та підтриманню відносин з клієнтами, що сприяє досягненню цілей компанії. У цьому понятті є два взаємопов'язаних фактори: перший – задоволення потреб клієнта, другий – задоволення професійних амбіцій співробітника. Внутрішня клієнтоорієнтованість відповідає рівню задоволеності співробітників, що в свою чергу відображається на якості пропонованих послуг, а лояльність персоналу впливає на рівень лояльності клієнтів. Як стверджує І. Северова, лояльність, з точки зору внутрішнього споживача, це впевненість у тому, що підприємство, на якому він працює, потребує його послуг та професіоналізму [352]. Лояльного споживача можна охарактеризувати за такими ознаками: регулярно здійснює повторні купівлі, купує широкий спектр продукції підприємства, залучає інших покупців, не реагує на пропозиції конкурентів, стає промоутером торгової марки.

Внутрішня клієнтоорієнтованість забезпечує відповідну якість корпоративних комунікацій між персоналом при вирішенні професійних завдань і виконанні функціональних обов'язків. До цього поняття входять і оперативність, і професіоналізм, і командна робота. Саме командна робота є

важливим чинником для підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Коли співробітник працює в сильній команді, то він стає більш цілеспрямованим, продуктивним, мотивованим. Поняття внутрішньої клієнтоорієнтованості, безсумнівно, пов'язане з мотивацією співробітників, психологічним кліматом в компанії, атмосферою на робочому місці і з рівнем задоволеності персоналу в цілому. Адже, якщо керівники компанії не задовольняють потреб персоналу на належному рівні, то задоволення потреб зовнішніх клієнтів не представляється можливим.

Значної уваги також заслуговує аналіз психофізичних характеристик споживача. Психофізичну основу поведінки споживача утворюють інстинкти (природжені, безумовні рефлексі), які є основою формування умовних рефлексів (умовних зв'язків). Соціальна обумовленість останніх визначається тим, що вони можуть зазнавати певних змін, обмежень та доповнень залежно від панівної ієрархії цінностей у суспільстві, домінуючої системи звичаїв, традицій, законів (формальних і неформальних правил), моральних норм та культури [240, с. 108].

Немалозначущою маркетингової категорією, що суттєво впливає на поведінку споживача і на процес прийняття ним відповідного рішення про купівлю послуги є ціна. Тому *ціна послуги* повинна:

- відображати її цінність для споживача, тобто ті вигоди, які він одержить від звернення до конкретного підприємства за послугою (рис. 2.17);
- забезпечувати відшкодування витрат на обслуговування і певний рівень прибутку;
- враховувати ринкову кон'юнктуру і ціни конкурентів. Пріоритетною ознакою, яка має найбільшу вагу у формуванні остаточної ціни послуги є компетенція, компетентність і особистісні характеристики контактного персоналу.

У більшості літературних джерел «компетенція» розуміється як поінформованість, обізнаність, кваліфікація, результативність. Відповідно під поняттям «компетентність», які іноді ототожнюються, розуміється сукупність таких складових як освіченість, майстерність, обдарованість особистості тощо. До особистісних (індивідуальних) характеристик працівника можна віднести його світосприйняття, темперамент, унікальну зовнішність, склад розуму, комунікативно-психологічні, інтуїтивні та інші притаманні йому властивості, що відрізняють його від одних людей і об'єднують з іншими [295, с. 463].

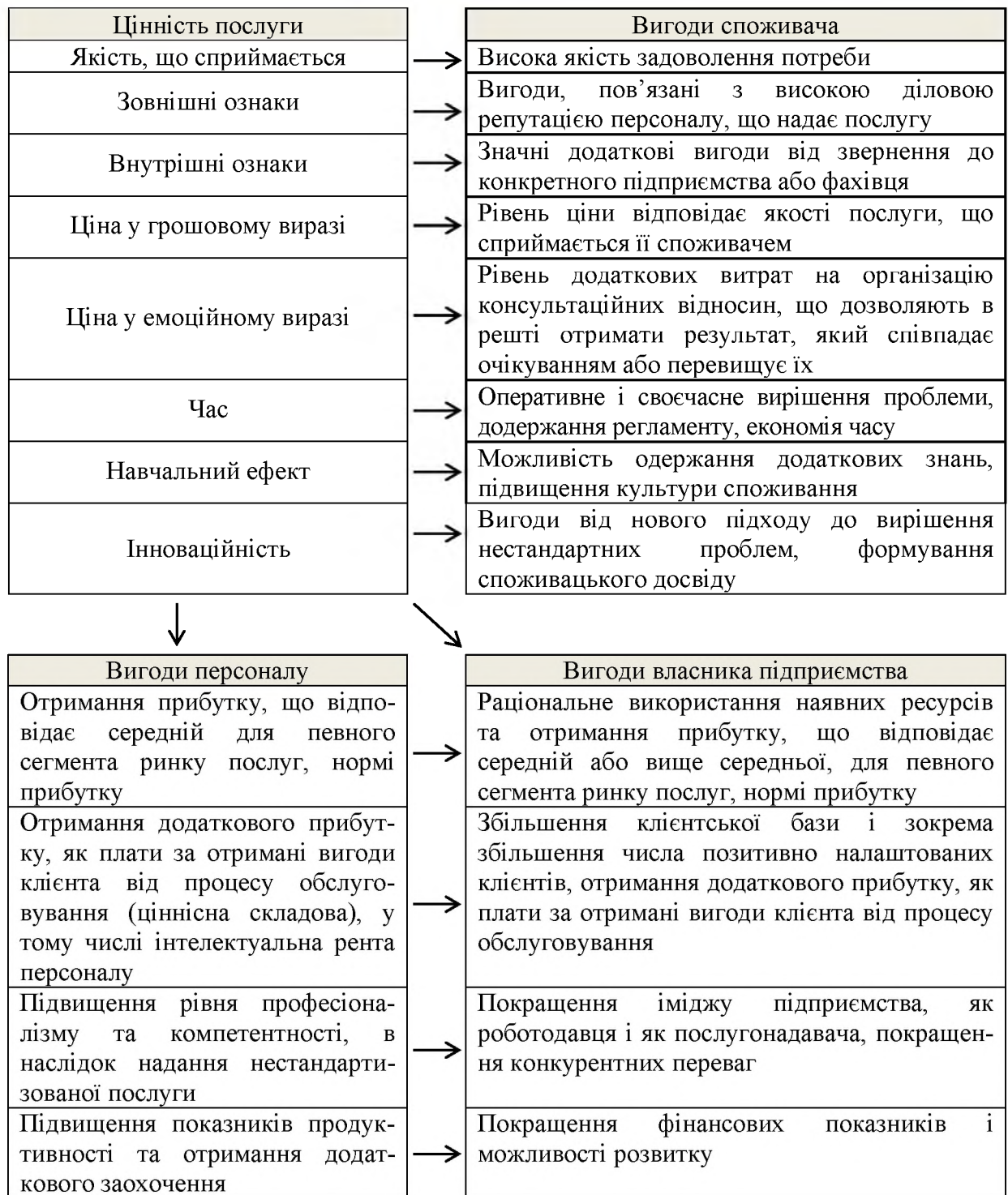


Рис. 2.17. Вигоди споживача, контактного персоналу і власника підприємства від створення цінності послуг
(складено автором на основі [194, с. 1110; 432])

Також, не менш важливим аспектом є врегулювання питань інтелектуальної власності та комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності. Як зазначають О. Марченко, Л. Шевченко, О. Гриценко та С. Макуха, для підприємств-послугонадавачів, що є лідерами пропозиції на

галузевому ринку послуг, ціннісна модель ціни повинна включати інтелектуальну ренту або ренту знань як додатковий прибуток, основу одержання якого становить володіння найбільш якісними і продуктивними інтелектуальними ресурсами, що забезпечують їм високий рівень репутації й інноваційності [194, с. 1112; 432]. Плата за репутацію є основною складовою інтелектуальної ренти персоналу особливо у таких галузях сфери послуг, як юриспруденція, консалтинг, бізнес-освіта, медицина, телекомунікації, інформація тощо.

На основі аналізу згаданих вище понять можемо констатувати, що важливою метою ціноутворення на послуги є гарантування компенсації значних витрат підприємства-послугодавача на оплату праці висококваліфікованого, клієнтоорієнтованого контактного персоналу, оскільки саме він забезпечує підприємству прибуток, створює імідж, впливає на формування лояльності та забезпечує певний конкурентний статус на галузевому ринку послуг. Необхідність утримання зазначених працівників, як головного ресурсу підприємства, обумовлює роль витрат на оплату їх праці, що є найбільш вагомим критерієм встановлення остаточної ціни послуги. Таке бачення дозволило Л. Шевченко виокремити дві межі в механізмі ціноутворення на послуги:

- верхньою межею ціни високоінтелектуальної послуги є оцінка клієнтом її цінності – ціна попиту;

- нижньою межею є величина витрат підприємства-послугодавача на організацію і пропонування послуг, основну частину яких становлять витрати на оплату праці висококваліфікованих працівників [194, с. 1113; 432].

Науковець також зазначає, що цінові знижки, які використовуються в традиційному маркетингу, можуть викликати у споживача послуги певні сумніви щодо її якості, а також знизити клієнтську оцінку її цінності. Це дає підставу для висновку про обмеженість і неефективність застосування в діяльності підприємств, що надають специфічні та високоінтелектуальні послуги, методів цінової конкуренції. На нашу думку, зниження ціни послуги може відбуватись в межах розроблених підприємством програм лояльності для постійних і найбільш прибуткових клієнтів або шляхом доповнення послуги без зміни її ціни.

Виходячи з проведеного аналізу основних категорій та понять, зазначимо, що сучасний маркетинг буде більш ефективним коли його інструментарій сприятиме максимальному задоволенню потреб як масового,

так і індивідуального споживача та дозволить розширити його психоемоційне сприйняття дійсності та сформувати позитивний споживчий досвід. Для забезпечення успішної діяльності підприємства на ринку і підвищення ефективності продажів послуг, що ним пропонуються, необхідним є використання маркетингових інструментів, тобто комплексу засобів, способів і дій, застосування яких дозволить встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини між усіма учасниками в системі відносин «власник – топ-менеджер – контактний персонал – споживач».

Склад комплексу внутрішнього маркетингу подано на рис. 2.18.

У концепції традиційного маркетингу зазначені інструменти застосовуються відносно елементів маркетинг-мікс «4Р», а саме щодо:

- товарної політики (засоби і методи впливу на розробку і просування товару, формування асортименту, розробку товарного знаку/бренда, упаковки, надання додаткових послуг, гарантій тощо);
- цінової політики (методи ціноутворення, розробка і обґрунтування системи знижок, бонусних програм і програм лояльності, формування цінових стратегій);
- комунікаційної політики (реклама, паблік рилейшнз, трейд-маркетинг);
- збутової політики (формування оптимальних каналів збуту, забезпечення ефективності процесів розподілу і збуту, логістичне забезпечення тощо).

Використання зазначеного маркетингового інструментарію у першу чергу орієнтоване на зовнішнього кінцевого або проміжного споживача. У наукових працях з маркетингу основними принципами, яких повинно дотримуватись підприємство і в межах яких використовувати ті чи інші традиційні маркетингові інструменти, є: принцип суверенітету споживача; принцип концентрації зусиль; принцип спрямованої діяльності з орієнтацією на споживачів; принцип соціальної орієнтації; принцип націленості на перспективу; принцип безперервності; принцип адекватності; принцип гнучкості та адаптивності; принцип комплексності; принцип оптимальності; принцип економічної обґрунтованості; принцип ситуаційного управління. В усіх названих принципах простежуються як мінімум три взаємозалежні складові – філософія маркетингу відносно потреб споживача, формування і реалізація відповідної стратегії та розробка і прийняття конкретних управлінських рішень.



Рис. 2.18. Склад комплексу внутрішнього маркетингу
(авторська розробка)

Зазначимо, що за умови використання традиційного підходу належна увага не приділяється принципу побудови партнерських відносин з «внутрішнім» споживачем, тобто персоналом. З цього приводу Е. Кейл, основними інструментами внутрішнього маркетингу називає:

1) внутрішній запуск продуктів (послуг, ідей, інноваційних знань) перед їх безпосереднім запуском на ринок кінцевому споживачеві, для кращого ознайомлення співробітників з продуктом, його властивостями та споживчими цінностями, з метою розробки найбільш ефективної програми з його просування;

2) визначення думки найбільш впливових співробітників (контактного персоналу), оскільки вони будуть безпосередніми учасниками процесу обслуговування зовнішнього споживача і просування продукту підприємства на ринку;

3) внутрішній промоушн, паблік рилейшнз та інші корпоративні заходи з метою залучення, стимулювання та мотивації контактного та іншого персоналу;

4) використання навчальних програм, спрямованих на розвиток персоналу та створення позитивного мікроклімату в колективі [464].

У наукових джерелах значна увага приділяється також такому поняттю, як «інструменти продажів». Тут маються на увазі всі ті маркетингові інструменти, використання яких дозволить персоналу розкрити пропозицію цінності продукту, довести його конкурентні переваги, переконати клієнта в перевагах даної пропозиції і отриманих вигодах, допомогти визначитись з остаточним вибором, мінімізувати ризики і позбутись зайвих сумнівів тощо. Зазвичай такі інструменти поділяють на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх інструментів відносять внутрішні маркетингові плани та програми, sales мето, ноу-хау, аналітичні звіти про діяльність конкурентів і розробку на цій основі стратегічних альтернатив подальшої діяльності підприємства на конкурентному ринку. Такі інструменти є конфіденційними і призначені для внутрішнього використання. У свою чергу, зовнішні інструменти, до яких відносять офіційний веб-сайт підприємства, різноманітну друковану і рекламну продукцію, представлення і позиціонування продукції/послуг тощо, призначені для зовнішніх клієнтів та партнерської мережі [43]. Відповідні інструменти традиційного маркетингу, що використовуються в організації і здійсненні продажу товару наведені в табл. 2.18.

При такому підході персонал для здійснення ефективних продажів особливо потребує використання інструментів, які дозволять йому обґрунтовано довести до споживача цінність і вигоди від купівлі (опис характеристик продукту, каталог, презентація, приклади використання тощо).

Динамічність бізнес-середовища і застосування в процесі встановлення зв'язків зі споживачем сучасних веб-платформ та високотехнологічних засобів дещо ускладнює усталену процедуру продажу. Сучасний вимогливий споживач потребує гарантій від підприємства, продукцію чи послуги якого він має намір придбати. Тому керівництво підприємств, особливо сфери послуг, повинно приділяти більше уваги навчанню контактного персоналу, використовуючи внутрішні інструменти, які є особливо корисними для стратегічної орієнтації персоналу і ведення конкурентної боротьби.

Таблиця 2.8

Традиційні маркетингові інструменти продажу [43]

Етап продажів	Мета	Інструмент
Перша зустріч з клієнтом	Знайомство з клієнтом. З'ясування проблеми та її загального контексту	Презентація офісу, надання друкованої продукції
Презентація товару/ послуги	Надати характеристику товару/ послуги, описати їх якості й споживчі цінності. Запропонувати споживачу найоптимальніший варіант задоволення його потреби, справити перше позитивне враження	Презентація, історія створення і діяльності підприємства, наведення історій успіху споживачів, що вже скористались товаром/послугою
Передконтрактна діяльність	Переконати споживача у перевагах придбання і споживання даного товару/послуги, озвучити вартість і умови оплати, наявність додаткового сервісу та підштовхнути до дій. Прискорити процес прийняття рішень	Презентація додаткових переваг споживача від купівлі, кейс-стаді, встановлення двосторонньої комунікації
Підготовка до укладання контракту. Контракт	Переконати у отриманих вигодах. Нівелювати та нейтралізувати ризики та сумніви	Керівництво вибором, оформлення операцій обміну, супровід клієнта

На процес ухвалення рішення споживачем про купівлю впливають різні чинники, які можна поділити на три групи: персональні; психологічні; соціальні. Відповідно, для здійснення впливу на споживача, враховуючи дані фактори, необхідно використовувати внутрішні маркетингові інструменти, які наведені в табл. 2.9. Основними інструментами і ресурсами є

кваліфікація, навички і досвід персоналу, час на встановлення комунікацій, якість обслуговування, формування позитивного споживацького досвіду, після продажний супровід споживача. Тут принципово важливим є один момент – аргументи на користь правильності вибору провайдера послуг клієнтом та характеристика споживчої цінності, що він отримає за визначену вартість не повинні відрізнятися у одного працівника від іншого.

Таблиця 2.9

Внутрішні маркетингові інструменти продажів

(розроблено автором на основі [43])

Інструмент	Призначення	Зміст
Навички і досвід роботи контактного персоналу	Переконання споживача у правильності його вибору підприємства для отримання послуги, уміння надати характеристики споживачу для подальшої комунікації	Стандартизований набір дій контактного персоналу при встановленні першого контакту, професійна поведінка при нестандартних запитах
Час на встановлення комунікацій	Привітність та ввічливість, створення довіри при встановленні першого контакту зі споживачем	Відкритість до контакту, зовнішній вигляд персоналу, засоби комунікації
Продуктовий план	Цілісне і повне представлення продукту – фокус на цільових сегментах і адаптованій пропозиції цінності	Цільові ринки, сегменти, споживачі. Пропозиція цінності. Конкурентний аналіз. Внутрішній маркетинг-мікс
Сейлс-мемо	Ясна та лаконічна аргументація «чому варто купувати саме цей продукт/послугу»	Коротке представлення 3-5 головних конкурентних переваг
Конкурентний аналіз	Чітко визначити сильні та слабкі сторони загальної пропозиції підприємства	Розширення порівняння продукту на інші сфери – сервіс, логістику, якість тощо
Галузева презентація	Сформувати індивідуальну пропозицію споживчої цінності на рівні галузевих рішень	Введення в проблематику галузі та аргументація рішення, пояснення його деталей, кастомізація
Якість обслуговування	Переконаність і впевненість у виконанні чітких дій	Озвучення етапів процесу та результату обслуговування
Формування споживацького досвіду та післяпродажний супровід споживача	Зрозумілість запитів і потреб споживача, своєчасність виконання замовлення чи надання послуги, найкраще задоволення потреб, підтримка комунікації	Надання гарантій та додаткової інформації про послугу, що робить її більш матеріалізованою, робота з базами даних клієнтів

Зауважимо, що значна роль в процесі ефективних продажів послуг відведена прямому маркетингу, в основі якого лежить пряме особисте спілкування (комунікація) зі споживачем, вибудова відносин з ним з метою найкращого задоволення потреб і отримання прибутку.

Орієнтація контактного персоналу не на цільові групи, а на окремих споживачів, встановлення комунікації з ними без посередників сприяє встановленню та підтримці зворотного зв'язку і виявленню та найкращому задоволенню потреб.

Сучасні науковці й практики І. Базилєва, Т. Ендеко, О. Броннікова, Д. Рудник, Н. Костиєва, М. Клименко, Є. Ворогушин, С. Новодережкін, І. Северова та ін., до арсеналу інструментів внутрішнього маркетингу відносять два нових, на їх думку, найбільш значимих, а саме:

1. Engagement (залучення співробітників до процесу створення споживчої цінності);
2. Empowerment (наділення співробітників повноваженнями, ресурсами та компетенціями) [16; 232; 352].

Результати проведених досліджень дозволили І. Базилєвій дійти висновку про те, що існує тісна залежність між залученістю контактного персоналу і прибутковістю бізнесу. На її думку, участь персоналу у створенні цінності для клієнта є необхідною умовою успішної роботи підприємства. Дану гіпотезу автор підтверджує тим, що на практиці західні компанії з різних галузей регулярно аналізують кореляцію індексу залученості з індексом лояльності клієнтів, рентабельністю та ефективністю бізнесу.

У сучасних умовах ведення бізнесу керівництво вітчизняних підприємств повинно зрозуміти, що здійснення контактним персоналом діяльності суто в межах своїх посадових обов'язків є недостатньою умовою прибутковості. Працівник, задіяний у сфері послуг, задля максимального задоволення потреб і виконання вказівок споживача послуги повинен мати можливість приймати самостійно рішення і розпоряджатись достатнім обсягом ресурсів, щоби вирішити поточні завдання, виходячи з конкретної ситуації [16]. Отже, в основі конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, на думку К. Прахалад та В. Рамасвами, знаходяться здатності контактного персоналу задовольняти потреби клієнта у кожній «точці дотику» [266]. Ґрунтуючись на такому припущенні, науковці дійшли висновку про те, що успіх комерційної діяльності підприємства сфери послуг залежить від побудови платформи спільної діяльності. У зв'язку з цим був запропонований підхід, сутність якого полягає в тому, що від спільного створення цінності виграють обидві сторони, персонал отримує досвід, а клієнт – різноманітні враження.

У подальших наукових дослідженнях дана ідея була трансформована в концепцію управління враженнями клієнтів (CEM – Customer Experience Management або CX – Customer Experience) [266; 267]. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що для формування нового досвіду необхідно створювати ситуації, що забезпечують накопичення вражень клієнтів, які розрізняються потребами та умовами життя, а також забезпечити різноманітні способи взаємодії клієнтів з підприємством.

Розуміючи обґрунтовану необхідність розробки і використання вітчизняними підприємствами сфери послуг відповідного інструментарію для максимального задоволення потреб, науковець П. Петриченко виділяє три маркетингові підходи, що орієнтують діяльність персоналу на клієнта: підхід, пов'язаний з формуванням лояльності клієнта; підхід до диференціації товарів та послуг; підхід, пов'язаний з управлінням враженнями клієнта [258, с. 31-32].

Атрибути першого підходу є: орієнтація на задоволеність клієнта (Customer Satisfaction), яка сприяє формуванню лояльності останнього; якість послуги повинна відповідати очікуванням. Пріоритетною, за такого підходу, є послуга, а не враження і відчуття клієнта внаслідок обслуговування.

В основу іншого підходу закладено концепцію управління відносинами з клієнтами (CRM), що здебільшого орієнтована на формування моделі поведінки споживача. За такого підходу пріоритетності набуває потреба споживача. Підґрунтям третього, інтегруючого, підходу є концепція управління враженнями клієнтів (CEM). Це дозволяє сфокусувати увагу контактного персоналу не лише на функціональній цінності послуги, що надається, але й на всьому, що додає їй цінності. Пріоритетним для такого підходу є думки та враження клієнтів.

Досліджуючи актуальність поняття «враження» споживача і його кореляцію з прибутковістю діяльності підприємства сфери послуг, науковці Б. Шмідт, Д. Роджерс та К. Вроцос запропонували власну модель управління враженнями клієнтів, що складається з 5 етапів: аналіз емоційного світу клієнта; побудова емпіричної платформи; формування вражень від бренда; розробка інтерфейсу клієнтів; постійні інновації [436].

Окрім іншого, як зазначає Н. Костилева, у практиці діяльності підприємств сфери послуг використання такого інструменту внутрішнього маркетингу, як орієнтація на задоволеність і мотивацію персоналу, не завжди гарантує зворотне бажання останнього ефективно працювати. Це пов'язано,

по-перше, з превалюючою у більшості підприємств сфери послуг, системою розподілу і контролю виконання функціональних обов'язків, які переважно не можуть вмістити в себе трудовий потенціал працівника і потреби підприємства, оскільки останні доволі швидко змінюються. У діяльності підприємств, які надають високоінтелектуальні послуги, функціональні обов'язки не дозволяють повною мірою розкрити потенціал працівника, оскільки формалізують його функціональне навантаження й обмежують відповідальність, що в свою чергу може стати демотиватором діяльності. По-друге, ключові показники ефективності, визначені для кожного працівника у межах його функціональних обов'язків і посадових інструкцій, не завжди виступають мотиватором, а ефективність не завжди залежить тільки від зусиль працівника. На неї впливає низка чинників об'єктивного характеру (специфічні споживачі, нестандартні ситуації, реклаमाції тощо).

Для вирішення зазначених проблем необхідно: перестати ставитись до персоналу суто як до «активу»; використовувати управління відповідно до цінностей (ціннісне управління) та інструменти, що дозволяють збільшити залученість персоналу і клієнтів у процес створення споживчої цінності; стимулювати персонал до прояву енергійних дій, творчості, ентузіазму. Високий ступінь залученості персоналу, на який здебільшого впливають безпосередній керівник та взаємовідносини в команді, позитивно відображається на задоволеності виконуваною роботою, підвищенні лояльності, відданості, продуктивності.

Відтак, найбільш дієвими інструментами внутрішнього маркетингу, що використовуються для створення залученості контактного персоналу є: найкращі HR-практики та історії успіху, управління талантами, управління ідеями, розвиток соціального партнерства, розвиток лідерства на всіх рівнях. Останній інструмент, а саме розвиток лідерства, є особливо актуальним для тих підприємств, в діяльності яких спостерігається високий рівень залученості персоналу але при цьому рівень делегування йому повноважень залишається низьким.

Для вирішення цього завдання, а саме підвищення індексу Empowerment (наділення співробітників повноваженнями) топ-менеджмент підприємства сфери послуг повинен здійснити низку заходів:

- провести дослідження внутрішнього ринку підприємства і здійснити його сегментацію. Результати дослідження дозволять розкрити потенціал

працівників і більше про них дізнатись (індивідуальні цінності, хобі, смаки, переконання тощо);

- розробити текст звернення, який необхідно донести до колективу з метою його об'єднання, використовуючи найбільш ефективні інструменти просування (корпоративні медіа, внутрішня реклама і паблік рилейшнз, ресурси Інтранет чи внутрішньої CRM-системи).

- розробити дієву систему інтегрованих маркетингових комунікацій, головною метою якої стане оперативне інформування членів всього колективу про інновації, які будуть реалізовані;

- організувати і провести корпоративне свято з запрошенням членів всього колективу, залучивши їх як до процесу підготовки, так і безпосередньої участі і надання можливості проявити свої творчі здібності та лідерські якості.

Реалізація запропонованих заходів дозволить визначити «точки дотику» чи «критичні точки» (що турбує членів колективу, які існують чутки і плітки, як вони реагують на інновації тощо), вивчення яких сприятиме, по-перше, розробці на перспективу стратегії, цілей та завдань, виконання яких дозволить залучити всіх працівників, а відтак, зменшити рівень опортунізму до змін; по-друге, запровадити політику «відкритих дверей», щоб кожен працівник був почутим; по-третє, в організації подальшого функціонування підприємства запровадити систему пріоритетів: «потреби клієнтів – ефективність – впровадження змін». Це дозволить менеджменту підприємства оперативно формувати крос-функціональну команду працівників з необхідним набором компетенцій для вирішення термінового та пріоритетного завдання, а підприємству швидко адаптуватись до змін сучасного середовища.

Використання методу «таємний покупець» (Mystery shopping) дозволяє топ-менеджменту підприємства отримати внутрішню інформацію, що враховується при оцінюванні якості обслуговування споживачів контактним персоналом та визначенні його сильних і слабких сторін. Найактивнішими у цій сфері є представництва іноземних компаній, які впроваджують сучасні світові практики, принципи і стандарти, що ґрунтуються на концепціях внутрішнього маркетингу, загального управління якістю та соціально-етичного маркетингу. Такі компанії, наділяючи контактний персонал повноваженнями, навчають його використовувати творчий потенціал, досвід та компетенції в нестандартних ситуаціях, замість дотримання інструкцій,

звернення за допомогою до менеджера, що врешті, призводить до незадоволення запитів споживача і його втратою. Найбільш дієвими в цьому сенсі є внутрішні комунікації, що повинні бути засновані на таких маркетингових інструментах, що б дозволили найбільш ефективно залучити співробітників у вирішення бізнес-завдань підприємства, а також транслювати реальні результати.

Узагальнюючи, зазначимо, що вибір маркетингових інструментів залежить від спрямованості діяльності, цілей, стратегій, реальних можливостей підприємства, а також компетентності, творчих здібностей і організаційних здатностей контактного персоналу. Правильно сформований портфель, існуюча практика вдалого використання тих чи інших інструментів у конкретних, у т.ч. й нестандартних, ситуаціях допомагають підприємству підтримувати на належному рівні взаємовигідні відносини з внутрішніми і зовнішніми контактними аудиторіями, посилити свою позицію на ринку і зміцнити репутацію та імідж.

Зроблені узагальнення за результатами проведеного дослідження дозволили дійти висновку, що для формування та ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу основними завданнями підприємств сфери послуг є:

- подальше вдосконалення механізмів використання інструментарію внутрішнього маркетингу відносно категорій маркетинг-мікс «8Р» з метою індивідуалізації пропозиції та виявлення чинників впливу на поведінку внутрішніх і зовнішніх споживачів та інших стейкхолдерів;

- пошук нових джерел, засобів і методів ефективного використання інструментарію внутрішніх комунікацій для підвищення залучення, відповідальності, делегування повноважень, ентузіазму і творчості контактного персоналу з метою якісного обслуговування клієнтів;

- надання контактному персоналу повноважень з правом доступу до використання наявних ресурсів, можливості самостійно і оперативно приймати рішення в процесі обслуговування споживачів, формувати інноваційні компетенції задля підвищення результативності й конкурентоспроможності;

- удосконалення методів формування цінової стратегії, розрахунку вартості послуг з урахуванням її споживчих цінностей і додаткових вигод клієнта від її споживання, а також удосконалення системи оплати праці контактному персоналу;

- виявлення, розвиток і підтримка лідерських компетенцій контактного персоналу для підвищення його мультифункціональності шляхом реалізації системи безперервного навчання з використанням таких навчальних програм, які актуалізують питання практичного вирішення завдань формування системи внутрішнього маркетингу, розробки і розуміння маркетингової стратегії та цілей, підвищення клієнтоорієнтованості контактного персоналу для найкращого задоволення потреб клієнтів.

Висновки до розділу 2

1. Для підприємств сфери послуг найбільш істотною проблемою є недостатня кількість висококваліфікованого, з відповідними професійно-особистісними якостями, клієнтоорієнтованого контактного персоналу, професійні, ділові та особисті якості якого дозволяли б не лише якісно обслуговувати споживачів, а й найкращим чином задовольняти їх потреби, установлювати та постійно підтримувати з ними тісні зв'язки, формуючи лояльне ставлення як до підприємства-послугодавача, так і до послуг, що ним пропонуються. Для організації та здійснення ефективної операційної діяльності основним завданням для будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання є оптимізація процесів використання людських ресурсів. Збалансованість у системі відносин «власник – топ-менеджмент – персонал – споживач» може бути досягнута лише за рахунок впровадження маркетингового управління підприємством і персоналом. Система управління підприємством буде більш ефективною у тому випадку, коли при її формуванні буде використано взаємодію трьох підсистем, а саме: менеджменту персоналу, маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу.

2. В дисертаційній роботі під системою внутрішнього маркетингу розуміється сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів комплексу внутрішнього маркетингу та цілеспрямованих управлінських дій щодо розвитку та утримання клієнтоорієнтованого контактного персоналу підприємства з метою найкращого задоволення потреб кінцевого споживача, підвищення його лояльності як до підприємства, так і до послуг, що ним пропонуються. Використання у відношенні нового та існуючого персоналу функцій внутрішнього маркетингу, а також елементів комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» дозволяє на виході отримати налагоджену ефективну комунікаційну мережу в ланцюжку учасників створення

споживчої цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт», а саме головне – задоволеного, клієнтоорієнтованого фахівця контактної зони.

3. Визначення сутності маркетингу персоналу, який в роботі пропонується розглядати як підсистему менеджменту персоналу, дозволило дійти висновку, що це є вид управлінської діяльності, спрямованої на добір, залучення та утримання клієнтоорієнтованого персоналу, який вміє, має можливість і бажання якісно виконувати покладені на нього функції. Внутрішній маркетинг частково поєднує функції менеджменту персоналу і маркетингу персоналу. Таким чином, маркетинг персоналу дозволяє забезпечити підприємство висококваліфікованим та мотивованим персоналом, а внутрішній маркетинг – максимально задовольнити його потреби шляхом організації його діяльності завдяки створенню необхідних умов праці, стимулів і внутрішніх мотивів. У поєднанні це є дієвим інструментом, що дозволяє правильно «продати» підприємство та його корпоративні цінності потенційним та існуючим працівникам.

4. За результатами дослідження під контактним персоналом пропонується розуміти клієнтоорієнтованих менеджерів та фахівців, що забезпечують встановлення і підтримку тривалих взаємовигідних зв'язків з внутрішніми та зовнішніми контактними аудиторіями для досягнення маркетингових цілей підприємства. Виходячи з цього запропоновано авторський підхід до класифікації контактного персоналу: I. За ієрархією управління в організаційній структурі підприємства, орієнтованого на споживача: 1) персонал топ-офісу; 2) персонал міدل-офісу; 3) персонал фронт-офісу. II. За рівнем періодичності та тісноти контактів зі споживачами: 1) персонал, що здійснює разовий контакт з клієнтами; 2) персонал, що здійснює періодичні контакти з клієнтами; 3) персонал, що забезпечує постійний контакт з клієнтами. Особливість контактного персоналу, як стратегічного інтелектуального ресурсу підприємств сфери послуг полягає у тому, що він є активною складовою будь-якого операційного процесу, відтак топ-менеджмент підприємства надавача послуг першочергову увагу повинен приділяти якості взаємодії персоналу з усіма контактними аудиторіями, щоб в момент надання послуги створити її максимальну цінність.

5. У ході дослідження встановлено, що у практиці діяльності підприємств сфери послуг використання такого інструменту внутрішнього маркетингу, як орієнтація на задоволеність і мотивацію персоналу, не завжди гарантує зворотне бажання останнього ефективно працювати. Це пов'язано,

по-перше, з превалюючою у більшості підприємств сфери послуг, системою розподілу і контролю виконання функціональних обов'язків, які переважно не можуть вмістити в себе трудовий потенціал працівника і потреби підприємства, оскільки останні доволі швидко змінюються. У діяльності підприємств, які надають високоінтелектуальні послуги, функціональні обов'язки не дозволяють повною мірою розкрити потенціал працівника, оскільки формалізують його функціональне навантаження й обмежують відповідальність, що в свою чергу може стати демотиватором діяльності. По-друге, ключові показники ефективності, визначені для кожного працівника у межах його функціональних обов'язків і посадових інструкцій, не завжди виступають мотиватором, а ефективність не завжди залежить тільки від зусиль працівника. Оскільки процес створення споживчої цінності послуги в більшості випадків не є стандартизованим, то в цьому аспекті доречним є використання елементів діонісійської культури, а саме заохочення ініціативності співробітників, творчого хаосу, постійного генерування ідей.

6. Орієнтація контактного персоналу не на цільові групи, а на окремих споживачів, встановлення комунікації з ними без посередників сприяє встановленню та підтримці зворотного зв'язку і виявленню та найкращому задоволенню потреб. Оскільки контактний персонал сфери послуг взаємодіє з усіма контактними аудиторіями, то в роботі запропоновано традиційний підхід до виділення типів контактних аудиторій (кредитно-фінансові; аудиторії засобів масової інформації; державних установ; груп активної громадської дії; місцеві контактні аудиторії; аудиторії широкої громадськості; внутрішні контактні аудиторії), доповнити ще п'ятьма, а саме: зовнішні споживачі; постачальники; посередники; конкуренти; міжнародні організації.

7. Результати проведеного дослідження дозволили обґрунтувати основну мету клієнтоорієнтованого підприємства, яка полягає у забезпеченні споживачів більшою цінністю, ніж це можуть зробити конкуренти. Відтак, під клієнтоорієнтованістю контактного персоналу пропонується розуміти сукупність навичок, умінь і знань, які, завдяки певній мотивації, установкам, цінностям і якостям співробітників, сприяють формуванню необхідної поведінки, налагодженню та підтриманню відносин з клієнтами, що сприяє досягненню цілей компанії.

8. В роботі також надано характеристику елементів комплексу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг – «8Р», який, на відміну

від класичного комплексу маркетингу послуг «7Р» (продукт, ціна, місце, просування, персонал, процес, фізичне оточення), доповнений елементом пролонгована продуктивність послуги. Це дозволяє врахувати відмінності надання та споживання послуги, як специфічного товару, споживча цінність якого якнайкраще задовольняє потребу споживача як у момент її створення, так і у майбутньому.

9. Отримані результати дослідження дають підстави стверджувати, що сучасному споживачеві притаманні високий ступінь свободи (фінансової, інформаційної, вибору тощо), комунікабельність, мобільність, активна позиція і творче (креативне) мислення. Такий споживач прагне бути усесторонньо поінформованим і активним учасником процесу створення споживчої цінності. Відтак основним завданням внутрішнього маркетингу стає побудова довготривалих партнерських відносин, етичне ставлення до покупця, як до людини з приділенням значної уваги її внутрішнім бажанням з метою їх максимального задоволення.

10. У даному розділі дисертації доведено, що формування та ефективне функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг залежить від удосконалення механізмів використання елементів комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» відносно внутрішніх і зовнішніх споживачів з метою індивідуалізації пропозиції; пошуку нових джерел, засобів і методів залучення контактного персоналу у процеси створення споживчої цінності послуг; надання контактному персоналу повноважень з правом доступу до використання наявних ресурсів, можливості самостійно і оперативно приймати рішення в процесі обслуговування споживачів, формувати інноваційні компетенції задля підвищення результативності й конкурентоспроможності; удосконалення методів розрахунку вартості послуг з урахуванням їх споживчих цінностей і додаткових вигід для клієнта, а також удосконалення системи оплати праці контактному персоналу; виявлення і розвитку необхідних компетенцій контактному персоналу для підвищення його мультифункціональності шляхом реалізації системи безперервного навчання та можливості самореалізації.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [294; 296; 299; 300; 301; 304; 305; 306; 319; 320; 325]

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1. Методика діагностики внутрішнього маркетингу підприємств з урахуванням характеру наданих послуг

Комплексне оцінювання результативності діяльності підприємства надавача послуг можливе лише за умови найбільш повного уявлення про стан його господарського механізму, ефективності функціонування та управління. Досягти цього можливо за допомогою застосування всебічної діагностики об'єкта управління або його складових чи окремих сторін діяльності. Отримана за результатами проведення діагностики об'єкта управління інформація дасть можливість розробити і прийняти найоптимальніше рішення щодо подальшої його діяльності та розвитку.

Такі науковці, як А. Вартанов, І. Сокиринська, Т. Загорна, Т. Радомська, Т. Костенко, Є. Подгора, В. Рижиков, В. Панков, А. Герасимов, В. Ровенська під діагностикою розуміють функції, які через інформацію пов'язують дослідників з ринками, споживачами, конкурентами, з усіма елементами зовнішнього середовища та безпосереднього оточення [98, с. 26; 271, с. 233]. Як зауважують А. Гречан та Н. Радіонова, діагностика – це процес розпізнавання й визначення позитивних або кризових тенденцій у діяльності підприємства на основі виявлених локальних змін, установлених залежностей, а також показників, що мають особливо великий вплив на ефективність діяльності підприємства [140].

Отже, діагностика, на відміну від економічного аналізу, за словами О. Дмитрієвої, являє собою «агрегований синтетичний висновок про стан досліджуваного об'єкта, який здійснюється на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення» [84, с. 13]. Проведення економічного аналізу дозволяє визначити кількісне значення параметрів, виявити їх відхилення від норми, а діагностика об'єкту управління, що полягає у цільовій спрямованості на виявлення таких відхилень і розробку відповідних управлінських рішень, дозволяє виявити структуру зв'язків між цими параметрами, їх щільність та динаміку [36, с. 8; 271, с. 233].

Залежно від намічених цілей та поставлених завдань О. Дмитрієва виділяє діагностику стану та діагностику процесу. Під час діагностики стану оцінюється поточне становище об'єкта управління за певними показниками, а при діагностиці процесу надається характеристика траєкторії розвитку об'єкта управління. При цьому Т. Роменська пропонує сукупність операцій, яка локалізує причину відхилень об'єкта управління від нормального функціонування, називати функціональною діагностикою, а ту, що визначає відхилення параметрів об'єкта управління від заданої норми, – параметричною діагностикою [84, с. 14; 271, с. 233].

За формою оцінки об'єкта управління розрізняють такі види діагностики: аналітичну, експертну та імітаційну. Аналітична діагностика проводиться безконтактними методами за допомогою статистичної інформації з використанням ретроспективного аналізу. Експертна діагностика забезпечує процес одержання інформації за допомогою експертних оцінок та маркетингових і соціологічних опитувань. Імітаційною діагностикою (діагностикою на моделі) вважається процес одержання інформації про об'єкт управління шляхом модельних імітацій [49; 84; 179].

Вітчизняний науковець Л. Костирко виділяє чотири основних напрямки у концепції діагностики, а саме: аналітичну, інформаційну, антикризову та консультаційно-дорадчу. Окрім цього, він виокремлює два різновиди діагностики – дослідницьку й управлінську [142].

В основі проведення внутрішньої діагностики діяльності підприємства, як зазначає Д. Агєєв, повинні знаходитись принципи, що сприятимуть виявленню проблем та ризиків, розробці дієвих висновків та рекомендацій щодо їх нівелювання [2, с. 370].

Основними принципами внутрішньої діагностики об'єкту управління є: принцип детермінізму (встановлення зовнішніх і внутрішніх зв'язків об'єкта, його структури тощо), принцип системності, принцип альтернативності (виявлення та аналіз альтернативних напрямків розвитку системи), стохастичності (вірогідності розвитку альтернативних варіантів) [73, с. 182].

Вітчизняний дослідник О. Мельник, вважає, що під час проведення внутрішньої діагностики об'єкта управління доцільно використовувати систему відповідних індикаторів. При цьому автор наголошує на використанні відповідних принципів діагностики: відображення стратегічних цілей підприємства; відповідальності за досягнення значень індикаторів; декомпозиції (деталізація за рівнями, сферою діяльності, підрозділами, часом

тощо); економічності (порівняння витрат на отримання показників з вигодами від їх використання); збалансованості; інформаційного насичення та прозорості; кількісного вираження індикаторів; координування; обґрунтованості та пріоритетності вибору індикаторів; обмеження кількості параметрів; партисипативності (залучення працівників усіх ланок до процесу планування і контролювання індикаторів, реагування на зміни, прийняття обґрунтованих рішень, відстеження взаємовпливів); причинно-наслідкових зв'язків; систематичності контролювання; структурованості та функціонального призначення [111, с. 37-39].

І. Кривов'язюк пропонує доповнити зазначені принципи такими: системності; комплексності; сполучення статичних, динамічних і порівняльних оцінок; характеристики динаміки у часі та порівнянні оцінок із нормативними, галузевими чи показниками конкурентів; поєднання кількісних та якісних оцінок; врахування специфіки послуг підприємства та сполучення експрес-діагностики з фундаментальною діагностикою і формалізацією оцінок [154, с. 16-17].

З урахуванням викладеного вище вітчизняний дослідник Д. Агеєв під час здійснення внутрішньої діагностики об'єкта управління пропонує об'єднати всі принципи у такі три групи: загальні принципи (принцип причинності, цілеспрямованості, ефективності, результативності); принципи, що впливають із організації процесу проведення внутрішньої діагностики (принцип системності, планування, оптимальності, функціональності); принципи, що впливають зі змісту процесу проведення внутрішньої діагностики (принцип достовірності, унікальності, методичності, принцип «подвійного запису», ризикоорієнтований принцип, принцип завершеності, принцип реалізації матеріалів внутрішньої діагностики). Таким чином, використовуючи запропоновані принципи для побудови систем внутрішньої діагностики об'єкта управління, як зазначає науковець, слід звернути увагу на наявність зв'язків переходу кількісних характеристик у якісні, які формуються у процесі використання зазначених принципів [2, с. 372-373].

З метою визначення психологічної динаміки, виявлення системних і несвідомих протиріч на всіх рівнях управління підприємством, окрім традиційних підходів до здійснення діагностики об'єкта управління, науковці наголошують на необхідності проведення організаційної діагностики. Основними завданнями, які будуть реалізовані у ході проведення організаційної діагностики підприємств сфери послуг, є: визначення

функціональних проблем з точки зору персоналу (налагодження комунікацій між топ-менеджментом і контактним персоналом підприємства-послугодавача); визначення реальної підлеглості (формальне і неформальне лідерство на підприємстві); визначення протиріч на рівні посадових обов'язків/функцій контактного персоналу з точки зору співробітників і їх безпосереднього керівництва; визначення точок внутрішньої напруги, міжособистісних конфліктів, які у результаті виливаються у виробничі конфлікти і недосягнення планових результатів роботи [241]. Отже, основними методами, які доцільно використовувати при проведенні організаційної діагностики підприємства сфери послуг, слід вважати: індивідуальні співбесіди з власниками бізнесу, топ-менеджментом і персоналом підприємства; групова робота; безпосереднє спостереження; робота з внутрішніми документами; анкетування.

Експертами для проведення організаційної діагностики підприємства сфери послуг доцільно обирати зовнішніх консультантів по загальному менеджменту (аналіз бізнес-процесів, аналіз функцій керівників і контактного персоналу підприємства), а також консультантів з психології управління (аналіз несвідомої динаміки підприємства, аналіз лідерства, аналіз конфлікту інтересів тощо). Використання зазначених методів та інструментів, що будуть застосовані у процесі здійснення організаційної діагностики, дозволить виявити проблеми підприємства у 2-х площинах: раціональній площині, тобто ті проблеми і протиріччя, які визначили власники бізнесу, топ-менеджери і/або співробітники підприємства у процесі індивідуальної або групової роботи; ірраціональній площині, тобто проблеми побудови комунікацій на особистісному рівні, проблеми групової психологічної динаміки підприємства, мотивації співробітників тощо [241].

Механізм проведення організаційної діагностики підприємства сфери послуг подано на рис. 3.1.

Безперечно, людські ресурси є ключовим чинником успіху підприємств, особливо сфери послуг. Висококваліфікований, задоволений, лояльний та клієнтоорієнтований персонал, що любить свою роботу і ефективно виконує завдання, здатний вивести підприємство у лідери.

У цьому аспекті маркетинговий аудит персоналу дозволяє виявити і оцінити особистісний потенціал контактного персоналу, його відповідність займаній посаді, а також ступінь сприйняття персоналом корпоративної культури та цінностей підприємства.

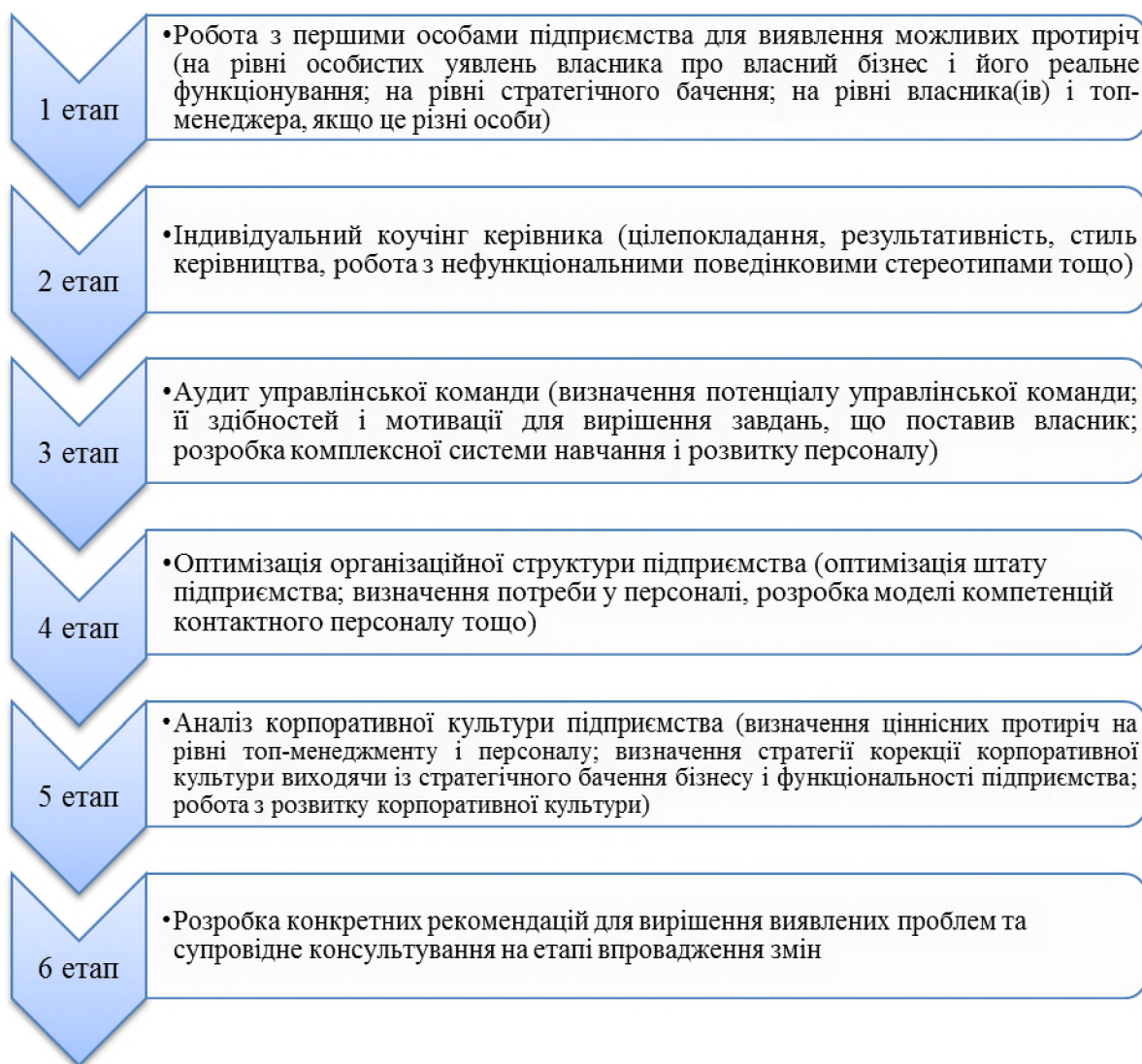


Рис. 3.1. Механізм проведення організаційної діагностики підприємства сфери послуг (систематизовано автором на основі [241])

Під час проведення маркетингового аудиту персоналу доцільно використовувати професійний психологічний інструментарій: аналіз біографії, проектне інтерв'ю, тестові методики тощо [11].

Маркетинговий аудит персоналу передбачає дослідження у двох напрямках: оцінка ресурсів особистості (інтелектуальний, комунікативний та творчий потенціал, рівень відповідальності, здібність до навчання, емоційний інтелект, індивідуальні цінності та інші якості); оцінка актуального стану контактного персоналу (оцінка рівня задоволеності і лояльності, стан внутрішньої мотивації, психоемоційний стан, синдром згорання, прогноз перспектив розвитку, цінність або загрози персоналу для бізнесу у майбутньому тощо).

Уточнення понятійно-категорійного апарату, інструментарію, моделей і чинників формування системи внутрішнього маркетингу дозволило дійти висновку щодо важливості оцінювання трьохсторонньої взаємодії у системі відносин «топ-менеджмент – контактний персонал – споживач». Це пов'язано з тим, що через виявлення і задоволення потреб власних працівників керівництво підприємства прагне максимально задовольнити інтереси власника і потреби зовнішніх клієнтів з метою формування їх лояльності та забезпечення прибутковості.

Враховуючи специфіку потреб кожної зі сторін, діагностику внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг доцільно проводити за ключовими показниками задоволеності усіх зазначених об'єктів дослідження. Таким чином, постає завдання щодо виявлення характеристик та атрибутів послуг підприємства (якість послуг, процес обслуговування, очікувань споживачів тощо), що зможуть задовольнити потреби та інтереси усіх зацікавлених сторін. Це у свою чергу обумовлює проведення дослідження рівня задоволеності.

Діагностику внутрішнього маркетингу ми пропонуємо провести на прикладі туристичних послуг. Такий вибір обумовлений найбільшим ступенем контактів між персоналом і клієнтами на всіх етапах створення, надання і споживання послуг, а також найвищим рівнем емоційної складової від споживання послуги. Зазначимо, що пропонована методика може бути адаптована для застосування також іншими підприємствами сфери послуг, у яких якість послуги та процес її створення і споживання клієнтом у більшій мірі залежить від компетенцій, компетентності та інших особистісних характеристик контактного персоналу.

Підґрунтям запропонованого нами підходу щодо проведення діагностики внутрішнього маркетингу є дослідження Ж.-Ж. Ламбена [174] та А. Белостоцької [25], а також загальні засади проведення маркетингових досліджень. Проте зауважимо, що, на відміну від існуючих підходів, у запропонованій нами методиці у процесі дослідження враховуються три об'єкти діагностики: споживачі, контактний персонал і топ-менеджмент підприємства, а не лише клієнти. За результатами проведеного діагностичного дослідження діяльності підприємства сфери послуг доцільним є розробка маркетингової стратегії з визначенням чітких заходів з її реалізації. Принципова модель розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства сфери послуг наведена на рис. 3.2.

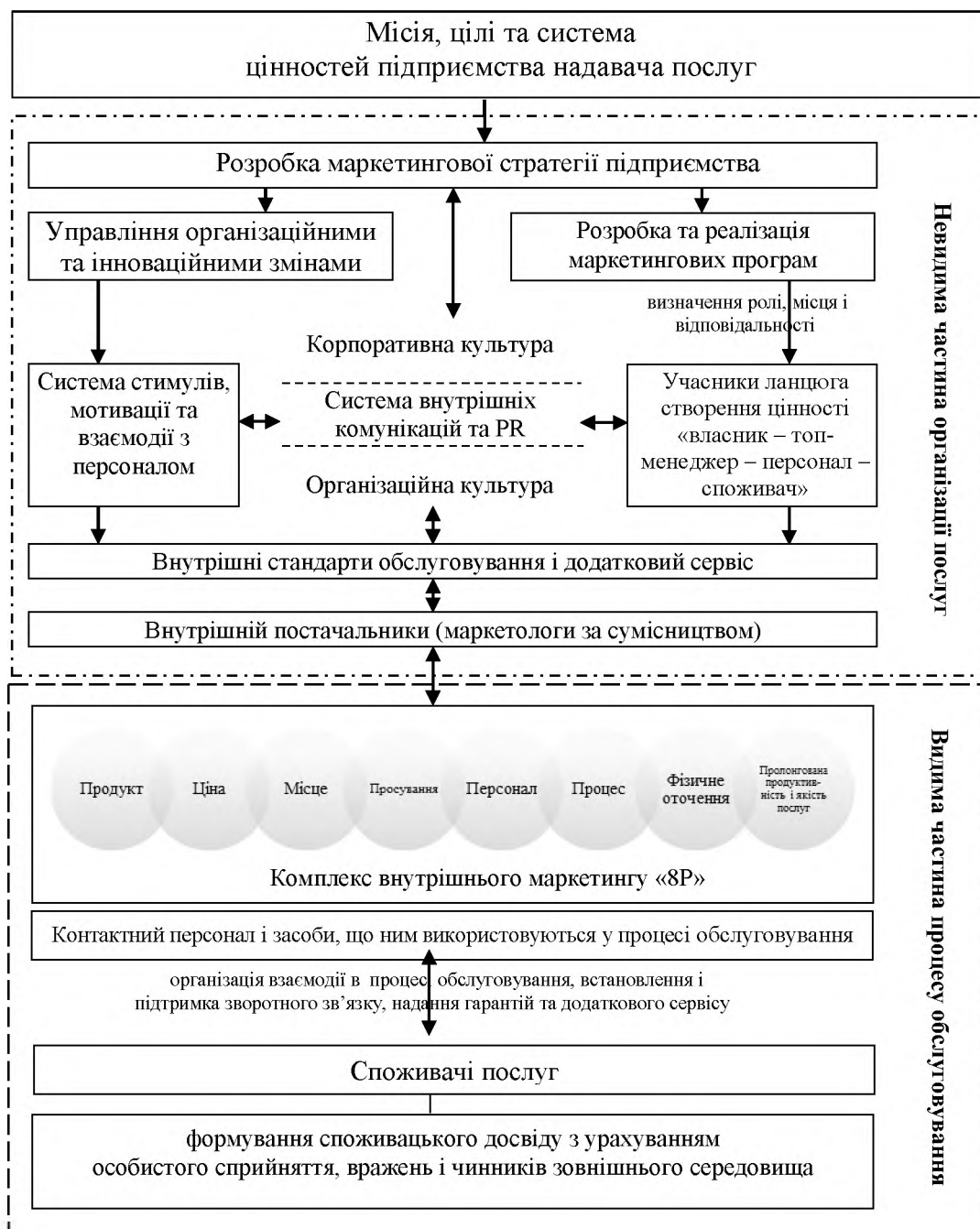


Рис. 3.2. Принципова модель розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства сфери послуг (авторська розробка)

Запропонована методика діагностики внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг є комплексною і включає три напрями досліджень: дослідження споживачів, контактного персоналу і топ-менеджерів підприємства сфери послуг. Відмінність цілей кожного напрямку дослідження визначає певну специфіку стосовно інших етапів діагностики (табл. 3.1).

Розглянемо перший напрям діагностичного дослідження – *виявлення задоволеності споживачів якістю послуг підприємства*.

Методичним аспектам оцінювання задоволеності споживачів якістю наданих послуг присвячено наукові праці таких авторів, як А. Парасурман, Л. Беррі, В. Зейтхамль, Ж.-Ж. Ламбен, Н. Авкіран, П. Грін, А. Белостоцька, А. Круглов. Враховуючи переваги й недоліки кожного підходу, нами було взято за основу методику Ж-Ж. Ламбена, що обумовлено такими причинами: по-перше, методика враховує не лише атрибути послуги, а й їх важливість для клієнта; по-друге, модель дає широкий простір для її адаптації до умов конкретного бізнесу, оскільки вибір атрибутів здійснюється дослідником. Імовірність того, що деякі важливі атрибути не будуть враховані розробником анкети, компенсуватимуться спеціальним пунктом, що передбачає можливість споживачу вказати причини своєї задоволеності/незадоволеності; по-третє, ця модель надає конкретні рекомендації для прийняття стратегічних рішень щодо подальшої взаємодії зі споживачем на основі отриманих результатів дослідження [25, с. 47].

Під час проведення дослідження доцільним є застосування кількісних (анкетування, інтерв'ю) та якісних (фокус-групи, спостереження, таємний покупець) методів. Пропонується умовно виділити п'ять етапів дослідження.

I. Визначення факторів задоволеності клієнтів якістю послуг. Враховуючи те, що у кожного підприємства сфери послуг індивідуальна специфіка діяльності, своя історія, корпоративна культура, цінності, стратегія і завдання, перш за все, необхідно визначити, які чинники є ключовими з погляду впливу на задоволеність споживачів у конкретному виді бізнесу. Тому, перш ніж оцінювати задоволеність якістю послуг підприємства-послугонадавача, необхідно структурувати та описати його діяльність, виділити основні бізнес-процеси, та підпроцеси, які супроводжують процес обслуговування. Це дозволить виявити точки взаємодії підприємства (контактного персоналу) з клієнтом, що є визначальними при оцінці якості його діяльності. У сфері послуг споживчі переваги (вигоди) і саме задоволення потреб споживачів в основному відбувається у момент двосторонньої взаємодії споживача і провайдера у процесі надання послуги. Тому найбільш простий спосіб ідентифікації споживчого «кошика переваг (вигод)», що створюється у послугі як у товарі, – це створення діаграми процесу взаємодії покупця і провайдера.

Таблиця 3.1

Методика діагностики внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг (складено автором)

Показники	Об'єкти діагностики		
	СПОЖИВАЧІ	КОНТАКТНИЙ ПЕРСОНАЛ	ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ
	Мета: виявлення рівня задоволеності споживачів якістю отриманих послуг	Мета: виявлення рівня задоволеності контактного персоналу	Мета: визначення рівня сприйняття керівництвом підприємства потреб і мотивів до трудової діяльності контактного персоналу
І ЕТАП ВІЯВЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ОБ'ЄКТІВ ДІАГНОСТИКИ			
<i>а) вибір методів пошуку ключових факторів задоволеності</i>			
Рекомендовані методи досліджень	діаграмне проектування (для визначення «точок взаємодії»), експертні оцінки, інтерв'ю та фокус-групи з клієнтами, метод «таємний покупець» (для виявлення ключових характеристик задоволеності клієнтів)	оцінки, інтерв'ю та фокус-групи з контактним персоналом (для виявлення ключових характеристик задоволеності контактного персоналу)	експертні оцінки, інтерв'ю з керівниками (для виявлення ключових характеристик задоволеності керівників підприємства)
<i>б) складання списку ключових факторів та їх характеристик</i>			
Рекомендовані ключові атрибути оцінювання задоволеності (узагальнений варіант)	1. Передпродажний сервіс 2. Обслуговування 3. Післяпродажний сервіс	1. Умови роботи 2. Характер роботи 3. Взаємодія з менеджментом підприємства 4. Заохочення 5. Навчання і розвиток 6. Кар'єра 7. Відносини у колективі	1. Умови роботи 2. Характер роботи 3. Взаємодія з власниками бізнесу 4. Заохочення 5. Навчання і розвиток 6. Кар'єра 7. Відносини у колективі
<i>в) визначення ключових умов досягнення успіху кожної характеристики</i>			
	100% задоволеність споживачів рівнем наданих послуг контактним персоналом та їх готовність продовжувати користуватись послугами даного підприємства	100% задоволеність співробітників роботою на підприємстві та їх готовність продовжити свою діяльність на ньому	100% задоволеність топ-менеджменту роботою контактного персоналу підприємства

2 ЕТАП ВИБІР МЕТОДУ ТА РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ			
а) вибір методу дослідження			
Рекомендовані методи	Інтернет-опитування, телефонне опитування, письмове опитування (анонімне)	Інтернет-опитування, письмове опитування (анонімне)	Письмове опитування (анонімне)
б) розробка питань та дизайну анкети			
в) тестування анкети та доопрацювання			
3 ЕТАП ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ			
а) проведення опитування			
	Опитування може проводитись регулярно на репрезентативній вибірці респондентів конкретного підприємства, що дозволить проводити оцінку динаміки змін. Також можна проводити опитування на вибірці респондентів конкретних підприємств, що працюють на тому ж ринку, що дозволить проводити порівняння між конкурентами		
б) побудова матриці «задоволеність-незадоволеність»			
	Побудова матриці «задоволеність-незадоволеність» клієнта	Побудова матриці «задоволеність-незадоволеність» контактного персоналу	Побудова матриці «задоволеність-незадоволеність» топ-менеджера
в) побудова діаграм поточних показників задоволеності (на основі питань, що не стосуються ключових характеристик)			
4 ЕТАП ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ			
а) побудова карти «Важливість – Задоволеність (Виконання)»			
б) аналіз динаміки поточних показників з минулими роками (якщо діагностика проводиться не вперше)			
в) зіставлення проблемних зон			
	Клієнта і топ-менеджера, клієнта і контактного персоналу	Контактного персоналу і топ-менеджера, контактного персоналу і клієнта	Топ-менеджера і клієнта, топ-менеджера і контактного персоналу
5 ЕТАП РОЗРОБКА РІШЕНЬ ЩОДО ПРОБЛЕМНИХ ЗОН (ХАРАКТЕРИСТИК)			
	Розробка рішень стосовно якості надання послуг клієнтам	Розробка рішень стосовно підвищення прихильності та утримання найцінніших для підприємства співробітників	Розробка рішень стосовно підвищення рівня та лояльності персоналу і клієнтів

Метод діаграмного проектування був запропонований американським практиком і консультантом з маркетингу послуг Л. Шостак. Науковець вважає, що найбільш вигідний шлях для успішного маркетингу послуг – це візуальне представлення процесу надання послуг, а також усіх послідовних задач, безпосередньо пов'язаних з цим процесом [228; 522, с. 38]. Згідно з технологією діаграмного проектування необхідно перш за все виділити «смугу видимості» для споживача виконуваних у процесі надання послуг завдань. На видимій частині діаграми розміщуються та аналізуються етапи процесу надання послуги і завдання, які при цьому вирішуються. На невидимій частині аналізуються завдання, що виконуються для забезпечення основного процесу створення послуги. При цьому процеси повинні бути взаємопов'язаними, піддаватись контролю та бути вимірюваними, а завдання повинні бути взаємозамінними [25, с. 55; 228; 265, с. 105].

У сфері послуг процес обслуговування розглядається на трьох етапах: передпродажний сервіс, процес обслуговування, післяпродажний сервіс. Проаналізувавши процеси взаємодії персоналу підприємства-послугонадавача та клієнта, визначаються «точки взаємодії» й атрибути, що впливають на ступінь задоволеності останнього (табл. 3.2) Далі у кожному секторі визначаємо ключові умови досягнення успіху (у нашому випадку успіх – 100% рівень задоволеності споживачів отриманими послугами, їх лояльність та готовність продовжити користуватись послугами певного підприємства). Для складання переліку ключових факторів з метою уникнення суб'єктивізму вважаємо за доцільне використовувати не лише експертні оцінки керівництва, а й інтерв'ю клієнтів та фокус-групи.

II. Вибір методу та підготовка інструментарію дослідження (анкети). Попередні дослідження літературних джерел дозволили дійти висновку, що науковці рекомендують здійснювати опитування по телефону, а не поштою, оскільки на письмові запити більш охоче відповідають саме незадоволені клієнти, а задоволені частіше ігнорують такі опитування. Анкета – інструмент соціологічного дослідження, що являє собою певним чином структуровану систему питань (з відкритими чи закритими відповідями на них), логічно пов'язаних між собою, а також із завданнями і цілями дослідження. Залежно від необхідності отримання необхідної інформації обирається тип питання. У деяких випадках це може бути закрите питання, що припускає відповідь «так» чи «ні». Але більшість питань, на нашу думку,

мають бути складені за шкалою Лайкерта, тобто за 5-ти бальною шкалою. Кожне питання бажано забезпечити полем для коментарів.

Таблиця 3.2

Ключові атрибути послуги з точки зору задоволеності споживачів

(розроблено автором на основі [150, с. 549; 228; 522, с. 39])

№	Точка взаємодії (етап процесу обслуговування)	Контактна особа	Ключові атрибути
1	Передпродажний сервіс	Менеджер (топ-офіс), контактний персонал (фронт-офіс), call-менеджер	1. Ввічливість, уважність, охайність 2. Чіткість викладення думок, постановка мови 3. Компетентність у вирішенні проблем клієнта 4. Оперативність у прийнятті рішень 5. Повне розуміння проблем клієнта 6. Індивідуальний підхід при пропонуванні послуг 7. Архітектурний дизайн та внутрішній інтер'єр 8. Імідж та бренд підприємства-послугодавача 9. Присутність інформації про послуги та персонал підприємства у різних ЗМІ
2	Процес надання послуг	Менеджер (топ-офіс), контактний персонал (зокрема ті працівники, що створюють і надають послугу)	1. Привітність (доброзичливість) 2. Зовнішній вигляд (зовнішність) 3. Стиль спілкування з клієнтом 4. Орієнтація на побажання клієнта 5. Рівень спілкування персоналу між собою 6. Загальна атмосфера при роботі з клієнтом (відкритість, довіра, повага) 7. Виконання задекларованого рівня якості послуг у строк 8. Відсутність помилок і неточностей у роботі 9. Сучасне обладнання (з використанням якого створюються, надаються, споживаються послуги) і/або інтер'єр 10. Цікавість персоналу щодо відповідності отриманого рівня задоволення від споживання послуг від очікуваного клієнтом 11. Оцінка рівня якості послуги і процесу обслуговування 12. З'ясування ступеня задоволеності/незадоволеності (формування споживацького досвіду)
3	Післяпродажний сервіс	Менеджер (топ-офіс), контактний персонал (фронт-офіс), call-менеджер	1. Орієнтація на дотримання зобов'язань 2. Орієнтація на дотримання прав споживачів 3. Своєчасність виявлення рівня задоволеності клієнта від наданих послуг 4. З'ясування побажань щодо удосконалення (за необхідності) процесу створення і надання послуги чи стандартів обслуговування 5. Інформування про нові послуги та додаткові сервіси (програмні продукти для мобільних пристроїв, інформація в Інтернет тощо)

Розробка анкети включає у себе два етапи: підготовка анкети (розробка запитань та дизайн анкети); проведення тестування і доопрацювання анкети (виявлення й усунення помилок, нечітких формулювань та недоліків у постановці запитань, що можуть заплутати респондентів і призвести до неточностей у відповідях).

Анкета умовно складається з трьох частин: вступна (привітання, заохочення, інструкція до заповнення анкети); основна (перелік основних питань, які діляться на 3 групи); паспортчика анкети (питання, що дозволяють визначити профіль респондента).

Перше питання (група питань) «Чи задоволені Ви у цілому якістю послуг та рівнем обслуговування персоналом підприємства?» стосується виявлення ступеню задоволення клієнта послугами. Це питання є важливим для виявлення загального рівня сервісу підприємства з позиції клієнта і є інтегральною оцінкою задоволеності послугою. Нерідко незадоволені по конкретним пунктам клієнти можуть у цілому досить високо оцінити діяльність підприємства-послугонадавача. Друга група питань стосується атрибутів, виділених за допомогою точки зору персоналу підприємства. Оцінки пропонується надавати в балах від 1 до 5 за двома шкалами: «важливості» та «задоволеності». Під час описання процесу надання послуги було виділено 17 основних атрибутів, які, на нашу думку, у загальному вигляді мають найбільший вплив на сприйняття якості, зокрема туристичних послуг. Респондентам пропонується надавати оцінки у балах від 1 до 5 за двома шкалами: «важливість» та «задоволеність». Тобто по кожному атрибуту оцінювання якості послуг респондент повинен поставити 2 оцінки. При цьому перша оцінка дозволяє визначити, наскільки важливим для нього є атрибут при споживанні послуги, друга – наскільки він задоволений цим атрибутом у співпраці з підприємством. Подвійна оцінка дозволить нам побудувати карту «важливість-задоволеність (виконання)» і виявити не лише задоволеність конкретним атрибутом, а і його значимість для клієнта.

Третя група питань стосується намірів подальшої співпраці з підприємством. Вона містить питання щодо виявлення соціально-демографічного профілю клієнта та його залученості у цінності бренду послуги чи підприємства. Питання цієї групи спрямовані на виявлення атрибутів, що дозволяють визначити наміри щодо подальшої довгострокової співпраці клієнта з підприємством-послугонадавачем. Клієнти, які мають намір принаймні ще раз скористатись послугами підприємства, приносять

подвійний прибуток: вони не лише самі планують отримати послугу, а й рекомендують її своїм колегам, родичам, знайомим. За таких умов формується лояльне ставлення клієнта до підприємства-послугодавача чи до конкретного працівника. Далі респонденту ставиться питання «Чому?». Тут клієнт вказує причину, чому він збирається/не збирається скористатись послугами підприємства. Це питання дає можливість виявити ті атрибути, які не були запропоновані до оцінювання вище і допоможуть при складанні анкети у майбутньому. Також це питання дозволить виявити рекламациї керівництвом підприємства. Анкета для виявлення задоволеності споживачів послугами підприємства наведена у дод. III.

III. Проведення опитування та аналіз результатів. Опитування може проводитись регулярно на репрезентативній вибірці клієнтів конкретного підприємства, що дозволить проводити оцінювання динаміки змін. Також можна проводити опитування по вибірці споживачів конкретних підприємств, що працюють на тому ж ринку, що дозволить проводити порівняння між конкурентами. На даному етапі можна проводити аналіз задоволеності клієнтів. Спочатку розраховують середньоквадратичне відхилення по кожному атрибуту. Отримані оцінки порівнюють з середніми по сегменту, що вивчається. Таке порівняння дозволяє скласти картину сприйняття ринком якості послуги.

Відповіді на питання за атрибутами розподіляють за двома осями, одна з яких відповідає середнім оцінкам задоволеності, інша – середньоквадратичним відхиленням оцінок. Велике відхилення означає, що однієї і тієї ж думки дотримується невелика кількість клієнтів. Точкою перетину осей зазвичай обирають середній результат загальних оцінок по підприємствам сектора або результат найближчого конкурента. Таким чином будуємо матрицю, наведену на рис. 3.3.

Середня оцінка якості послуг, віднесених до правого нижнього квадранту, вища середньої по спектру у цілому, а їх середньоквадратичне відхилення нижче. Тобто клієнти у цілому задоволені і визнають це. У правому верхньому куті якість послуги також отримує високу середню оцінку, але високе середньоквадратичне відхилення вказує на те, що оцінки клієнтів не збігаються. У цьому випадку говорять про «розподілену задоволеність». Вона може бути зумовлена непостійністю якості послуг, що пропонуються клієнтам. Ідентифікація незадоволених клієнтів дозволить визначити причину незадоволеності і здійснити індивідуальні коригуючі

заходи до того, як клієнти перейдуть до конкурента. У лівому квадранті середня оцінка нижча, ніж по сектору, а середньоквадратичне відхилення значне. Незадоволеність розподілена: більшість клієнтів незадоволена, але частина з них у меншій мірі, ніж інші. Таку ситуацію можна пояснити погано адаптованою пропозицією послуг реальним запитам клієнтів. У лівому нижньому квадранті незадоволені і згодні з цим клієнти.



Рис. 3.3. Матриця «задоволеність – незадоволеність» клієнта за Дж. Годерісом [481, с. 285-294]

IV. Оцінка результатів опитування. Передбачає аналіз співвідношення «задоволеність-важливість».

Даний етап полягає у визначенні тих атрибутів послуги, які є найбільш важливими для клієнта і здійсненні оцінювання рівня задоволеності по кожному з них. Порівняння отриманих оцінок по важливості з оцінками ступеню присутності атрибуту у послугі є цінним тому, що дозволяє перевірити чи відповідає якість послуг очікуванням клієнта. У кінцевому результаті варто очікувати більш високий ступінь важливості, ніж ступінь присутності. Якщо співвідношення досить високе, то потреба у конкретній послугі розглядається клієнтом як незадоволена.

Щоб виміряти ступінь відповідності послуги відповідно до рівня задоволеності клієнта від її отримання і споживання, використовують

співвідношення «важливість – задоволеність (виконання)» (ВЗ), що виражається у відсотках. Відповіді на різні питання, які стосуються атрибутів, можуть бути розподілені за двома осями. Перша з них відповідає значенню співвідношення ВЗ, а інша – середньоквадратичним відхиленням. Точку перетину осей зазвичай суміщають з одиничним відхиленням і зі значенням співвідношення, що дорівнює 0,9. Можна виділити 4 зони на осях абсцис і ординат (рис. 3.3).

Зона 1: співвідношення ВЗ перевищує 100%. Задоволеність вища, ніж важливість атрибута. Має місце надзадоволеність і ризик недостатньої рентабельності.

Зона 2: співвідношення ВЗ між 90 і 100%, висока задоволеність за важливими для споживача атрибутами.

Зона 3: співвідношення ВЗ між 80 і 90%, задоволеність за важливими атрибутами недостатня.

Зона 4: співвідношення ВЗ менша за 80%, задоволеність суттєво нижча за ступінь важливості атрибуту.

Наочно результати можна подати у вигляді матриці, відклавши на осі абсцис задоволеність клієнта послугою, а на осі ординат важливість для нього конкретного атрибуту (рис. 3.4).

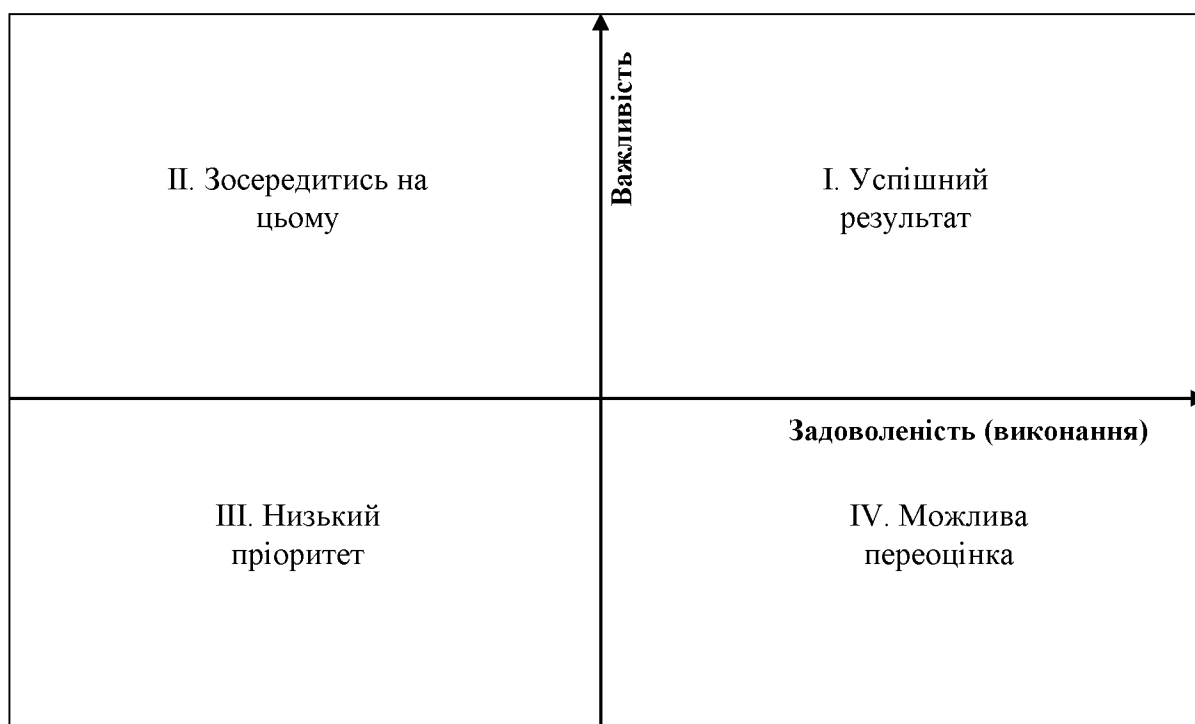


Рис. 3.4. Матриця «важливість – задоволеність (виконання)» за Е. Новаторовим [228]

Квадрант «Успішний результат» вказує на ті атрибути послуги, що важливі для споживачів і якими вони задоволені. Завдання менеджера полягає у збереженні цього стану справ.

Квадрант «Зосередитись на цьому» вказує на проблемні атрибути послуги. Ці атрибути є надзвичайно важливими для клієнтів, суттєво впливають на їх споживацьку і купівельну поведінку, проте підприємство не приділяє їм належної уваги та ресурсів.

Квадрант «Низький пріоритет» вказує на ті атрибути послуги, яким підприємство приділяє недостатньо уваги і ресурсів. На ці атрибути не рекомендується витрачати додаткові засоби, оскільки вони є менш важливими також і для споживачів.

Квадрант «Можлива переоцінка» вказує на можливе перевитрачання ресурсів на ті атрибути послуги, які суттєво не впливають на купівельну поведінку, оскільки їх важливість для споживачів є низькою.

V. Розробка рішень щодо проблемних «зон» задоволеності. Інтерпретація основних результатів дослідження оформлюється у вигляді звіту та/або презентації. За тими атрибутами, що опинились у квадранті «Зосередитись на цьому» розробляються відповідні заходи для удосконалення системи внутрішнього маркетингу. Графічне зображення даних дозволяє менеджеру швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах і приймати коригуючі стратегічні рішення. Відносна простота і наочність отриманих результатів роблять цей метод привабливим для застосування у контексті аудиту внутрішнього маркетингу.

Розглянемо другий напрям дослідження у контексті діагностики внутрішнього маркетингу – *оцінка задоволеності контактного персоналу*.

Оцінка задоволеності персоналу, що задіяний у процесі створення і надання послуги та безпосередньо контактує з клієнтом та іншими стейкхолдерами, проводиться з метою пошуку можливостей розвитку підприємства. І хоча визначення сильних сторін організації бізнесу є важливим завданням подібного проекту, найбільшу користь принесе ідентифікація «зон незадоволеності» запитів і бажань співробітників. Ще одне завдання оцінки – відстежити зміни, що відбуваються, порівнюючи поточні показники з показниками минулих років. Результати оцінювання задоволеності персоналу дають можливість керівництву підприємства розробити заходи для посилення прихильності та утримання найцінніших для підприємства співробітників.

Перший етап: визначення факторів задоволеності контактного персоналу. Спочатку необхідно окреслити коло ключових факторів з погляду впливу на задоволеність контактного персоналу у конкретному бізнесі. Пропонуємо за основу взяти сім основних факторів: умови роботи; характер роботи; взаємодія з менеджментом підприємства; заохочення; навчання і розвиток; кар'єра; взаємини у колективі. Далі у кожній з областей визначаємо ключові умови досягнення успіху (у нашому випадку успіх – 100% задоволеність співробітників роботою на підприємстві та їх готовність продовжити свою діяльність на ньому). За аналогією до методики оцінки задоволеності клієнтів у кожній області визначаються атрибути, що впливають на ступінь задоволеності контактного персоналу. Методи: інтерв'ю та фокус-групи зі співробітниками, експертні оцінки, анкетування. Перелік атрибутів для оцінювання задоволеності контактного персоналу роботою на підприємстві наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Ключові атрибути оцінювання задоволеності контактного персоналу
роботою на підприємстві (складено автором)**

№	Фактори	Ключові атрибути
1.	Умови роботи	1. Зручне розташування офісу 2. Комфортна обстановка у середині офісу 3. Технічна оснащеність робочого місця 4. Зручний графік роботи
2.	Характер роботи	1. Гордість за роботу у компанії 2. Можливість самовираження та саморозвитку 3. Різноманітність виконуваних завдань
3.	Взаємодія з менеджментом підприємства	1. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі 2. Зрозумілі завдання, обов'язки і процеси 3. Справедлива оцінка результатів роботи 4. Наявність необхідних повноважень 5. Увага керівництва до ідей, стартапів і думок персоналу 6. Поважне відношення з боку керівників
4.	Заохочення	1. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці 2. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи персоналу 3. Відповідність нематеріальних стимулів індивідуальним цінностям персоналу
5.	Навчання і розвиток	1. Доступність навчальних програм 2. Відповідність програм робочим завданням 3. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці 4. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик
6.	Кар'єра	1. Можливість побудови вертикальної кар'єри 2. Можливість побудови горизонтальної кар'єри
7.	Взаємини у колективі	1. Доброзичлива атмосфера у колективі 2. Можливість одержати підтримку колег

Другий етап: вибір методу та підготовка інструментарію дослідження (анкети). Дослідження задоволеності контактного персоналу рекомендується проводити шляхом анонімного анкетування, а також за допомогою Інтернет-ресурсів.

Перший блок питань анкети має бути спрямований на виявлення загальної оцінки задоволеності контактного персоналу роботою на підприємстві. Другий блок питань стосується атрибутів, виділених з точки зору компанії на основі попередніх досліджень. Оцінки пропонується надавати у балах від 1 до 5 за двома шкалами: «важливість» та «задоволеність». Нами було виділено 24 основних атрибути, які є важливими з точки зору контактного персоналу підприємств, що спеціалізуються на наданні туристичних послуг. Рекомендується спочатку не скорочувати список питань, а відібрати найбільш чіткі, а потім протестувати анкету на обмеженому колі співробітників, що дозволить виявити нечіткі, неоднозначні чи незрозумілі респондентам запитання. Після цього відкоригувати запитання анкети. Третій блок питань для більш якісного аналізу має бути направлена на виявлення соціально-демографічного профілю співробітника, стаж його роботи та залученості співробітника у цінності підприємства (бренда). Схема надання послуг підприємствами сфери туризму подана в дод. ІІ, а анкета для оцінювання задоволеності контактного персоналу – в дод. ІІІ.

Третій етап: проведення опитування та аналіз результатів. Перша вимога до процедури опитування – це конфіденційність. Якщо у співробітника виникне щонайменший сумнів у безпеці своєї участі в анкетуванні, то цілком можна не розраховувати на отримання достовірних результатів. Друга вимога – технічна можливість швидко і без помилок обробити одержані дані. Оптимальний варіант організації опитування – за допомогою Інтернет-технологій. Заповнення й аналіз паперових бланків вимагає значного обсягу часу. Дуже важливо «продати» співробітникам ідею дослідження. Позитивне сприйняття опитування необхідне, щоб не було формального ставлення при відповідях на питання. Співробітники повинні повірити, що у них є реальний шанс вплинути на роботу підприємства.

Завдання презентації дослідження беруть на себе перші особи підприємства-послугонадавача і безпосередні керівники підрозділів. Окрім цього, сама форма опитування повинна включати преамбулу з коротким описом цілей і завдань дослідження, а також просту і зрозумілу інструкцію заповнення анкети.

Четвертий етап: оцінка результатів опитування. Усвідомлюючи, які саме аспекти у першу чергу визначають рівень задоволеності персоналу, можна більш ефективно розподіляти ресурси підприємства. Найпростіший спосіб оцінити значущість того або іншого чинника – дати самим співробітникам можливість розставити пріоритети. Тому оцінку пропонується проводити за аналогією до вивчення задоволеності клієнтів за допомогою карти «важливість-задоволеність (виконання)». Якщо опитування проводиться не вперше, то відкривається можливість порівняти хід і динаміку розвитку організації за тим чи іншим показником, а якщо опитування проводилося в масштабах компанії, то зіставити між собою результати за різними підрозділами – функціональним і територіальним. Також слід розрахувати відсоток співробітників, що взяли участь в опитуванні. Такий показник є відображенням залученого контактного персоналу та його довіри до ініціатив керівництва. Отримані результати можуть бути основою для внутрішньої сегментації персоналу та подальшої розробки програми дій з удосконалення системи внутрішнього маркетингу.

П'ятий етап: розробка рішень щодо проблемних «зон» задоволеності. За результатами досліджень за тими характеристиками, що опинились у квадранті «Зосередитись на цьому», розробляються відповідні напрями для удосконалення управління системою внутрішньому маркетингу. Важливим на цьому етапі є підготовка презентації результатів. Якщо учасникам анкетування не презентувати результати дослідження, можна бути упевненим, що до наступного опитування вони віднесуться без ентузіазму. З цих же причин не варто затягувати з презентацією підсумків опитування – чим раніше її провести, тим вищим буде інтерес і залученість співробітників, тим більше коментарів та ідей можна буде одержати.

Основні моменти, які слід виділити на презентації результатів, такі. По-перше, показати сильні сторони підприємства, виділити загальні досягнення. По-друге, представити ті аспекти роботи, які вимагають змін і поліпшень. У цілому тональність презентації повинна бути позитивною: сильні сторони говорять самі за себе, а недоліки є можливостями зробити підприємство ще сильнішим і більш успішним. По-третє, представити план дій з можливістю обговорення і внесення пропозицій на майбутнє. Усвідомлене визнання того, що залишилося невирішеним і щира готовність почути співробітників, зокрема внесені ними зміни у підготовлений план дій. Такий підхід дозволить отримати цінні коментарі, ідеї і підтримку тих, кому цей план

належить реалізовувати. По-четверте, подяка за участь у дослідженні, поставлені запитання і запропоновані ідеї.

Розглянемо третій напрям дослідження у контексті діагностики внутрішнього маркетингу – *дослідження задоволеності керівництва роботою контактного персоналу підприємства сфери послуг*.

Мета дослідження: визначення адекватності сприйняття керівниками підприємств-послугодавачів потреб і мотивів до трудової діяльності контактного персоналу. Подібне дослідження дозволить відповісти на питання: чи застосовуються прийоми внутрішнього маркетингу на обраних підприємствах? Алгоритм дослідження аналогічний до дослідження задоволеності контактного персоналу. У даному випадку анкета містить, окрім питань загальної задоволеності роботою персоналу за окремими критеріями, також пункти, що стосуються впровадження та виявлення думки керівників стосовно залученості співробітників та клієнтів у цінності підприємства (бренда) сфери послуг. Анкета для дослідження задоволеності керівництва підприємства сфери послуг наведена у дод. Ю.

Узагальнюючи викладене вище зазначимо, що проведення діагностики внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг дозволяє обґрунтувати функціональну цінність його системоутворюючих чинників. Вона стосується усіх учасників ланцюжку створення споживчої цінності: власника бізнесу, топ-менеджменту, контактного персоналу, постачальників, споживачів. Результати діагностики дозволять знизити рівень невизначеності у тих напрямках, які формують основу запровадження партнерських відносин між усіма зацікавленими сторонами, підвищити клієнтоорієнтованість персоналу, задоволеність і лояльність споживачів, що у перспективі забезпечить підприємству зростання прибутковості. Крім того, на відміну від уже існуючих методичних підходів у запропонованій методиці у процесі дослідження враховуються три об'єкти діагностики: споживачі, контактний персонал і топ-менеджмент підприємства, а не лише клієнти. Таким чином, наведена методика є комплексною і включає три напрями досліджень: дослідження споживачів, контактного персоналу і топ-менеджерів підприємства сфери послуг.

3.2. Методичні засади оцінювання продуктивності послуг

Послуга, як і уречевлений товар, повинна максимально повно задовольняти конкретні потреби споживачів, мати реалістичну ціну, бути запропонованою через зручні канали розподілу і збуту, активно просуватись на ринку. У цьому аспекті якість послуги і процес обслуговування споживача тісно пов'язані з поняттям «продуктивність». Виходячи з такої гіпотези, К. Лавлок запропонував доповнити комплекс маркетингу послуг додатковим елементом, що інтегрує у собі два поняття – «продуктивність» і «якість» (Productivity and Quality). У сутність цих понять автор закладає, по-перше, наскільки ефективно ресурси, що використовуються при створенні послуги, перетворюються у результати, які мають споживчу цінність; по-друге, наскільки якість тієї чи іншої послуги максимально задовольняє споживача, в якій мірі вона відповідає його сподіванням, очікуванням і потребам [171, с. 81; 227]. У цілому ми погоджуємось з обґрунтованими твердженнями науковця, але виникає принаймні одне запитання: яким чином і з використанням яких критеріїв можна кількісно і якісно оцінити продуктивність послуг?

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що сучасного цілісного та узгодженого підходу до оцінювання продуктивності послуг не існує. Переважна більшість закордонних та вітчизняних науковців дотримуються традиційного підходу, основи якого були закладені Д. Скотт Сінком і згодом розвинуті К. Лавлоком.

При цьому слід зазначити, що Д. Скотт Сінк дефініцію «продуктивність» застосовує відносно уречевлених товарів, розуміючи під цим поняттям співвідношення кількості продукції та кількості витрат на випуск відповідної продукції [13, с. 77; 360]. Також автор зазначає, що такі показники, як дієвість, економічність, якість, прибутковість, інноваційність, якість трудового життя, продуктивність є критеріями показника «результативність» [8; 155; 360].

Вітчизняний науковець С. Аптекар стверджує, що поняття «якість», «ефективність», «результативність» є двофакторними показниками, оскільки у них містяться співвідношення «властивості - вимоги», «результат - мета», «результат - ресурси» [8, с. 193].

К. Лавлок дефініцію «продуктивність» застосовує відносно послуг і пропонує розуміти під цим поняттям співвідношення кількості якісно наданих послуг до кількості залучених якісних ресурсів [171, с. 625-627]. При цьому він зазначає, що кількісними параметрами продуктивності підприємств сфери послуг можуть бути: обсяг наданих послуг; обсяг проданих послуг; обсяг різноманітних додаткових видів послуг у загальному портфелі пропонованих підприємством послуг. Отже, основним фактором продуктивності послуг К. Лавлок вважає працю (витрати на оплату праці, витрати на навчання персоналу, виплату премій і надбавок, соціальні виплати тощо).

З метою підвищення продуктивності бізнесу науковець виділяє три найбільш пріоритетні канали інвестування коштів власником: інноваційні технології; електронні канали зв'язку; удосконалення фізичного оточення.

Використання інноваційних технологій потребує розробки власних критеріїв якості, наприклад гарантій збереження інформації чи створення резервних копій документів, що підтверджують факт надання/отримання послуги (страхові, консалтингові, фінансові послуги), або забезпечення функціонування комп'ютерних систем, а також ефективне управління якісною інформацією (телекомунікаційні, інформаційні, посередницькі послуги). Тут якість і продуктивність можна оцінити кількістю неминучих технічних збоїв та комп'ютерних системних помилок. Оскільки в сучасних умовах ведення бізнесу все більше контактів з клієнтами здійснюється опосередковано, з використанням різноманітних технічних засобів та мобільних сервісів, то найважливішим інструментами підвищення якості послуг стають: час, оперативність, безризиковість, довіра до провайдера послуги і максимальна зручність доступу до неї. У цьому аспекті підвищенню продуктивності сприяє канал Інтернет- та мобільного зв'язку.

Визначення якості і продуктивності фізичного оточення обмежується в основному місцем розташування підприємства-послугодавача, дизайном приміщень і обладнанням, з використанням якого створюватиметься послуга і відбуватиметься обслуговування клієнтів [171, с. 626].

Зважаючи на обґрунтованість запропонованих К. Лавлоком підходів, існує й інша точка зору, згідно з якою вважається, що підвищення продуктивності підприємств сфери послуг знижує якість послуг, які ними пропонуються, та рівень обслуговування, що врешті може викликати невдоволення споживача і зменшення попиту на такі послуги.

З цього приводу вітчизняний науковець А. Пасека зазначає, що з метою уникнення такої закономірності контактний персонал повинен залучати клієнтів у процес створення послуги або у процес обслуговування [256, с. 23]. Оскільки процес створення і надання більшості послуг передбачає занесення інформації в бази даних, то, наприклад, залучення споживача до виконання певної частини такої роботи, зокрема правильного заповнення реєстраційних форм та інших паперів, перевірка зазначеної в них інформації або можливість надати пораду контактному персоналу, сприяє підвищенню значущості споживача. З іншого боку, особисте підтвердження споживачем правильності індивідуальних даних забезпечує впевненість у тому, що підприємство, яке надаватиме ту чи іншу послугу, обрано ним вдало.

Американські вчені А. Гобадіан, С. Спеллер та М. Джонс на основі детального вивчення результатів наукових досліджень К. Лавлока, Л. Беррі, А. Парасурамана, В. Зейтхамльма, Дж. Ратмела розробили метод структурування функції якості послуг (QFD), який є дієвим інструментом вимірювання продуктивності підприємств сфери послуг. На думку авторів, якість обслуговування – це вимірювання того, наскільки добре пакет послуг підприємства задовольняє потреби і запити споживачів [479, с. 45].

Розробці даної методики передувало опрацювання шести фаз при оцінюванні якості послуги, а саме: визначення того, хто є клієнтом підприємства; визначення очікувань клієнтів; ранжирування очікувань клієнтів; характеристика елементів послуг/поточної діяльності; розробка кореляційної матриці; аналіз внутрішньої (нормативної) якості (НОQ). На основі розробленого й апробованого QFD-методу згадані науковці розробили модель повного контролю якості послуг, що ґрунтується на результатах опитування 30 респондентів у фокус-групі. Для отримання усіх можливих переваг даної моделі автори пропонують такий механізм її впровадження: по-перше, здійснити стратегічне планування фізичного оточення та придбання необхідного обладнання для створення і надання послуги, навчання контактного персоналу, розробки стандартів (протоколів) надання послуг; по-друге, здійснити оперативне планування та розробити нові концепції послуг і врешті скласти таблиці досягнення цілей [479, с. 47]. Отже, використання даного підходу на практиці сприятиме розробці критичних та виважених рішень щодо організації бізнес-процесів, визначення об'єктів і забезпечення продуктивної роботи персоналу, що буде задіяний у процесі створення і надання послуг.

Однак у сучасних умовах господарювання лише висока якість послуг не гарантує підприємству-послугонадавачу тривалих взаємовигідних відносин з клієнтом. У цьому випадку, як зазначає К. Гронроос [489, с. 14], підприємства сфери послуг повинні формувати та використовувати стратегію довготривалої взаємодії, що відповідає сучасній парадигмі маркетингу відносин. Досягнення маркетингових цілей підприємства з використанням цієї стратегії пов'язане з виконанням таких трьох умов:

1) якість послуги та задоволеність клієнта (вона може бути нівельована по відношенню до її ціни: наприклад, купівля туру зі знижками);

2) задоволеність клієнта та сила відносин (з урахуванням бар'єрів завершення таких відносин: економічні, географічні, часові тощо. Наприклад, переконаність у тому, що банк, в якому розміщено депозит клієнта, є надійним і його зміна не є виправданою і доречною у даних умовах);

3) сила відносин та їх тривалість (тривалість відносин залежить від існуючих бар'єрів виходу з них, відтак, відносини критичні до кожного епізоду здійснення відносин між послугонадавачем і послугоотримувачем. Наприклад, телевізор, що не працює в номері готелю в день фіналу з футболу, для фаната цієї гри може вплинути на його рішення в подальшому зупинитись у цьому готелі) [8; 524, с. 26].

Виходячи з цього, вітчизняний дослідник Н. Гайванович [51] виокремлює декілька суттєвих бар'єрів, що можуть ускладнювати процес надання послуг чи поліпшувати її якість. Одним із таких бар'єрів автор вважає складність опису контактним персоналом процесу надання клієнтові послуги. Це негативно впливає на формування у останнього цілісного уявлення щодо процесу створення/надання послуги, а відтак відбувається викривлення у формуванні споживацьких очікувань.

У цьому аспекті одним із досить дієвих методів вирішення даної проблеми є використання контактним персоналом техніки картографування або графічного представлення процесу надання послуги. Використання такого підходу при аналізі усіх складових ланцюжка створення споживчої цінності послуги дає змогу наочно представити весь процес її створення, розділивши його на функції та підфункції, у результаті виконання яких створюється додана вартість та формується кінцева ціна послуги.

Отже, узагальнюючи викладене вище, зауважимо, що продуктивність у сфері послуг як відносний показник характеризує у загальному вигляді віддачу і додаткові вигоди (для споживача, персоналу, підприємства) від

витрат на створення і споживання послуги. Як зазначають вітчизняні науковці А. Турило та О. Зінченко, тільки ринковий попит на продукцію чи послуги є базою здійснення подальшого головного ринкового акту «купівлі-продажу» або комерційного обміну для кожного суб'єкта господарювання і на цій основі перетворення «виробничого результату» у «ринковий результат» або іншими словами – «продукту» у «ринковий економічний ефект» [404, с. 111; 405, с. 36-37]. Науковці наголошують на тому, що «тільки ринок перевіряє продукт на його відповідність сучасним потребам і вимогам, робить з нього товар/послугу і фіксує факт появи у підприємства економічного ефекту» [404, с. 112].

На думку О. Криворучкіної, акцентування уваги на оцінюванні продуктивності у сфері послуг спричинене тим, що «... її зростання є головним фактором нарощування обсягів продукції/послуг, створює можливості для розширення масштабів виробничо-господарської діяльності, дозволяє оптимізувати змінні та постійні витрати і, в кінцевому рахунку, створює передумови для підвищення результативності та конкурентоспроможності бізнес-одиниць» [155, с. 76-77]. При цьому автор, дотримуючись традиційного підходу, під економічною сутністю поняття «результативність» розуміє комплексний результат функціонування системи, а також накопичений потенціал подальшого її розвитку.

Необхідність і доцільність оцінювання продуктивності послуг також спричинена специфікою та природою послуги і здебільшого залежить від чинників впливу на поведінку споживача послуги. Схематичне зображення послідовності етапів процесу формування рішення споживачем про купівлю послуги з визначенням чинників впливу на його поведінку подано на рис. 3.5.

За такого підходу синергічний ефект може бути представлений як сукупний результат орієнтації всіх учасників ланцюжка створення споживчої цінності послуги на максимальне задоволення запитів і потреб не лише кінцевого (цільового) споживача, а й контактного та іншого персоналу, топ-менеджменту і власників підприємства. Такий ефект, як зазначають Г. Багієв, В. Тарасевич та Х. Анн, може бути досягнутим завдяки належному плануванню, координації та організації процесу взаємодії учасників процесу спільного підприємництва, кооперації суб'єктів.

Синергічний ефект може бути позитивним або від'ємним залежно від ефективності взаємодії партнерів, наявності можливостей передбачення і запобігання масштабному прояву негативних зворотних зв'язків, що

унеможлижують процес взаємодії факторів. Величина синергічного ефекту незалежних елементів системи більша, ніж сума ефектів цих елементів, що діють незалежно [189, с. 706].

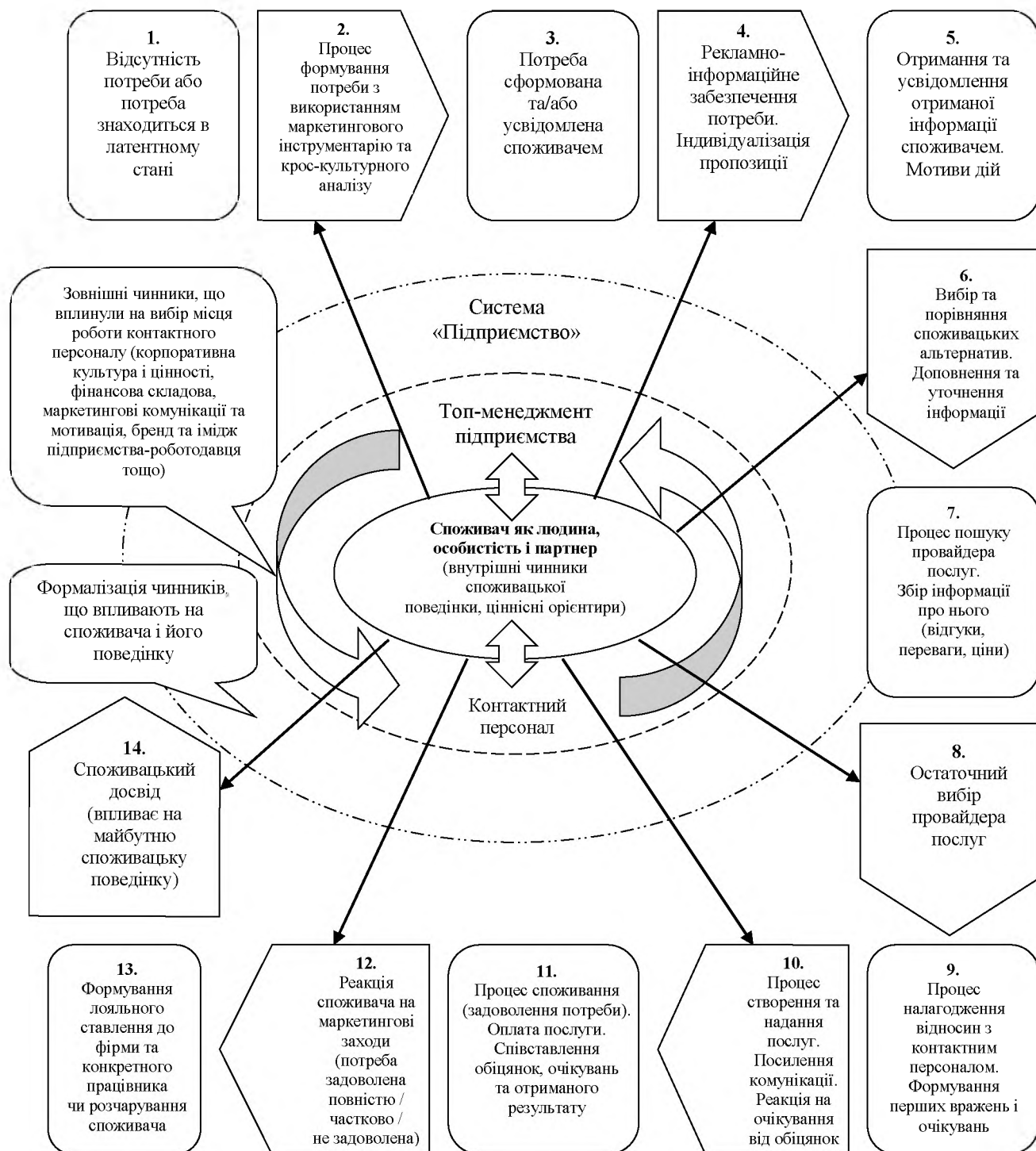


Рис. 3.5. Послідовність етапів процесу формування рішення споживача про купівлю послуги (авторська розробка)

Для ефективного функціонування системи «Підприємство» у сфері послуг вважаємо, що необхідно акцентувати увагу саме на оцінюванні продуктивності, не знижуючи при цьому значущості всіх інших складових (критеріїв) результативності. Цю тезу можна підтвердити і тим, що ідентифікація місця і ролі продуктивності в системі критеріїв результативності дозволяє, на думку О. Криворучкіної, відобразити її виключне значення у межах загального управління підприємством, що зумовлено тісними економічними зв'язками даної дефініції з конкурентоспроможністю і прибутковістю бізнес-структур.

Як зауважує науковець, оскільки продуктивними слід вважати лише ті витрати ресурсів, які акумульовані в продукції чи послугах, що користуються попитом у споживачів, то підґрунтям зростання продуктивності є забезпечення її високих якісних параметрів за умови оптимізації витрат, а також покращення показників інноваційності та інтелектуалізації [155, с. 79-80]. Саме інтелектуальні ресурси, які у діяльності підприємств сфери послуг ми відносимо до стратегічних, створюють передумови для реалізації пріоритетних напрямків розвитку підприємств-послугодавачів.

Грунтуючись на запропонованій послідовності етапів процесу формування рішення споживачем про купівлю послуги (рис. 3.5), враховуючи її нематеріальний характер, слід зауважити, що одними із визначальних чинників впливу на споживацьку поведінку є ціна та гарантії. Гарантії, надані виробником послуг, є інструментом її матеріалізації. Як зазначає Н. Гайванович, «гарантія визначає те, що послугодавач повинен зробити для задоволення своїх клієнтів; дозволяє створити систему, яка ідентифікує зроблені помилки; спонукає клієнта до повернень і є фундаментом для формування майбутньої лояльності». Автор також стверджує, що гарантія повинна бути беззаперечною, зрозумілою, значущою, вигідною у разі відмови, легко отримуваною [51, с. 147].

У сучасній практиці діяльності підприємств сфери послуг для отримання гарантійного обслуговування клієнт може звернутись до офіційних або неофіційних сервісних центрів. Наприклад, здійснюючи купівлю складного товару (обладнання, автомобіля, побутової або офісної техніки), клієнт стає «прив'язаним» до офіційного сервісного центру, оскільки найчастіше має там безкоштовне гарантійне обслуговування. Після закінчення гарантійного періоду клієнти у більшості випадків обирають неофіційні сервісні центри, в яких ціни дещо нижчі, проте з якістю надання

послуг можуть виникати проблеми [288]. Офіційні сервісні центри, в яких може обслуговуватись клієнт і після закінчення терміну гарантії, мають низку переваг: сертифіковане обладнання, стандартизовані послуги, спеціально підготовлений персонал, гарантовану якість і роботу з рекламациями, прозору систему розрахунку вартості послуг, програми лояльності.

Також зауважимо, що у сфері послуг, на відміну від матеріального виробництва, оплата за надану послугу не завжди називається ціною і має різні назви. Так, А. Гілмор та Н. Гайванович наводять такі назви вартості послуг: ціна за вхід (театральна вистава, рекреаційні послуги); оплата (перукарські послуги); членський внесок (прийняття в організацію); ціна квитка відповідно до тарифу (транспортні послуги); гонорар (публічна лекція, копірайтинг); процентна ставка (банківські послуги); квартирна плата (послуги з оренди житла); тариф (інфраструктурні об'єкти) [51, с. 147; 478, с. 17]. Резюмуючи, вітчизняний науковець Н. Гайванович зазначає, що ціну у сфері послуг формують три елементи: витрати, конкурентна ціна, цінність для споживача. Тому, як стверджує автор, чим більшою є вага матеріальних елементів послуги, тим більше ціна залежить від витрат і набуває статусу стандартизованої, і навпаки, чим меншою є частка матеріальної складової, тим більшою мірою ціна залежить від цінності послуги для індивідуального споживача [51, с. 147].

Отже, основою методології оцінювання продуктивності у сфері послуг є визначення економічного змісту чисельника та знаменника даного показника. Використовуючи запропонований нами підхід до класифікації послуг за рівнем інтелектуалізації операційних процесів, що ґрунтується на упорядкуванні структури послуг Державного класифікатора (ДК 016:2010), ми виділили такі три ключові блоки послуг:

1) інтелектуальні послуги (телекомунікаційні та інформаційні послуги; професійні, наукові та технічні послуги; послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері мистецтв, видовишно-розважальної та відпочинкової діяльності тощо);

2) функціональні послуги (послуги щодо транспортування та зберігання; послуги щодо тимчасового розміщування та забезпечування харчуванням; послуги, пов'язані з нерухомістю; послуги домашніх господарств тощо);

3) змішані послуги (послуги щодо оптової та роздрібною торгівлі, послуги щодо ремонтування автотранспорту; послуги фінансові та страхові; послуги адміністративні та послуги щодо надання допомоги; послуги у сфері освіти; послуги у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги).

Виходячи з такого підходу, доцільно з'ясувати, які показники слід відобразити у чисельнику при розрахунку продуктивності. Оскільки продуктивність у сфері послуг залежить від отриманого споживачем кінцевого результату обслуговування, який він споживає одночасно або у майбутньому і може його порівняти з власними очікуваннями та враженнями, що врешті формують споживчий досвід, тому результатом діяльності підприємств сфери послуг може бути:

- одночасне споживання послуги: послуга створюється і споживається одночасно, якість та результат обслуговування відповідають очікуванням, враження споживача не тривалі. Наприклад, якісно надані, відповідно до задекларованих обіцянок, побутові послуги або послуги, пов'язані з нерухомістю, оптовою чи роздрібною торгівлею;

- короткочасне споживання послуги: послуга створюється і надається у процесі обслуговування, а споживається деякий час. Якість послуги та отриманий результат відповідають чи дещо перевищують очікування споживача, враження відносно тривалі. Наприклад, якісно надані послуги з транспортування пасажирів, транспортування та зберігання продукції, послуги щодо тимчасового розміщування і забезпечення харчуванням;

- пролонговане споживання послуги: послуга створюється і надається у процесі обслуговування, а споживається досить тривалий час. Якість послуги та отриманий результат відповідають або перевищують очікування споживача, його враження досить тривалі. Наприклад, якісно надані послуги у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги, телекомунікаційні та інформаційні послуги, професійні, наукові та технічні послуги тощо;

- відкладене споживання послуги: послуга створюється/надається у процесі обслуговування сьогодні, а споживається у майбутньому. Якість послуги та отриманий результат можуть бути частково співставленні з очікуваннями клієнта. При цьому загальне враження від процесу і місця обслуговування споживач може сформувати одразу. Таким чином, якість отриманої сьогодні послуги залежить від високого інтелектуального рівня контактного персоналу, а процес її надання повинен обов'язково бути

задокументований. Наприклад, якісно надані послуги у сфері освіти і науки, послуги бізнес-консалтингу, послуги у сфері державного керування тощо.

Виходячи з того, що продуктивність послуг є складовою результативності, то з урахуванням специфіки послуг, рівня компетентності та інтелектуального потенціалу персоналу, що їх надає, у чисельнику розрахунку продуктивності повинні знаходитись кількісно-ціннісні показники якісно наданих послуг, які залежать від:

- попереднього результату споживання, який дозволяє особисто клієнту, що сьогодні придбав послугу, а споживатиме її у майбутньому, у цілому сформувати систему індивідуальних вражень щодо підприємства-послугонадавача, уявлень та триманих знань щодо процесу майбутнього споживання послуги, особистого споживацького досвіду. Отримана але не спожита сьогодні послуга у майбутньому може змінити статус її споживача, збільшити його статки, бути використаною для створення нових благ тощо;

- умовно-кінцевого результату споживання, який забезпечує клієнту проміжні вигоди (основні та додаткові, в межах визначеної ціни) від отримання послуг конкретного підприємства, які можуть бути використані пролонговано. Такий результат дозволяє клієнту здійснити порівняння послуг та умов обслуговування на даному підприємстві з аналогічними послугами, що пропонують інші підприємства, підтвердити позитивне чи негативне враження щодо конкретного провайдера послуг та сформувати остаточне рішення у виборі підприємства-послугонадавача для придбання конкретної послуги, що може бути спожитою тривалий період та використана при створенні інших послуг чи товарів;

- кінцевого результату споживання, який забезпечує клієнту, що звернувся до конкретного підприємства, відповідну якість і гарантовані вигоди (основні та додаткові, у межах визначеної ціни) від отримання послуги, які споживаються одночасно в момент їх створення. Отриманий результат обслуговування повністю збігається або перевищує реальні очікування клієнта. Цей показник розраховується як різниця між сприйняттям та очікуваннями споживача, які були сформовані ним унаслідок самостійно отриманих знань та споживацького досвіду його найближчого оточення.

У зв'язку з цим ми пропонуємо у чисельнику показника продуктивності використовувати такі кількісні визначники якісно наданих послуг:

- попередній продукт – кількість отриманих клієнтом майбутніх вигод (основних та додаткових, у межах визначеної ціни) від споживання певної послуги конкретного підприємства-послугонадавача. Іншими словами, це кількість наданих конкретним підприємством-послугонадавачем професійних консультацій та послуг клієнтам, споживання яких відбудеться у майбутньому;

- умовно-кінцевий продукт – кількість отриманих клієнтом проміжних вигод (основних та додаткових, у межах визначеної ціни) від пролонгованого споживання певної послуги конкретного підприємства-послугонадавача;

- кінцевий продукт – кількість отриманих клієнтом одночасних чи тимчасових вигод (основних та додаткових, у межах визначеної ціни) від споживання стандартизованих послуг.

За такого підходу якість послуги залежить від інноваційних рішень та показника інтелектуалізації, під яким слід розуміти створення відповідних умов для формування та ефективного використання інтелектуальних ресурсів, що набувають статусу стратегічних і забезпечують умови для реалізації пріоритетних напрямків розвитку як підприємства-послугонадавача, так і споживачів його послуг.

Слід також зазначити, що в процесі взаємодії з контактним персоналом споживач формує систему індивідуальних знань та очікувань, які будуть ним зіставлені зі сприйняттям отриманого результату і впливатимуть на розширення споживацького досвіду. Відтак, якісно надані послуги і професійно здійснене обслуговування позитивно відіб'ється на організації та підтримці тривалих взаємовигідних відносин зі споживачем.

У знаменнику показника продуктивності повинні бути відображені кількісні визначники використаних якісних ресурсів (витрати).

У цьому аспекті інформація і знання контактного персоналу, що задіяний у процесі створення та надання послуги, розглядаються як ресурс, який також потребує витрат. До таких витрат слід віднести, окрім традиційних витрат (витрати на оплату праці та соціальне забезпечення), спеціальні витрати на створення «інтелектуального» контактного персоналу, який здатен, продукуючи нові знання, найефективнішим способом забезпечити створення послуги і здійснити якісне обслуговування споживача. Такими спеціальними витратами, на нашу думку, повинні бути:

1) витрати на професійну підготовку та підвищення кваліфікації контактного персоналу, у т.ч. за кордоном;

2) витрати на забезпечення відповідних умов праці (місце для роботи, місце для створення та реалізації інтелектуальної, творчої та креативної діяльності, місце для відпочинку тощо): витрати на інноваційне обладнання, програмне забезпечення, засоби оперативного зв'язку; витрати на створення фізичного оточення персоналу і споживачів;

3) маркетингові витрати, що включають: витрати на здійснення маркетингових досліджень кон'юнктури ринку; витрати на позиціонування підприємства на галузевому ринку послуг; витрати на іміджеву рекламу, друковану продукцію тощо.

У зв'язку з цим вітчизняний учений С. Ілляшенко зазначає, що витрати на конкретний тип послуги з асортименту складаються із собівартості виготовлення однієї послуги (аналог змінних витрат) та постійних витрат функціонування підприємства [108, с. 1020]. Витрати на конкретний тип послуги з асортименту послуг підприємства розраховуються за формулою 3.1

$$Z_j = \left(\frac{F}{L} + S\right) \times n \quad (3.1)$$

де Z_j – витрати на конкретний тип послуги з асортименту послуг підприємства;

F – постійні витрати функціонування підприємства;

S – собівартість виготовлення однієї послуги;

L – сумарна кількість послуг підприємства;

n – кількість наданих послуг з певного різновиду.

Оскільки сутність управління асортиментом послуг полягає в максимізації загального прибутку підприємства, тому С. Ілляшенко пропонує його розрахунок за такою формулою:

$$P = \sum_{j=1}^m (C_i \times n - Z_j) \quad (3.2)$$

де P – загальний прибуток підприємства-послугонадавача;

C_i – собівартість надання однієї конкретної послуги;

m – загальна кількість складових асортименту послуг підприємства.

$(C_i \times n)$ – виторг підприємства, одержаний від надання кожного різновиду послуг [108, с. 1020].

Отже, виходячи із вище наведених нами методологічних постулатів, можна стверджувати, що оцінка продуктивності послуг повинна здійснюватись за допомогою такої системи даних, які включають у себе як узагальнюючі, так і часткові показники.

I. Узагальнюючий (інтегральний) показник продуктивності послуг ($\Pi_{узаг}$):

$$\Pi_{узаг} = \frac{(\Pi_{р_n} \times K_i + \Pi_{р_{ук}} \times K_i + \Pi_{р_k} \times K_i)}{ЗР (СР)} \quad (3.3)$$

де $\Pi_{р_n}$, $\Pi_{р_{ук}}$, $\Pi_{р_k}$ – кількісні визначники якісно наданих послуг, у т.ч.:

$\Pi_{р_n}$ – груповий показник попередньої продуктивності;

$\Pi_{р_{ук}}$ – груповий показник умовно-кінцевої продуктивності;

$\Pi_{р_k}$ – груповий показник кінцевої продуктивності;

K_i – коефіцієнт інтелектуалізації послуг (згідно класифікації послуг за рівнем інтелектуалізації операційних процесів) (див. табл. 3.4);

$ЗР, СР$ – кількісні визначники використаних якісних ресурсів (витрати):

$ЗР$ – кількість застосованих ресурсів;

$СР$ – кількість споживаних ресурсів.

Підводячи підсумок, зазначимо, що можна використовувати велику кількість різних модифікацій застосованих і споживаних ресурсів при деталізації запропонованого нами підходу при оцінюванні продуктивності послуг. Результативний показник співвідношення кількості якісно наданих послуг та застосованих ресурсів за визначений період часу є більш актуальним для власника бізнесу, а підсумковий показник співвідношення кількості якісно наданих послуг та споживаних ресурсів за визначений період часу або стосовно конкретної угоди – для топ-менеджменту підприємства (для розробки та прийняття відповідних управлінських рішень).

II. Часткові показники продуктивності послуг:

1) попередня продуктивність послуг ($\Pi_{попер.}$):

$$\Pi_{попер.} = \frac{\Pi_{р_n} \times K_i}{ЗР (СР)} \quad (3.4)$$

де Pr_n – кількість якісно наданих послуг, що дозволять клієнту отримати вигоди від їх споживання у майбутньому;

K_i – коефіцієнт інтелектуалізації послуг (згідно рівня інтелектуалізації операційних процесів) (див. табл. 3.4);

$ЗР (CP)$ – кількість застосованих (споживаних) ресурсів.

2) умовно-кінцева продуктивність послуг ($П_{умов. кінц.}$):

$$П_{умов. кінц.} = \frac{Pr_{ук} \times K_i}{ЗР (CP)} \quad (3.5)$$

де $Pr_{ук}$ – кількість якісно наданих послуг, умовно-кінцевий результат від споживання яких забезпечує клієнту проміжні вигоди (основні та додаткові) та пролонговане споживання послуги в межах визначеної ціни;

K_i – коефіцієнт інтелектуалізації послуг (згідно рівня інтелектуалізації операційних процесів) (див. табл. 3.4);

$ЗР (CP)$ – кількість застосованих (споживаних) ресурсів.

3) кінцева продуктивність послуг ($П_{кінц.}$):

$$П_{кінц.} = \frac{Pr_k \times K_i}{ЗР (CP)} \quad (3.6)$$

де Pr_k – кількість якісно наданих стандартизованих послуг, кінцевий результат від споживання яких забезпечує клієнту одночасні та тимчасові вигоди (основні та додаткові), у межах визначеної ціни.

K_i – коефіцієнт інтелектуалізації послуг (згідно рівня інтелектуалізації операційних процесів) (див. табл. 3.4);

$ЗР (CP)$ – кількість застосованих (споживаних) ресурсів.

Як зазначено вище, для підприємств сфери послуг інновації та інтелектуальні ресурси відіграють особливо важливу роль. Про зростання ролі інтелектуального капіталу, зокрема у формуванні сприятливого іміджу, заснованого на високій діловій репутації підприємства сфери послуг, також наголошує вітчизняний науковець Г. Михайліченко [202, с. 81]. Вона стверджує, що діловий імідж, репутація, торгова марка, брендингова концепція як нематеріальні активи належать до пріоритетних маркетингових інновацій підприємств і оцінюються у формулі розрахунку результативності.

Кількісні та лінгвістичні характеристики коефіцієнта інтелектуалізації послуг (K_i) (за модифікованою шкалою Е. Харрінгтона)
(складено автором на основі [4; 34; 61; 164; 273; 274])

Значення коефіцієнта інтелектуалізації послуг (K_i) за шкалою Е. Харрінгтона (числова система, d)	Лінгвістичні значення шкали (емпірична система, R) відносно кваліфікації контактного персоналу	Досяжність цілей підприємств сфери послуг за рахунок:	Характеристика професійних та особистісних якостей контактного персоналу, що бере участь у процесі створення та надання послуг	Класифікація послуг за рівнем інтелектуалізації операційних процесів
0,8 – 1,0	відмінно (висока кваліфікація персоналу)	Підвищення попередньої продуктивності	МВА, вільне володіння декількома іноземними мовами, стажування, високий рівень професіоналізму, суттєвий досвід роботи у сфері послуг, креативність, висока продуктивність праці, експертна оцінка внеску працівника у результати діяльності підприємства, які не піддаються вартісному виміру	інтелектуальні послуги
0,63 – 0,8	добре (відповідна кваліфікація персоналу)	Підвищення попередньої та умовно-кінцевої продуктивності	повна вища освіта, вільне володіння іноземною мовою, високий рівень професійних знань, умінь та навичок, досвід та значний стаж роботи у відповідній сфері, креативність, значний внесок працівника у результати діяльності підприємства	інтелектуальні та змішані послуги
0,37 – 0,63	задовільно (кваліфікований персонал)	Підвищення умовно-кінцевої продуктивності	повна вища освіта за профілем, знання іноземної мови, наявність професійних знань, умінь та навичок, досвід та стаж роботи у відповідній сфері	змішані послуги
0,2 – 0,37	погано (середня кваліфікація персоналу)	Підвищення кінцевої продуктивності	базова вища освіта, наявність професійних знань та умінь, комунікабельність, організаторські здібності, відсутність досвіду але превалює здатність до навчання	функціональні послуги
0,0 – 0,2	незадовільно (низька кваліфікація персоналу)	Підвищення кінцевої продуктивності	базова освіта, комунікабельність, бажання отримати досвід, бажання отримати професійні знання та навички	стандартизовані функціональні послуги

У свою чергу, високий рівень ділової репутації, професіоналізм та чуйність контактного персоналу створюють передумови досягнення підприємством стійкого і тривалого успіху, а також посилюють конкурентоспроможність провайдера послуг як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. За результатами проведених досліджень Г. Михайліченко дійшла висновку про те, що в практиці діяльності підприємств сфери послуг саме інтелектуальний капітал створює нові продукти та послуги. Отже, особливий, креативний, професійний інтелект у підприємстві перетворюється на інтелектуальний капітал для підприємства та інтелектуальну власність для працівника. Виходячи з цього, автор констатує, що акумульовані здатності працівників, їх професійні навички та мотиваційні імперативи формують компетентність, а в сукупності всі ці показники є складовими інтелектуального капіталу [202, с. 81].

На думку Л. Едвінсона, інтелектуальні ресурси, що створюють невідчутну цінність, дозволяють збільшити ринкову вартість підприємства, у разі перевищуючи вартість його балансових активів [469, с. 17].

Для визначення значень коефіцієнту інтелектуалізації послуг, що використовується при оцінюванні інтегрального і часткових показників продуктивності у сфері послуг, ми пропонуємо скористатись шкалою Е. Харрінгтона. Вона має універсальний характер і у відповідній модифікації може бути використана для оцінювання продуктивності у сфері послуг, як у кількісній, так і в якісній інтерпретації.

Запропонований підхід являє собою формування шкали відповідностей у співвідношенні переваг в емпіричній і числовій системах у вигляді стандартних відміток (шкали переваг). Емпіричні та числові відповідності шкали переваг за Е. Харрінгтоном наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Емпіричні та числові відповідності шкали переваг
за Е. Харрінгтоном [4; 34]**

Емпірична система, <i>R</i> (лінгвістичні значення)	Числова система, <i>d</i>
Відмінно	1,00-0,80
Добре	0,80-0,63
Задовільно	0,63-0,37
Погано	0,37-0,20
Незадовільно	0,20-0,00

Характерною особливістю більшості об'єктів управління у сфері послуг є нечіткість або навіть суперечність прояву ознак станів. Як

наголошують вчені Є. Бубнов та Д. Скороходов, нечіткість прояву ознаки характеризує її властивість і знаходиться в наперед заданому діапазоні в одному і тому ж стані (режимі функціонування) об'єкта управління. Ця особливість характеризується чисельним параметром – ступенем інтенсивності прояву ознаки R . Суперечність прояву ознаки характеризує властивість окремих ознак набувати значень, протилежних до фактичного стану об'єкта управління. Чисельно ця особливість характеризується відповідним параметром – ступенем суперечності прояву ознаки R [34].

Отже, інформація про стан об'єкту управління у сфері послуг, розрізняється по-перше, за своєю природою (фізична або параметрична та психологічна або непараметрична), по-друге, за способами передачі, по-третє, у більшості випадків є нечіткою. Ці обставини зумовлюють необхідність шкалювання вхідної інформації – приведення усіх ознак станів об'єкту управління до одного узагальненого безрозмірного показника. Що стосується нечіткості інформації або нечіткої множини, то її можна описати у вигляді так званої функції приналежності.

Для адекватного вибору функції приналежності необхідно сформулювати вимоги, що висуваються до неї: функція має бути безперервною і монотонною; її вид повинен відповідати реальним рішенням операторів за оцінкою стану ознак; чутливість функції у межах, близьких до 0 і 1, має бути істотно нижчою, ніж в середній зоні.

На думку вчених Ю. Адлера, Є. Маркова та Ю. Грановського, указаним вимогам відповідає функція Е. Харрінгтона [4; 34]. Вона ставить у відповідність числовим значенням у даному випадку ознаки стану числа з діапазону шкали $L = [R_{MIN}; R_{MAX}]$.

Для лінгвістичної шкали $L = [-5; 5]$ функція Е. Харрінгтона графічно представлена на рис. 3.6.

З рис. 3.6 видно, що характерними точками кривої є точки перегину: 0,2; 0,37; 0,63; 0,8, що власне і були покладені в основу числової системи показників (d) шкали Е. Харрінгтона. Крім того, функції приналежності Е. Харрінгтона, притаманні такі властивості як: адекватність, статистична чутливість і ефективність. Порівняння числових значень шкали переваг d і лінгвістичної шкали R на рис. 3.6 дозволяють виявити їх адекватність один одному.

Також слід відзначити, що при одному і тому ж значенні ознаки, але за різних властивостей тестування, числове значення шкали переваг d може

бути різним, що необхідно враховувати при формуванні бази знань контактного персоналу і розробці модуля логічного висновку.

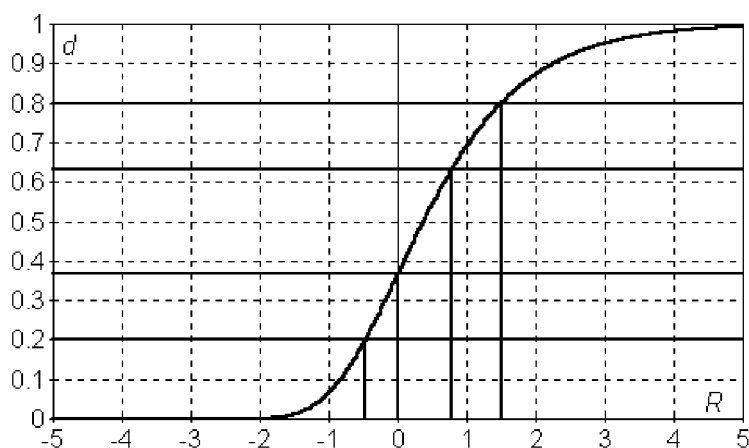


Рис. 3.6. Функція Е. Харрінгтона* [4; 34]

* d - значення шкали переваг ($d = [0; 1]$); R - значення лінгвістичної шкали L .

Таким чином, використання числової та лінгвістичної (емпіричної) систем шкали Е. Харрінгтона при визначенні значень коефіцієнта інтелектуалізації послуг, що використовується при розрахунку інтегрального і часткових показників продуктивності у сфері послуг, дозволяє вирішити основні питання щодо здійснення шкалування вхідної інформації у системі інформаційної підтримки. Це дозволяє врахувати вхідну невизначеність ознак станів, характерних для об'єктів управління у сфері послуг. При цьому однією з важливих функцій системи інформаційної підтримки є збір і попереднє опрацювання інформації щодо поточного стану об'єкта управління.

Використовувати модифіковану шкалу Е. Харрінгтона, оцінюючи результати діяльності керівників маркетингових служб, пропонує і вітчизняний науковець Д. Райко [273, с. 157-164].

Отримані ним результати опрацювання наукового доробку закордонних та вітчизняних учених у галузі управління персоналом дозволили визначити особливості формування сучасної системи управління діяльністю керівників і розробити методичні підходи до їх оцінки.

Оскільки від керівника підприємства чи структурного підрозділу залежить злагоджена й ефективна робота всього колективу і враховуючи те,

що керівник є учасником ланцюжка створення споживчої цінності, автор пропонує використовувати шкалу Е. Харрінгтона при оцінюванні ділових, професійних та особистих якостей як керівника, так і працівників. У цьому аспекті модифікована шкала Е. Харрінгтона використовується як основа визначення низької, середньої та високої оцінок якісних показників – максимальний прояв якості оцінюється в 1 бал, середній рівень оцінки дорівнює 0,63 бала, нижче середнього – 0,37 бала. Оцінку всієї сукупності ознак зазначених якостей керівника Д. Райко пропонує визначати шляхом підсумовування оцінок ознак, помножених на їх питому вагу [273, с.162-163].

Виходячи з цього, пропонується використовувати числову систему (*d*) модифікованої шкали Е. Харрінгтона як коефіцієнт інтелектуалізації послуг (K_i) при оцінюванні інтегрального і часткових показників продуктивності у сфері послуг (табл. 3.4).

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що до ключових факторів підвищення продуктивності у сфері послуг слід віднести: розвинуту систему інтегрованих маркетингових комунікацій, систему інформаційної підтримки, інноваційність процесів створення та надання послуг, підвищення рівня використання інтелектуальних ресурсів, делегування повноважень контактному персоналу, охоплення клієнтів процесом створення споживчої цінності. Таке бачення підтверджується тим, що підприємствам-послугодавачам з метою швидкого реагування на зміну сучасних умов ведення бізнесу та забезпечення зростання доходів необхідно формувати і розвивати систему внутрішнього маркетингу, здійснюючи постійне вдосконалення механізмів побудови і підтримки тривалих взаємовигідних відносин з усіма учасниками ланцюга створення споживчої цінності. Це можливо за умови, якщо контактний персонал, що добре розуміє стратегічне бачення і тактичні завдання підприємства, на якому працює і розділяє його цілі та корпоративні цінності, може всебічно, зацікавлено і віддано сприяти підвищенню результативності бізнесу.

3.3. Клієнтоорієнтованість контактного персоналу як основа досягнення маркетингових цілей підприємства

Актуальною для підприємств сфери послуг є проблема пошуку висококваліфікованого, мотивованого, компетентного, клієнтоорієнтованого та адаптивного до змін працівника. Диверсифікація діяльності підприємств на галузевому ринку, загострення конкурентної боротьби, швидка зміна потреб і запитів вибагливих споживачі спонукає топ-менеджмент оптимізувати й удосконалювати кадрову політику. Освіта, професійні компетенції, досвід роботи вже не є достатніми ознаками претендента для прийому на роботу. Зростання ваги людського чинника в операційній діяльності підприємств сфери послуг призводить до підвищення вимог щодо претендента з акцентом уваги на його різносторонніх особистісних якостях та творчому потенціалі. Від використання такого комплексного підходу до пошуку, набору, відбору, адаптації, навчання і побудови партнерських відносин з персоналом залежатиме якість послуг, процесу обслуговування, додаткового сервісу та імідж підприємства-послугонадавача.

Також не слід забувати, що персонал, який відповідатиме усім вимогам і запитам підприємства-роботодавця, може виставити зустрічні вимоги. Висококласному спеціалісту не достатньо просто високої оплати праці, оскільки у нього завжди є альтернатива у працевлаштуванні, йому потрібні відповідні умови й середовище, що дозволить повністю реалізувати творчий потенціал, а індивідуальні цінності гармонічно поєднуюватимуться з корпоративними. В цьому аспекті класичне працевлаштування і навчання персоналу відходять на другий план. На перший план виходять внутрішнє середовище і потенціал підприємства, чинники побудови взаємовідносин в системі «керівник – персонал – клієнт», корпоративна культура та безпосередньо працівник, а ці категорії є об'єктом дослідження внутрішнього маркетингу. Одне із основних завдань внутрішнього маркетингу полягає у систематичній оптимізації процесів, що відбуваються усередині підприємства.

Контактний персонал, що орієнтований на індивідуалізацію пропозиції у досягненні максимального задоволення запитів і потреб клієнта, як основна сполучна ланка, покликаний здійснювати маркетингові функції і вибудовувати відносини між усіма контактними аудиторіями підприємства.

Від нього залежить результативність діяльності підприємства-послугонадавача, якість роботи з клієнтами, формування попиту, створення і донесення маркетингової інформації до споживачів (внутрішніх і зовнішніх), а відтак лояльне їх ставлення до підприємства (як послугонадавача та роботодавця) і послуг, що ним пропонуються.

Для визначення та оцінювання ролі контактного персоналу у задоволенні потреб споживачів і досягненні маркетингових цілей підприємства необхідно систематизувати сукупність підходів, методів, прийомів та процедур, що будуть застосовані на різних етапах роботи з таким персоналом. Для досягнення визначеної мети, пропонується виокремити та проаналізувати чотири етапи вибудови відносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом:

1. Рекрутинг контактного персоналу, як передумова впровадження системи внутрішнього маркетингу підприємством надавачем послуг.

2. Розробка основних принципів побудови партнерських взаємовідносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом.

3. Розробка моделі компетенцій контактного персоналу з визначенням особистих, професійних і ділових його якостей для максимального задоволення потреб і запитів споживачів послуг.

4. Розробка методичних підходів до оцінювання компетенцій контактного персоналу у формуванні бренд-стратегії та досягненні маркетингових цілей підприємства. Детально зупинимось на характеристиці кожного із наведених етапів.

Згідно визначення Оксфордського словника «recruitment» (від франц. «recruter» – набирати або вербувати), означає вербування, набір новобранців, комплектування особового складу [278]. Як зазначає фахівець з рекрутингу Г. Робертс: «основна мета відбору – забезпечити відповідність людей роботі» [287]. Згідно визначення словника-довідника з дорадництва, «рекрутмент» або «кадровий консалтинг» – це послуги з добору і оцінки кадрів, відповідно, рекрутер – особа, що займається наймом персоналу [115, с. 31, 56].

У сучасному розумінні послуги з рекрутингу – є особливим різновидом бізнесу, що орієнтований на пошук, найм та управління персоналом. Вітчизняні науковці Т. Мельникова та А. Рошин, характеризують рекрутинг як професійні платні послуги з підбору персоналу для компанії-роботодавця, що здійснюються незалежною структурою на замовлення [196]. Такі структури допомагають підприємствам-роботодавцям підібрати

висококваліфіковані управлінські й робітничі кадри та створити кадровий резерв. Узагальнюючи, рекрутинг – це професійні послуги з пошуку, оцінки і відбору якісного персоналу (управлінців та фахівців-виконавців), що відповідає запитам і вимогам підприємства-роботодавця. При цьому зауважимо, що згідно чинного законодавства, такі послуги для претендентів на посаду є безкоштовними. На сьогодні рекрутинг є обов’язковим та необхідним процесом, від якості та ефективності якого безпосередньо залежить результативність підприємства. За даними консалтингової фірми «Palmen Institute», до рекрутингу сьогодні вдається більше 90% всіх американських компаній [218].

Д. Купер та А. Робертсон, у своєму дослідженні «Психологія у відборі персоналу», відзначають: «що іноді процедура відбору кандидатів на посаду мало чим відрізняється від розіграшу лотереї» [167]. Виходячи з цього автори пропонують загальну схему дій HR-менеджерів у відборі потрібного персоналу. Її ключовими структурними елементами є наступні: визначення потреб підприємства-замовника послуги; оптимізація розробки процедур відбору та їх окупність; встановлення стандартів для прийняття рішень щодо найму; розробка можливостей постійного удосконалення. Такий підхід дозволяє заздалегідь визначити перспективи професійних досягнень кандидатів на посаду, допоможе підприємству впоратись з труднощами, досягти успіху і розвиватися. Основні завдання сучасного рекрутингу:

1) завдання, пов’язані з замовником послуг: пошук і відбір персоналу відповідно до вимог роботодавця; конфіденційність пошуку; надійність підбору (відповідальність і гарантії); підбір в чітко обумовлений контрактом термін;

2) завдання, що стосуються рекрутингової агенції: рентабельність і результативність діяльності; пошук і навчання власних кадрів; створення імені й просування марки на ринку кадрових послуг;

3) завдання щодо формування цивілізованого ринку праці: альтернатива державній службі зайнятості, дослідження динаміки і тенденцій розвитку ринку праці, рівня заробітних плат, вимог до кадрів, консультації підприємств і здобувачів з кадрових питань тощо [298, с. 391].

Діяльність сучасних рекрутингових агенцій передбачає надання широкого спектру послуг, зокрема послуг з кадрового консалтингу, організації навчання та адаптації, оцінки та атестації персоналу підприємства, формування бренду підприємства-роботодавця, консультації з

питань планування кар'єри, складання і розміщення резюме, інтерв'ювання, психологічного й профорієнтаційного тестування тощо. Якість рекрутингу персоналу залежить від того, які технології застосовуються рекрутерами. Розрізняють наступні технології рекрутингу:

1. Screening (англ. поверхневий відбір, просіювання). Підбір персоналу здійснюється за формалізованими ознаками: освіта, вік, стать, досвід роботи тощо. В результаті чого безпосередньо замовник сам здійснює відбір кандидатів із отриманих резюме, наданих йому агенцією, а рекрутер виконує функцію постачальника відповідних кандидатів;

2. Executive Search (англ. якісний, цільовий пошук, або цілеспрямований відбір). Executive Search - професійний метод підбору персоналу вищої менеджерської ланки, що враховує особливості бізнесу замовника, робочого місця, ділових та особистісних якостей кандидата;

3. Head hunting (англ. полювання за головами). Це спосіб пошуку кандидатів на вакансії середньої та вищої ланки (ключових спеціалістів). Пошук конкретних кандидатів здійснюється із заздалегідь визначених компанії, з яких замовник хоче «переманити» персонал [23, с. 29];

4. Selection Recruitment (відбір, вербування або класичний рекрутинг) - поглиблений відбір з урахуванням професійного досвіду, ділових і особистісних якостей кандидата, здійснюваний по базі даних кандидатів та відгуків на оголошення про вакансії, які розміщуються в спеціалізованих ЗМІ та на Інтернет-сайтах;

5. Executive Recruitment (високоякісний, виконавчий рекрутинг, або проактивний рекрутинг). Це відносно нова технологія, в основі якої лежить метод Executive Search для пошуку кандидатів високої якості на різні позиції;

6. Graduate Recruitment (рекрутинг випускників). Основне завдання - це надання консалтингових, маркетингових та рекрутингових послуг, спрямованих на ефективну роботу з аудиторією випускників ВНЗ;

7. Permanent Recruitment (постійний відбір персоналу) – це послуга, що передбачає постійний супровід рекрутером певної компанії зі знанням специфіки її діяльності і конкретних вимог до претендентів [298, с. 392].

Корпорації США використовують нову концепцію розвитку – «top grading» (відбір кращих), згідно якої різниця між конкурентоспроможним і неконкурентоспроможним підприємством полягає у здатності першого знайти, найняти та підвищити у посаді виключно найкращих співробітників, враховуючи власні потреби, одночасно позбавляючись низькопродуктивних

працівників. У результаті цього виникає потреба у швидкому та ефективному підборі необхідних кадрів, що власне сприяє розвитку рекрутингу [26]. Отже, успіх сучасних підприємств сфери послуг здебільшого залежить не стільки від стратегічного плану та техніко-технологічної бази, скільки від фахівців, які на них працюють. Між тим, не слід забувати, що помилка у наймі працівників може спричинити і суттєві збитки для підприємства. З метою уникнення таких явищ роботодавці значно посилюють вимоги до претендентів, особливо в післякризовий період. Тому рекрутери при відборі персоналу, окрім традиційних інструментів, використовують новітні технології рекрутингу (посилені тести і перевірки, «чорні списки» в Інтернет, інформацію соціальних мереж, складають астрологічні карти претендента).

Використовуючи сучасні технології рекрутингу та інструментарій маркетингу персоналу рекрутер, позиціонує фахівця на ринку праці, з одного боку, забезпечує його конкурентоспроможність, а з іншого – конкурентоспроможність підприємства-роботодавця. Тобто, головна задача фахівця з рекрутингу – урівноважити і задовольнити очікування кожної зі сторін. Саме тому використовуючи технології рекрутингу у забезпеченні внутрішнього маркетингу особливу увагу необхідно приділяти управлінню якістю та конкурентоспроможністю контактного персоналу.

У цьому аспекті початковим етапом має бути розробка чітких вимог та параметрів відбору потенційних працівників, які будуть безпосередньо контактувати з клієнтами підприємства та іншими стейкхолдерами, самостійно вирішувати питання, що будуть виникати у процесі взаємодії, працювати з рекламациями та формувати лояльність клієнтів. Перелік критеріїв відбору персоналу, необхідного підприємству, включає не тільки кваліфікаційні вимоги, а й ділові та особистісні характеристики.

Такі критерії дозволяють оцінити якість контактного персоналу, тобто визначити його специфічні риси, що посилюватимуть конкурентні переваги з урахуванням особливостей конкретного робочого місця та вимог до персоналу як на внутрішньокорпоративному рівні, так і на рівні організації співпраці з клієнтам та іншими стейкхолдерами. Одночасно з цим рекрутинг забезпечує виконання соціальної функції, оскільки в розвинених його формах закладені цивілізовані способи адаптації кадрів на робочому місці та, з використанням інструментарію маркетингу персоналу, забезпечується працевлаштування звільненого персоналу (аутплейсмент). Професійний профіль фахівця (контактного персоналу) подано на рис. 3.7.

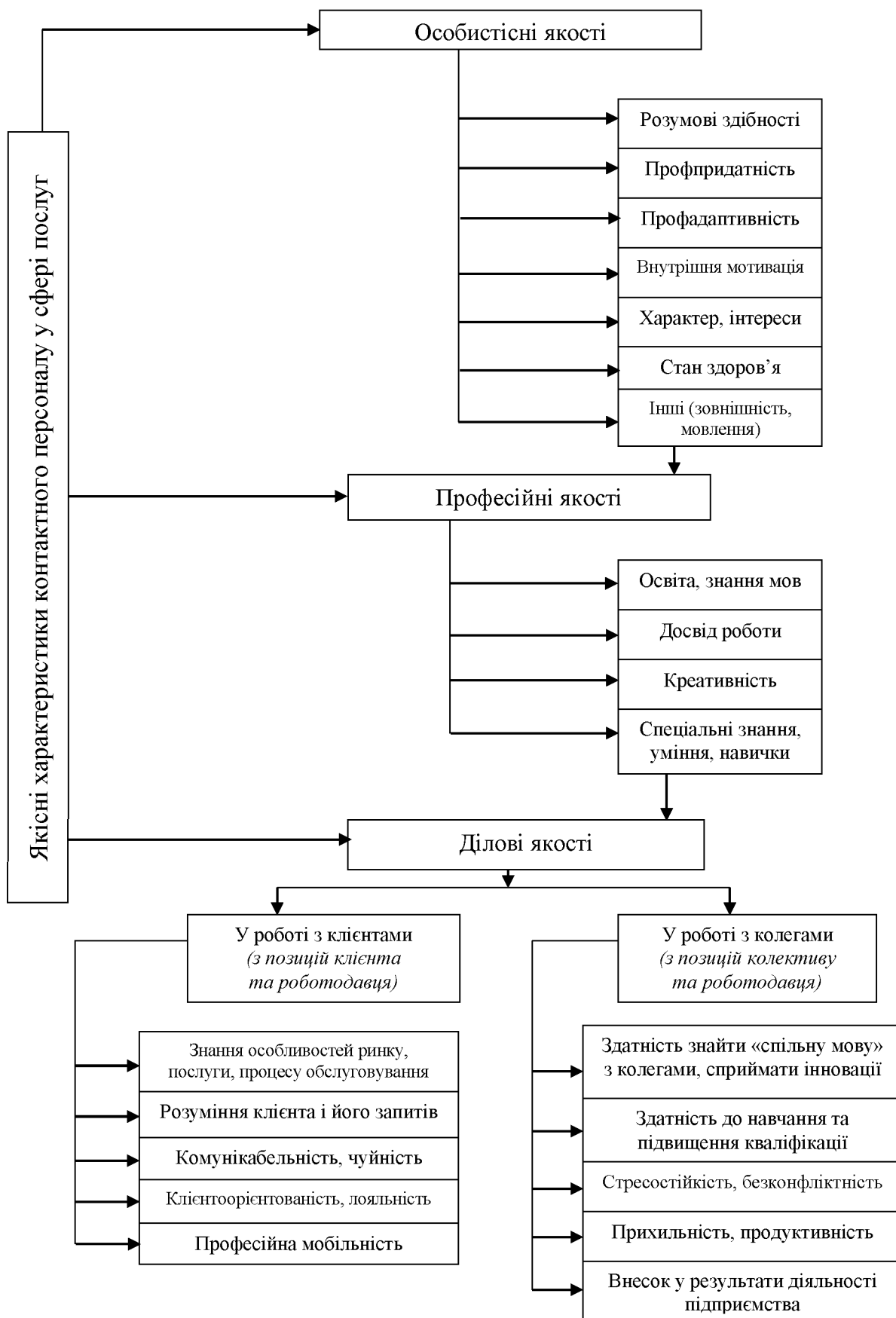


Рис. 3.7. Професійний профіль контактного персоналу
(складено автором на основі [439, с. 223])

Експерти з рекрутингу вважають, що у підприємства, яке пропонує соціальний пакет потенційним працівникам, більше шансів залучити висококваліфікований контактний персонал і утримати його. Однак застосування нематеріальних стимулів досягає своєї мети лише у тому випадку, коли працівник отримує відповідну матеріальну винагороду. Тому наразі затребуваним також є моніторинг зарплат. В останні роки на ринку праці з'явився попит на менеджерів з мотивації, в обов'язки яких входить з'ясування того, наскільки умови роботи на конкретному підприємстві є конкурентоспроможними, а діяльність контактного персоналу результативною [113]. Використання рекрутингу дозволяє проаналізувати можливості та загрози, сильні й слабкі сторони як підприємства, так і персоналу, виявити ключові особливості бізнесів у портфелі, окреслити напрямки стратегічного розвитку з метою завоювання нових та утримання існуючих споживачів (внутрішніх і зовнішніх), вибудовуючи взаємовигідні та довготривалі партнерські відносини з ним. Відповідно раціональний розподіл і використання наявних трудових ресурсів дозволяє урівноважити інтереси акціонера, персоналу і споживачів підвищуючи показники результативності.

Для підприємств сфери послуг, категорія «результативність» відображає здатність підприємства досягти поставлених цілей (оперативних і стратегічних) та завдань в рамках задекларованої місії та стратегії. Оцінювання результативності є одним із ключових елементів системи управління бізнесом.

Показники результативності підприємства-послугодавача використовуються для оцінки встановленого взаємозв'язку між результатом і поставленими цілями. Оцінювання результативності персоналу (performance appraisal) являє собою комплексну процедуру визначення ефективності роботи персоналу, що ґрунтується на вимірюванні індивідуальних результатів діяльності кожного працівника і рівня його компетентності [247]. Такій оцінці підлягають: рівень компетентності працівника та рівень і якість результатів його роботи. У першому випадку, при оцінці компетентності працівника, доцільно використовувати асейсмент-метод (англ. assessment – оцінка, судження) – метод комплексної оцінки персоналу, побудований на моделюванні ключових моментів діяльності працівника для виявлення рівня розвитку його професійних якостей (компетенцій) та визначення потенційних можливостей (компетентності). Результати оцінки

результативності персоналу дозволяють керівництву підприємства прийняти управлінські рішення в кадровій політиці, визначитись з оптимальними способами розстановки кадрів, виявити талановитих працівників і потенційних менеджерів, тобто максимально повно і ефективно використовувати кадровий ресурс.

Використання даного методу, за допомогою таких інструментів як бізнес-симуляція, аналітичний кейс, спеціалізовані тести та опитувальники, індивідуальне інтерв'ювання по компетенціям, дозволяє: максимально точно оцінити рівень компетентності контактного персоналу і менеджерів підприємства; виявити перспективних працівників з високим творчим потенціалом для подальшого їх розвитку і просування по кар'єрі; здійснити оптимальну розстановку кадрів всередині підприємства; розробити індивідуальні плани розвитку контактного персоналу, враховуючи його сильні та слабкі сторони; організувати актуальне навчання персоналу і сформувати кадровий резерв підприємства тощо.

В другому випадку, при оцінці рівня і якості результатів роботи контактного персоналу, доцільно використовувати:

1. Метод KPI (Key Performance Indicators (KPI) - ключових показників ефективності). Оцінці підлягають результати роботи конкретного працівника за чітко визначеними індикаторами (мінімальне, цільове і максимальне значення) у кількісному (час, кількість наданих послуг, обсяг прибутку тощо) та якісному (рівень компетентності, якість обслуговування, кількість повторних звернень та рекомендацій) вираженні. Використання методу KPI дозволяє побудувати збалансовану систему управління ефективністю діяльністю підприємства, основу на досягненні її стратегічної мети.

2. Метод MBO (Management By Objectives (MBO) – система управління за допомогою цілей). Даний метод ґрунтується на основі SMART – критеріїв встановлення цілей і задач перед конкретним працівником або структурою. Відповідно цілі повинні бути конкретними та чіткими (Specific), вимірюваними (Measurable), реалістичними і досяжними (Achievable), орієнтованими на результат (Result-oriented), визначеними у часі (Time bound). На основі отриманих результатів відбувається заохочення найбільш успішних працівників і розробляються заходи з підвищення результативності контактного персоналу на майбутнє.

3. Метод BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – поведінкова рейтингова шкала оцінок). Цей метод використовується з метою здійснення

оцінки відповідності поведінки працівника встановленим нормам і стандартам, що розроблені та використовуються на підприємстві. Отже, даний метод особливо актуальний при оцінюванні поведінки контактного персоналу. Також BARS-метод може бути використаний в процесі формування і розвитку корпоративної культури підприємства.

4. Метод універсальних стандартів. Універсальні стандарти результативності розробляються на основі трьох ключових параметрів: обсяг виконуваних завдань і посадових обов'язків, термін виконання завдань і функцій, якість їх виконання [247; 298, с. 393].

Враховуючи вищевикладене, можна виділити три ключових показника, застосування яких буде достатнім для оцінки результативності рекрутингу контактного персоналу. Це такі ключові показники ефективності (KPI), як: час на підбір (час закриття вакансії), кількість закритих вакансій на одного менеджера і вартість підбору [218; 364].

1. Час на підбір або час закриття вакансії (time to fill, TTF). Цей показник обчислюється шляхом співвідношення сумарної кількості днів, витрачених на закриття всіх вакансій до загальної кількості вакансій:

$$TTF = \frac{\text{загальна кількість днів}}{\text{загальна кількість вакансій}} \quad (3.7)$$

TTF-метод може бути використаний для оцінки ефективності роботи HR-відділу підприємства, рекрутингової агенції, або окремого рекрутера і дає можливість планувати роботу з укладання договорів на надання послуг з рекрутингу, порівняти ефективність роботи окремих рекрутерів та покращити оперативність роботи. Зауважимо, що час підбору буде залежати від вимог роботодавця до претендента на посаду. Отже, чим вище показник TTF, тим вищою є вартість підбору і нижчою оцінка роботи рекрутера. Однак при цьому слід також враховувати кількість вакансій з якими одночасно працює рекрутер, і що саме слід вважати датою закриття вакансії (день виходу кандидата на роботу чи день, коли він погодився на пропозицію).

2. Вартість підбору або вартість закриття вакансії (cost per hire, CPH). Показник CPH дозволяє проаналізувати співвідношення отриманого прибутку до витрат на організацію процесу рекрутингу. Показник CPH розраховується як:

$$CPH = \frac{\text{загальні витрати на рекрутинг (ВВ + ЗВ + ПВ)}}{\text{загальна кількість закритих вакансій за певний період (1 рік)}} \quad (3.8)$$

де ВВ витрати – витрати на персонал підприємства;

ЗВ – оплата послуг інших агентств;

ПВ – витрати на інформацію в ЗМІ, створення і підтримка сайту тощо.

Зниження вартості закриття вакансій свідчить про ефективний рекрутинг. Показник якості підбору важливіше, ніж ціна. З показником CPH пов'язаний також порівняльний аналіз інформації у ЗМІ та інших каналах поширення інформації про вакансії. Цей показник використовується для загальної економічної оцінки роботи HR-відділу підприємства чи рекрутингової агенції, але порівнювати з його допомогою роботу окремих менеджерів або рекрутерів можна, тільки якщо вони підбирають персонал на схожі позиції і працюють в однакових умовах. Розрахунок показника CPH повинен обов'язково відбуватись паралельно з розрахунком показників якості підбору, часу підбору і рівня задоволеності замовника. Оскільки орієнтація лише на зниження вартості підбору означає нівелювання показників зниження рівня задоволеності замовника, рівня утримання нових співробітників та ступеня розчарування кандидатів.

3. Якість підбору або якість закриття вакансій (quality of hire, QOH). Цей показник відображає оцінку роботи прийнятих на роботу кандидатів після певного періоду:

$$QOH = \frac{\text{кандидати, що пройшли перевірку}}{\text{прийняті кандидати}} \times 100\% \quad (3.9)$$

Період, за яким може оцінюватись робота кандидата, може бути різним (випробувальний термін). Якщо перевірку пройшли всі прийняті на роботу кандидати, то якість буде дорівнювати 100%. На якість відбору будуть впливати чітко і заздалегідь сформовані вимоги компанії-роботодавця до претендента на посаду.

Висока результативність рекрутингу для забезпечення ефективного внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг може бути досягнута за рахунок адаптації контактного персоналу до внутрішнього середовища підприємства-роботодавця ще на етапі пошуку, відбору та навчання персоналу до роботи на ньому. Основна *мета рекрутингу* – підібрати такого

претендента на посаду, який максимально відповідатиме її вимогам, без перешкод увіллється в бізнес-процеси без зайвих витрат часу на пролонговану адаптацію та навчання, а також буде клієнтоорієнтованим, лояльним та сприйматиме корпоративну місію і цінності підприємства-роботодавця.

Контактний персонал в системі внутрішнього маркетингу дозволяє забезпечити високу якість обслуговування на всіх стадіях його взаємодії зі споживачем, починаючи від першого контакту, що впливає на формування системи очікувань і вражень, продовжуючи створенням і наданням послуги, тобто організацією і здійсненням процесу обслуговування, закінчуючи супроводом клієнта та формування його лояльності.

Отже, якщо працівника задовольняють умови праці, оплата, атмосфера в колективі, можливість реалізувати потенціал тощо, мотивація контактного персоналу підвищується. Ґрунтуючись на цьому рекрутинг можна розглядати як дієвий інструмент, що передусь управлінням якістю (роботи, послуги, обслуговування тощо), певним чином впливаючи на показники результативності як підприємства, так і персоналу. Відповідно, якщо підприємство-замовник рекрутингових послуг задоволене їх якістю, вакансія вважається закритою.

Наступним, другим, етапом є розробка методів та принципів побудови партнерських взаємовідносин керівництва підприємства з контактним персоналом. Це дозволяє, по-перше, розробити найбільш прийнятну лінію поведінки керівництва з контактним персоналом, по-друге, забезпечити ефективне управління підприємством в тактичному і стратегічному періоді. Важливою передумовою забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства і досягнення синергетичного ефекту є побудова системи взаємовідносин з персоналом ґрунтуючись на компетентнісному підході, починаючи з етапу підбору кандидата на посаду, його ротацією, закінчуючи звільненням.

Після відбору контактного персоналу та залучення його до операційної діяльності доцільним є побудова перспектив його розвитку на підприємстві в підґрунті якої знаходиться методика побудови кривої життєвого циклу. Для контактного персоналу фронт-офісу, менеджерів середньої та вищої ланки топ-офісу, доцільно розробляти індивідуальні криві життєвого циклу (рис. 3.8).

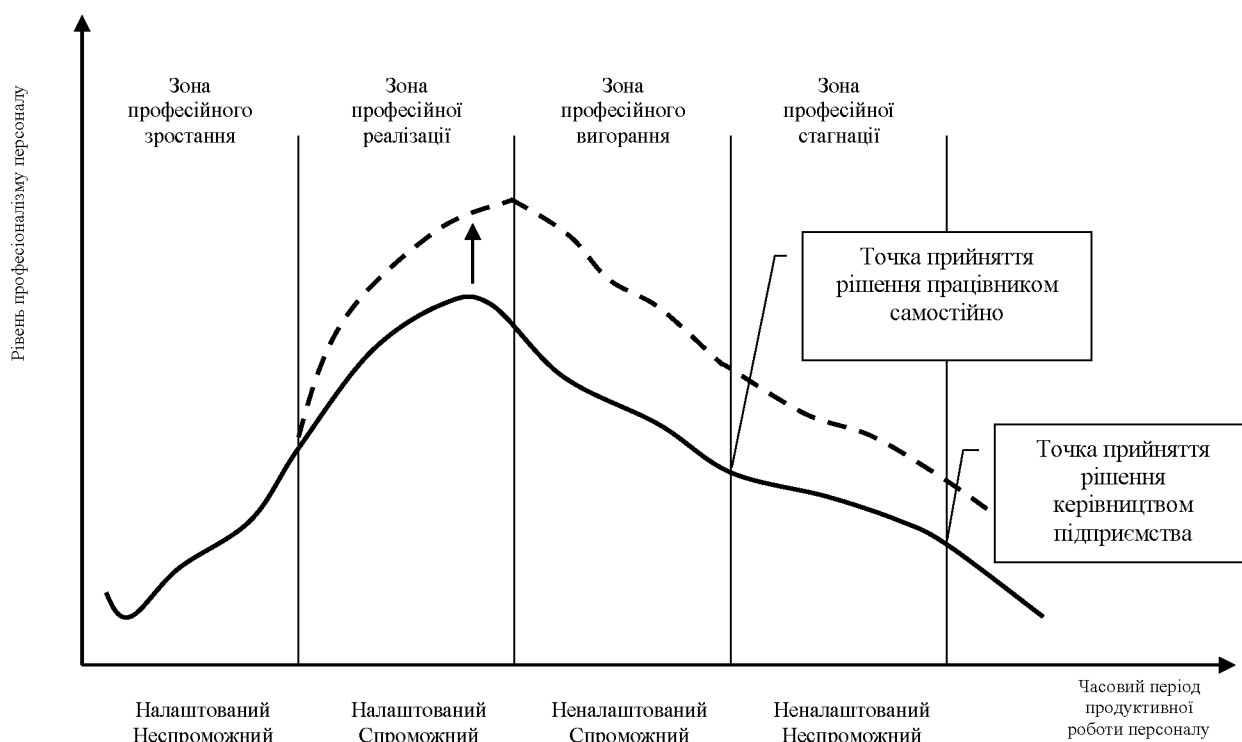


Рис. 3.8. Життєвий цикл контактної особистості

(складено автором на основі [135; 223])

Потрапляння працівника в зону професійного вигорання підтверджується зниженням його віддачі, погіршенням лояльності, відсутністю задоволення від роботи, зниженням продуктивності праці та погіршенням взаємовідносин у колективі. З метою попередження настання професійного вигорання необхідна систематична діагностика контактної особистості. Профілактичними маркетинговими заходами або заходами при виявленні перших ознак вигорання є спостереження та оцінка поведінки, навчання, ротація з метою зміни місця роботи, колективу, обов'язків, делегування додаткових повноважень, відповідальності. Завдяки таким заходам можна попередити вигорання висококваліфікованого та компетентного співробітника, продовжити його життєвий цикл, утримати його на підприємстві. В наслідок реалізації запропонованих заходів можна пролонгувати знаходження працівника в зоні професійної реалізації, підвищуючи його продуктивність і результативність (на рис. 3.8 це зображено пунктиром). Якщо ж працівник потрапив у зону професійного вигорання чи професійної стагнації, то такого працівника, у більшості випадків, краще звільнити. На цьому етапі працівник вже втрачений для внутрішнього ринку, але може бути новою силою на зовнішньому ринку

праці. Часові строки тривалості кожної зі стадій життєвого циклу доцільно визначати для контактного персоналу суто індивідуально, враховуючи специфіку праці, зони відповідальності, рівень компетенції тощо.

Впровадження системи наставництва (менторства) та коучінгу дозволить звести до мінімуму ризики, що пов'язанні з небажаною поведінкою персоналу. Вона дозволить посилити згуртованість колективу, мотивуватиме працівників до підвищення ефективності професійної діяльності, позитивно управляти змінами.

Доцільною ми вважаємо адаптацію для впровадження на підприємствах сфери послуг:

- моделі коучінгу «GROW» (Goal – мета, Reality – реалії, Options – варіанти, Way/Will - наміри);
- моделі навчання у наставництві «TSD» (Tell – розкажи, Show – покажи Do – зроби).

Перша модель представляє собою чотирьохрівневу структуру, яка складається з наступних елементів: Goal – визначення цілей на короткий і тривалий термін; Reality – обстеження поточної ситуації на реальність; Options – визначення списку можливостей і стратегії плану дій; Way/Will – наміри, «що, коли, ким і заради чого?» буде робитися.

В практичному плані для реалізації даної моделі доцільно розробити форми з переліком питань в рамках програми коучінгу. Підґрунтям цієї моделі, що підтверджує її доцільність, є саме питання, відповіді на які змусять працівника використовувати творчий підхід та сформулювати власний стиль у прийнятті рішень, організації взаємодії з колегами та клієнтами, керівництва, а не дублювати рекомендації наставників [206].

У другій моделі, ментор чітко формулює мету навчання та окреслює коло питань, якими працівник повинен володіти після навчання: Tell – покрокове пояснення завдань учню; Show – демонстрація того, як потрібно виконати завдання з коментарями; Do – працівник самостійно виконує завдання. Після закінчення навчання, наставник встановлює зворотній зв'язок з працівником і озвучує критерії оцінки отриманих навичок. Використання зазначених моделей дозволить в подальшому побудувати модель компетенцій контактного персоналу.

Основними індикаторами оцінювання результативності контактного персоналу можуть бути: приклади успішної чи неуспішної поведінки персоналу, що призводять до певного рівня ефективності; кількість

залучених нових клієнтів; внесок у результати діяльності підприємства; дії і рішення контактного персоналу, що впливають на ступінь задоволеності споживача і сприяють повторному його зверненню; показники якості обслуговування, що співпадають чи перевершують очікування споживача послуг і впливають на формування індивідуального споживацького досвіду; зауваження керівництва і рекламачії з боку споживачів тощо. Урахування цих індикаторів допоможе оцінити професійні дії і поведінку контактного персоналу, розробити відповідну програму професійної його підготовки тощо.

Таким чином, від організації і здійснення взаємовигідної співпраці між персоналом та керівництвом підприємства виграють як працівники, так і керівництво і контрагенти підприємства. Перші виграють від отримання перспективи службового просування, підвищення доходів від трудової діяльності, розширення можливостей на ринку праці, другі – від можливості досягнення поставлених власником бізнесу цілей, розширення клієнтської бази, збільшення прибутків підприємства тощо [401].

Підтримання потенціалу контактного персоналу на високому рівні та забезпечення його сталого розвитку досягається систематичним навчанням та розвитком. Навчання та розвиток персоналу доцільно здійснювати з використанням елементів Політики управління ефективністю діяльності (GEDP). В рамках такої політики доцільно розробляти щорічну Програму GEDP в цілому для підприємства. Реалізація Програми забезпечує використання системного підходу до підготовки та підвищення компетентностей керівників усіх ланок та контактного персоналу, їх навчання та розвиток, формування резерву.

Основними завданнями процесу управління ефективністю діяльності персоналу підприємства є: зв'язок особистих цілей працівника з бізнес-стратегією підприємства шляхом постановки SMART цілей; посилення прихильності працівника у досягненні корпоративних цілей; управління удосконаленням ефективності діяльності персоналу; визнання та заохочення досягнень, необхідних для успішного виконання будь-якої ролі; визначення та надання можливостей розвитку; виступ у якості «радару для талантів» на підприємстві; зміцнення власної відповідальності за особистий розвиток; здійснення впливу на інші кадрові процеси; сприяння просуванню змін тощо.

Головними пріоритетами Програми GEDP є підвищення відповідальності топ-менеджменту та контактного персоналу, мотивація

молодих спеціалістів до успішної діяльності та самореалізації, формування резерву кадрів, виявлення талантів, розвиток лідерських якостей, побудова успішної кар'єри. Процес щорічного оцінювання діяльності управлінського і контактного персоналу визначає, чи досяг працівник очікувань і цілей, зазначених у його плані діяльності. Вимірюючи ефективність індивідуальної діяльності в кінці року, керівник і контактний персонал можуть оцінити ефективність своєї діяльності відповідно до плану, крім того вони можуть оцінити компетенції, потенціал і визначити кар'єрні прагнення. За допомогою такої оцінки можна визначити внесок кожного працівника в розвиток підприємства за поточний рік, а також ступінь його відповідності займаній посаді. Для реалізації запропонованого підходу доцільно розробити та затвердити щорічні рейтинги для працівників – від 1 до 5. Рейтинг 1 передбачає діяльність нижче очікуваного рівня та потребує значного вдосконалення, рейтинг 5 – значний вклад в розвиток підприємства. На основі присуджених рейтингів доцільно здійснювати диференційовану оплату праці.

Основні напрямки роботи топ-менеджменту підприємства сфери послуг з контактним персоналом в рамках GEDP наведені на рис. 3.9.

Окремо при здійсненні оцінювання доречно визначати рейтинг потенціалу контактного персоналу. Він не є оцінкою поточної діяльності, а являє собою оцінку майбутнього просування працівника з метою побудови індивідуального плану кар'єри. Не менш значущим елементом у побудові взаємовідносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом є процес скорочення персоналу, або система аутплейсменту [12], яка передбачає аналіз кандидатур, які звільняються, проведення їх психологічної підтримки та сприяння подальшому працевлаштуванню. Забезпечення працевлаштування вивільненого персоналу дозволяє уникнути переходу персоналу до конкурентів, які свідомо не включаються до переліку потенційних роботодавців. Проведення скорочення персоналу на маркетингових засадах дозволить сформувати зовнішній резерв кадрів та використовувати його на консультаційній чи лізинговій основі.

Вибудова взаємовигідних партнерських відносин топ-менеджменту з контактним персоналом дозволяє досягти корпоративної мети підприємства. Відтак поєднання знань ринкової ситуації та вимог до якостей працівників дозволяє керівництву підприємства розробити пріоритетні напрямки роботи з персоналом, з орієнтацією на досягнення позитивного загального результату.



Рис. 3.9. Основні напрямки роботи том-менеджменту підприємства з клієнтоорієнтованим персоналом в рамках моделі GEDP
(складено автором)

Психологічні фактори, що впливають на задоволеність співробітників, є відправною точкою внутрішнього маркетингу. Досягнення довіри до топ-менеджменту з боку персоналу і, навпаки, надання повноважень і права у прийнятті самостійних рішень контактним персоналом у процесі роботи зі споживачами послуг, узгодженість дій між різними рівнями організації, а також ефективні механізми мотивації співробітників сприятливо впливатимуть на економічні показники роботи підприємства та його імідж.

Виходячи з логіки викладеного вище, на третьому етапі доцільно розробити модель компетенцій контактного персоналу з визначенням його особистих, професійних і ділових якостей, використання яких дозволить максимально задовольнити потреби і запити споживачів послуг. Для побудови такої моделі у першу чергу необхідно дійти узгодженості у визначенні сутності понять компетенція та компетентність, які в літературних джерелах іноді ототожнюються. Аналіз різних наукових поглядів щодо визначення сутності поняття «компетенція» дозволив дійти висновку, що під ним слід розуміти, з одного боку, комплексний інтегрований показник, який характеризує професійний рівень фахівця, а з іншого – сукупність професійних і особистісних якостей фахівця, необхідних йому для

здійснення ефективної трудової діяльності. Для формування набору компетенції контактного персоналу, що задіяний у діяльності підприємств сфери послуг, недостатньо його знань, умінь, навичок та досвіду, у першу чергу ключовою компетенцією контактного персоналу є клієнтоорієнтованість. Складові формування клієнтоорієнтованості контактного персоналу підприємств сфери послуг подано на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Ключові компетенції клієнтоорієнтованого контактного персоналу підприємств сфери послуг (розроблено автором)

Компетенції, на думку С. Кучерової, являють собою комплекс необхідних характеристик (якостей) працівника, які він проявляє у реальній діяльності для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. До компетенцій відносяться як знання і навички, так і особові

характеристики: природжені здібності, емоційні особливості і вольові установки, що проявляються у поведінці [170]. Ґрунтуючись на такому баченні, переважна більшість науковців під компетенцією розуміє поінформованість, обізнаність, кваліфікацію. Тобто, компетенцію характеризує фраза – знаю як потрібно робити.

Під поняттям компетентність розуміється сукупність таких складових як освіченість, майстерність, обдарованість особистості тощо. Як зазначає М. Чошанов: «компетентність – це не просто володіння знаннями, а постійне прагнення до їх оновлення і використання в конкретних умовах» [262]. На думку С. Кучерової, компетентність – це уміння виконувати функції відповідно до передбачених посадою стандартів. Причому компетентність дозволяє продемонструвати уміння у дії, тобто в реальних робочих ситуаціях (включаючи пов'язаний з цим психологічний тиск), а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться [170].

На основі сформульованих науковцями положень відносно того, що людина проявляється в системі стосунків до суспільства, інших людей, до себе, до праці, І. Зимня, пропонує виділити три групи ключових компетентностей, які притаманні клієнтоорієнтованому контактному персоналу: компетентності, що відносяться до самого себе, як до особистості, як до суб'єкта життєдіяльності; компетентності, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми; компетентності, що відносяться до діяльності людини, проявляються в усіх її типах і формах [103]. Відтак компетентність характеризує фраза – знаю, що потрібно робити.

Іншими словами, компетенція – характеристика фахівця, а компетентність – характеристика діяльності фахівця. Таким чином ці поняття близькі та взаємопов'язані: щоб бути компетентним (уміти виконувати вимоги), необхідно володіти компетенціями (мати необхідні ділові якості) [170]. Отже, на нашу думку, компетенція є складовою більш широкого поняття компетентність.

В структурі компетенцій, що віддзеркалює стратегію, цінності та конкурентні переваги підприємства надавача послуг знаходяться наступні види компетенцій контактного персоналу:

1) корпоративні – загальні для всього підприємства, їх основу формують здібності, цінності та установки, що характеризують людину як особистість;

2) професійні, основу яких формують знання і вміння, які характеризують людину як професіонала, а не як особистість:

- клієнтоорієнтованісні (знання, вміння, навички та досвід необхідні для виявлення і найкращого задоволення потреб клієнта і досягнення маркетингових цілей підприємства);

- менеджерські (знання і вміння, необхідні керівнику для ефективної організації діяльності, своєї та співробітників підприємства);

- процесні (вміння, необхідні для взаємодії і досягнення результатів з урахуванням правил і стандартів роботи підприємства);

- технічні (знання про об'єкти та уміння користуватись сучасною технікою та програмним забезпеченням) (рис. 3.11).

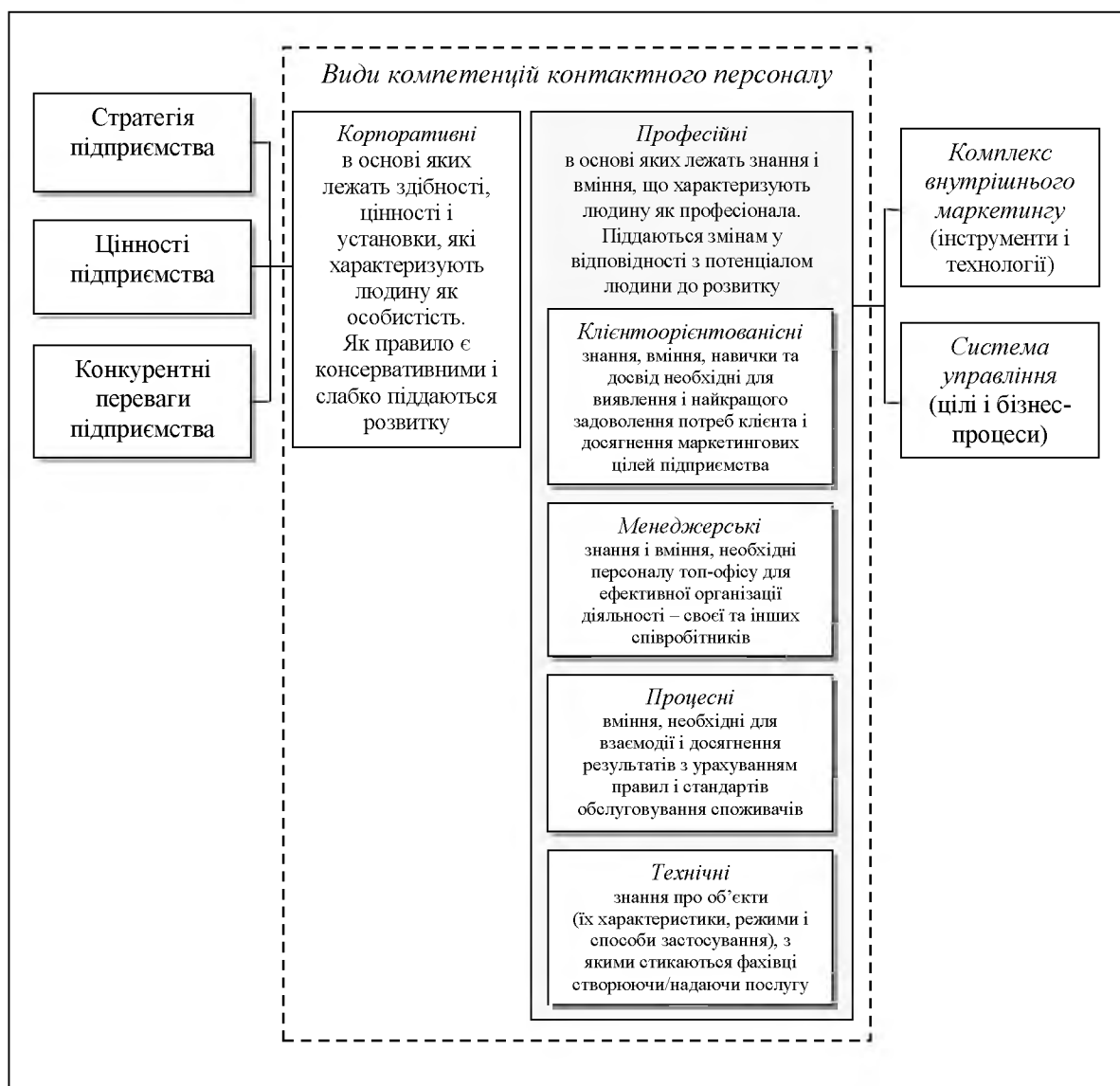


Рис. 3.11. Види компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг (доповнено автором на основі [136; 308])

З урахуванням названих видів компетенцій можна побудувати модель компетенцій контактного персоналу, яка з одного боку, являє собою сукупність ключових компетенцій контактного персоналу (портрет «ідеального співробітника»), необхідних для вирішення бізнес-завдань, досягнення маркетингових цілей і успіху підприємства, з іншого боку, вона є одним із інструментів ефективного управління корпоративною культурою.

Для більшості підприємств сфери послуг, працівники яких здійснюють продаж певного абстрактного продукту, досить важко чітко донести до споживача корисність їх діяльності з надання певного виду послуг. Наприклад, банківську послугу неможливо відчутися на дотик, її неможливо оцінити у процесі створення, тому банківським установам доцільно розробляти і використовувати стандарти роботи з клієнтами, які мають бути реалізовані через інструментарій корпоративної культури і визначені корпоративним кодексом. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з низкою інновацій, які направлені на досягнення бізнес-цілей і збереження конкурентоспроможності підприємства. Згідно досліджень Американської асоціації менеджерів, вміння створювати та розвивати корпоративну культуру, яка стимулює інновації та ефективно управляє змінами, відноситься до пріоритетів розвитку будь-якого бізнесу. У цьому аспекті контактний персонал є посередником між топ-менеджером підприємства та клієнтами. Тому так важливо розуміти, що усі проблеми, що виникають у взаємовідносинах підприємства з клієнтами беруть свій початок з організації взаємовідносин у колективі.

При цьому необхідно особливо підкреслити комплексний взаємопов'язаний характер професійних і особистісних якостей клієнтоорієнтованого контактного персоналу (рис. 3.12).

Висока і гарантована якість послуг та відповідний рівень обслуговування перетворює споживачів у постійних, лояльних до підприємства, клієнтів. Це важливий управлінський аспект, оскільки як у споживача, так і контактного персоналу підприємства завжди є альтернативний варіант вибору де придбати послугу чи на якому підприємстві реалізувати свої професійні здібності і творчий потенціал. Якість послуги визначає ступінь задоволеності клієнта, а якість робочого місця і виконуваної роботи – ступінь задоволеність персоналу.

Щоб остаточно визначитись з професійними і особистісними якостями контактного персоналу, доцільно здійснити аналіз його роботи за окремими

компонентами. Використовуючи перелік критеріїв для оцінювання компетентності, побудований на аналітичній оцінці дій, рішень та поведінки контактного персоналу в кожному конкретному випадку можна отримати «портрет ідеального працівника».



Рис. 3.12. Взаємозв'язок компетенцій контактної персоналу підприємств сфери послуг у забезпеченні його клієнтоорієнтованості
(авторська розробка)

Для досягнення поставлених завдань контактний персонал повинен самотійно планувати свої дії, а цінність його вкладу визначається тим, наскільки правильно він розуміє свою роль і наскільки раціонально вибирає шляхи досягнення намічених цілей. Розширення його автономності й самотійності є ресурсом для зростання продуктивності праці, а отже і для розширення конкурентних переваг підприємства. Здійснивши опис ключових компетенцій контактної персоналу можна чітко сформулювати поведінкові індикатори для визначення того, як кожна компетенція реалізується. Згідно традиційного підходу всі функціональні обов'язки співробітників підприємства описувалися через перерахування основних функцій, дій і операцій. Проаналізувавши якості, якими повинен володіти контактний персонал, для того, щоб виконувати ці операції, і згрупувавши схожі елементи робочої поведінки, можна отримати опис компетенцій через

поведінкові індикатори. Такі поведінкові індикатори можна вважати стандартним набором компетенцій для виконання вимог конкретної посади. Також, як резюмує С. Кучерова, виявлення особливостей робочої поведінки найбільш продуктивних і успішних співробітників і доповнення ними стандартного набору компетенцій дозволить топ-менеджменту підприємства розробити ідеальний набір компетенцій для конкретної посади [170].

Враховуючи специфіку і спектр послуг, що пропонуються клієнтам в межах одного виду бізнесу, керівництво підприємства повинно створити пізнаваний бренд, сформувати позитивний імідж і донести до зацікавлених сторін сприймані усім колективом корпоративні цінності. Саме тому корпоративна модель компетенцій повинна містити як загальні для усього персоналу вимоги, так і специфічні (індивідуальні) – для конкретних видів діяльності (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Теоретична модель компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг [170]

Індивідуальні компетенції визначаються змістом роботи і роллю, яку людина виконує на цій посаді відповідно до очікувань підприємства. Якщо навички людини не відповідають вимогам її ролі чи якщо працівник не бачить результатів своїх дій, то він, як правило, працює без повної віддачі і з часом змушений залишити підприємство.

Як відзначають експерти компанії Hay Group, для того, щоб успішно розвивати лідерський потенціал, підприємства повинні, розвиваючи стратегічні компетенції і характеристики, реалізувати корпоративну стратегію на всіх рівнях: на рівні підприємства, на рівні команди, на рівні індивідуального працівника [246]. Однак, враховуючи те, що характер праці часто змінюється, а взаємна залежність підрозділів підприємства зростає, бути гарним лідером недостатньо, потрібно бути гарним командним гравцем. Застосування такої філософії дозволяє сучасному підприємству надавачу послуг досягти успіху, який здебільшого залежить від здібності усього персоналу працювати як одна команда, а не конкурувати на індивідуальному рівні. З метою сприяння розвитку лідерського потенціалу компанія Hay Group застосовує інтегрований підхід, який включає: надання допомоги топ-менеджменту у підвищенні ефективності команд шляхом розробки рішень на основі досліджень; розвиток навичок лідерства та управління на всіх рівнях організації; індивідуальний коучинг для лідерів та спеціалістів, які займають важливі посади.

На думку С. Кучерової, базовими компетенціями, або обов'язковими вимогами до персоналу, що встановлюються керівниками вищого рівня, є: відданість бізнесу, націленість на зміни, делегування повноважень, робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків, порядність. А. Літвінова, О. Бескінська та К. Волкова [178] виокремлюють дещо іншу комбінацію базових компетенцій, а саме: стратегічне мислення, розуміння бізнесу, партнерство, гнучкість, переконливість в спілкуванні та проактивність, яка проявляється в ініціативності та активності у рішеннях для бізнесу.

За допомогою моделі компетенцій керівництво підприємства може продемонструвати співробітнику, поведінка якого не завжди відповідає очікуваній, на що йому слід звернути увагу при виборі відповідної лінії поведінки у роботі за споживачами та іншим персоналом.

Функціональні компетенції являють собою необхідні вимоги до посади, в основі яких знаходяться виконувані на робочому місці функції і дії. Невід'ємним атрибутом таких компетенцій є знання і досвід, оцінити які можливо за допомогою проведення професійної атестації.

Рольові компетенції – це вимоги до очікуваної робочої поведінки співробітника. Вони обумовлені, передусім, специфікою діяльності підприємства: сферою бізнесу, стилем управління і особливостями корпоративної культури. Ці компетенції відображають стратегічний напрям

розвитку бізнесу або ринкове позиціонування підприємства у певний відрізок часу, тому вони є найбільш мінливими [170]. Саме тому у запропонованій теоретичній моделі (рис. 3.13) управлінські компетенції віднесені до групи рольових компетенцій, оскільки останні відображають особливості діяльності підприємства у певний момент часу.

Крім того, як зазначає Л. Балабанова [18], при визначенні вимог до контактного персоналу доцільно застосовувати набір характеристик, що включають: кваліфікацію, здібності, психофізіологічні дані, інтелект, інтереси, характер, мотивацію, умови праці тощо. В залежності від класу та виду послуг, що надає підприємство, окрім інших названих характеристик, особливу увагу слід приділити оцінці психофізіологічних даних контактної персоналу, які значною мірою впливають на розвиток та психічні прояви особистості. Тут мова йде про антропометричні показники – вік, стать, стан здоров'я, риси зовнішності, мовленнєві характеристики, нервово-емоційна стійкість тощо. Тому з метою діагностики візуальних та вербальних властивостей контактної персоналу, пропонуємо скористатись методикою семантичного диференціалу. Це дасть змогу здійснити інтегральний опис контактної персоналу фронт-офісу за комплексом його психофізіологічних, голосових та мовленнєвих ознак, активністю, емоційною виразністю, інтелектом тощо (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Список суб'єктивних шкал семантичного диференціалу оцінювання контактної персоналу за особистісними характеристиками [161]

Фактор психофізіологічних властивостей								
Потворний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Красивий
Неприємний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Приємний
Дратівливий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Врівноважений
Манерний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Природний
Фактор активності (темпераменту)								
Інертний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Енергійний
Повільний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Стрімкий
Пасивний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Активний
Фактор емоційної виразності, експресії								
Тихий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Гучний
Монотонний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Виразний
Стриманий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Експресивний
В'ялий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Бадьорий
Фактор інтелекту (мислення)								
Вульгарний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Інтелігентний
Леговажний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Серйозний
Пустий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Наповнений
Нераціональний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Раціональний

А. Криловим та С. Манічевим експериментально встановлено, що шкали диференціалу працюють за принципом однорідного групування, яке дає змогу пізніше розглядати суб'єктивний семантичний простір ознак-факторів [161]. Ігнорування визначення психофізіологічних властивостей контактного персоналу, задіяного у сфері послуг, може призвести до виникнення низки проблем. Зокрема нестандартний зріст, неохайний зовнішній вигляд, або невідповідність вагової категорії, незвичний тембр голосу та інші характеристики емоційної виразності можуть заважати встановленню вербального контакту або ефективному проведенню переговорів. При цьому працівник може бути висококваліфікованим, клієнтоорієнтованим та компетентним.

Наступним, четвертим етапом, є розробка методичних підходів щодо комплексного оцінювання контактного персоналу у досягненні маркетингових цілей підприємства. Комплексне оцінювання компетенцій і компетентностей контактного персоналу є необхідною передумовою досягнення маркетингових цілей та результативності бізнесу, а також одним із інструментів, використовуваних при формуванні бренд-стратегії підприємства сфери послуг.

При оцінюванні компетенцій, компетентності та результативності контактного персоналу підприємства сфери послуг (у приведеній нижче методиці використовуватимемо термін «фахівець»), необхідно враховувати наступні чинники: загальну кількість клієнтів підприємства провайдера послуг; кількість клієнтів кожного фахівця; сума виручки підприємства; сума виручки кожного фахівця (середній чек); кількість самостійно приведених клієнтів кожним фахівцем; кількість підписаних договорів кожним фахівцем; кількість позитивних відгуків про роботу конкретного фахівця і повторних звернень клієнтів; кількість претензій (рекламацій різного рівня «тяжкості»); кількість зауважень і приписів від керівництва підприємства; кількість ідей і стартапів кожного фахівця; рівень творчості кожного фахівця у процесі створення і надання послуги; рівень корисності творчості конкретного фахівця для підприємства.

Під рівнем творчості маємо на увазі схильність і здатність контактного персоналу до пошуку нестандартних, креативних рішень, що дозволяють виявити і максимально задовольнити індивідуальні потреби клієнта, при цьому необхідно враховувати і рівень корисності такої творчості для масової індивідуалізації маркетингу з орієнтацією на місію, цінності та корпоративну

стратегію підприємства. Використання компетентнісного підходу в оцінюванні контактного персоналу є необхідним інструментом, що використовується при формуванні бренд-стратегії підприємства сфери послуг.

Виходячи з цього, ми допускаємо, що основна мета бренд-стратегії полягає в посиленні корпоративного бренду конкретного підприємства сфери послуг, а відповідно і збільшення вартості та конкурентоспроможності контактної персоналу сприятиме посиленню бренду підприємства-послугодавача. Виходячи з цього, основна мета бренд-стратегії полягає у посиленні корпоративного бренду підприємства сфери послуг. Відповідно збільшення вартості індивідуального бренду персоналу сприятиме посиленню бренду підприємства, на якому він працює і підвищенню лояльності споживачів до послуг, що створюються і пропонуються таким персоналом.

Як відомо, вартість бренду може складати левову частку від усіх активів підприємства. За даними компанії Interbrand, ціна найдорожчих брендів (наприклад, як Apple, Google, Microsoft) перевищує 50 млрд. дол. Очевидно, що реальна оцінка бренду та інших нематеріальних активів може збільшити ринкову капіталізацію підприємства у декілька разів.

Стосовно професійної реалізації бренд являє собою персональний нематеріальний актив співробітника. Проте також слід зауважити, що особистісні якості персоналу та його кар'єра не є активом, їх не можна продати, передати або відобразити у балансі (на відміну від досвіду, репутації та гудвілу). Персональний бренд – це «пізнаваність» фахівця серед партнерів і клієнтів, це чітке усвідомлення власних можливостей людини-бренда. Людина-бренд має сильну мотивацію, вона є компетентною і зацікавленою в особистісному зростанні й розвитку, побудові успішної кар'єри тощо [306, с. 87].

На сьогоднішній день існує три фундаментальні підходи до оцінки усіх видів активів підприємства – витратний підхід, порівняльний (ринковий) підхід, прибутковий підхід [423, с. 72-74]. При оцінці нематеріальних активів основним є прибутковий підхід. Його суть полягає у тому, що вартість прав на об'єкт інтелектуальної власності визначають як функцію доходу, що може принести використання даного об'єкту у майбутньому. При використанні прибуткового підходу, як правило, передбачається, що бренд разом з іншими активами (нерухомість, устаткування та ін.) бере участь у створенні вартості

послуг, що пропонуються підприємством. Проте тут виникає проблема: як визначити ту частку доходу, яку приносить саме бренд підприємства (окремо від інших активів). Для цього може бути використано декілька методик.

Очевидно, що розкручений бренд підприємства надавача послуг дозволяє збільшувати ціну в порівнянні з середньоринковими цінами на аналогічні послуги. Саме ця різниця і є тією вартістю, яка створюється за рахунок використання бренда. Цей підхід отримав назву «метод переваги у прибутках». Його використання, як стверджує М. Семенова, дозволяє розрахувати додатковий відсоток рентабельності, побудувати прогноз продажів послуг підприємства і визначити поточну суму надлишкового прибутку.

Метод надлишкового прибутку за економічним сенсом схожий з попереднім методом, проте він, як правило, застосовується для оцінки вартості гудвілу (ділової репутації) підприємства. Можливе його використання і для оцінки бренда, а не окремих послуг, що належать одному підприємству. Основна відмінність полягає у тому, що додатковий прибуток, що отримує підприємство від використання бренда, розраховується стосовно не до окремих видів послуг, а шляхом визначення рентабельності використання власного капіталу. Розрахований відсоток рентабельності порівнюється з середньогалузевим, а різниця множиться на розмір власного капіталу. Отримане значення і є надлишковим прибутком, або ринковою вартістю бренда [354].

Для визначення вартості корпоративного бренда доцільно використати показник Brand Value (BV) – це та грошова премія, яку власник бренда отримує від покупців, прихильних бренду, згодних за нього платити. Інакше кажучи, вартість бренда можна визначити як фінансову цінність, обчислену або визначену для цього бренда окремо від інших активів.

Отже, математично вартість корпоративного бренда (BVK) можна представити як функцію від вартості бренда кожної з послуг (BVU):

$$BVK = f(\{BVU_1; BVU_2; \dots BVU_k\}), \quad (3.10)$$

де k – кількість послуг, що надає підприємство.

Вартість бренда кожної з послуг залежить від вартості індивідуального бренда контактного персоналу (фахівця) (BVM), що надає послугу:

$$BVU_c = f(\{BVM_{1c}; BVM_{2c}; \dots BVM_{mc}\}) \quad c=1, k, \quad (3.11)$$

де m – кількість фахівців.

Відповідно, вартість індивідуального бренда фахівця, що надає певну послугу, залежить від показників оцінки його компетентностей:

$$BVM_i = f(\{k_{1i}; k_{2i}; \dots k_{ni}\}) \quad i=1, m, \quad (3.12)$$

де n – кількість показників оцінки компетентностей.

Таким чином, максимізація вартості корпоративного бренда у сфері послуг забезпечується максимізацією зусиль кожного фахівця, що й обумовлює максимізацію вартості індивідуального бренда контактного персоналу.

В оцінюванні компетенцій контактного персоналу будуть враховані наступні чинники: кількість клієнтів; кількість повторних звернень; відсутність претензій (рекламацій різного рівня «тяжкості»); кількість самостійно приведених клієнтів; середній чек (сума виручки за період); кількість підписаних договорів; кількість позитивних відгуків; відсутність зауважень і приписів від керівництва підприємства; рівень творчості; кількість ідей та стартапів тощо. Для цих показників доцільно використати відповідні одиниці виміру (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Чинники, що використовуються при оцінюванні компетентності
контактного персоналу і впливають на його вартість**

Показник	Умовне позначення	Одиниці виміру
1	2	3
загальна кількість клієнтів підприємства провайдера послуг	N	чол.
кількість клієнтів i -того фахівця	N_i	чол.
сума виручки підприємства	I	грн.
сума виручки i -того фахівця (середній чек)	$Incom_i$	грн.
кількість клієнтів самостійно приведених i -тим фахівцем	Nav_i	чол.
кількість підписаних договорів i -тим фахівцем	C_i	шт.
кількість позитивних відгуків про роботу i -того фахівця і повторних звернень клієнтів (які вважаємо позитивним відгуком)	Rew_i	шт.
загальна кількість відгуків клієнтів до i -того фахівця	$TRew_i$	шт.

1	2	3
кількість претензій (рекламацій різного рівня «тяжкості») i -того фахівця	Rk_i	шт.
загальна кількість претензій до усіх фахівців підприємства	Rk	шт.
кількість зауважень і приписів від керівництва підприємства до i -того фахівця	$Inst_i$	шт.
загальна кількість зауважень від керівництва до всіх фахівців підприємства	$Inst$	шт.
кількість ідей та стартапів i -того фахівця	St_i	шт.
загальна кількість ідей та стартапів усіх фахівців підприємства	St	шт.
рівень творчості i -того фахівця у процесі створення та надання послуги	$Creat_i$	бал
рівень корисності творчості i -того фахівця для підприємства	$Usef_i$	бал

Оскільки всі названі показники є неоднорідними і різняться одиницями виміру, доцільно перевести їх в коефіцієнти, які будуть використані як ключові показники ефективності контактного персоналу підприємств сфери послуг:

1. Коефіцієнт залучених клієнтів i -того фахівця:

$$k1 = Ni / N \quad (3.7)$$

2. Коефіцієнт самостійно приведених клієнтів i -тим фахівцем:

$$k2 = Nav_i / Ni \quad (3.8)$$

3. Коефіцієнт відсутності рекламацій:

$$k3 = 1 - (Rk_i / Rk) \quad (3.9)$$

4. Коефіцієнт участі i -того фахівця у формуванні прибутку підприємства:

$$k4 = Incom_i / I \quad (3.10)$$

5. Коефіцієнт позитивних відгуків клієнтів про роботу i -того фахівця:

$$k5 = Rew_i / TRew_i \quad (3.11)$$

6. Коефіцієнт відсутності претензій керівництва до i -того фахівця:

$$k6 = 1 - (Inst_i / Inst) \quad (3.12)$$

7. Коефіцієнт інноваційності (кількість успішно реалізованих ідей та стартапів) i -того фахівця:

$$k7 = St_i / St \quad (3.13)$$

8. Коефіцієнт корисності творчості i -того фахівця (корисність індивідуально розроблених заходів чи дій для максимального задоволення потреб і запитів клієнта та в цілому забезпечення успіху підприємства):

$$k8 = Usef_i / Creat_i \quad (3.14)$$

У межах розробленого нами підходу отримуємо вісім ключових критеріїв оцінювання компетентності контактного персоналу і його вартості на ринку праці. Вирахувані числові значення цих показників дозволять побудувати карту компетентності контактного персоналу для здійснення подальшої оцінки його вартості у формуванні бренд-стратегії та ухвалення відповідних управлінських рішень (рис. 3.14).

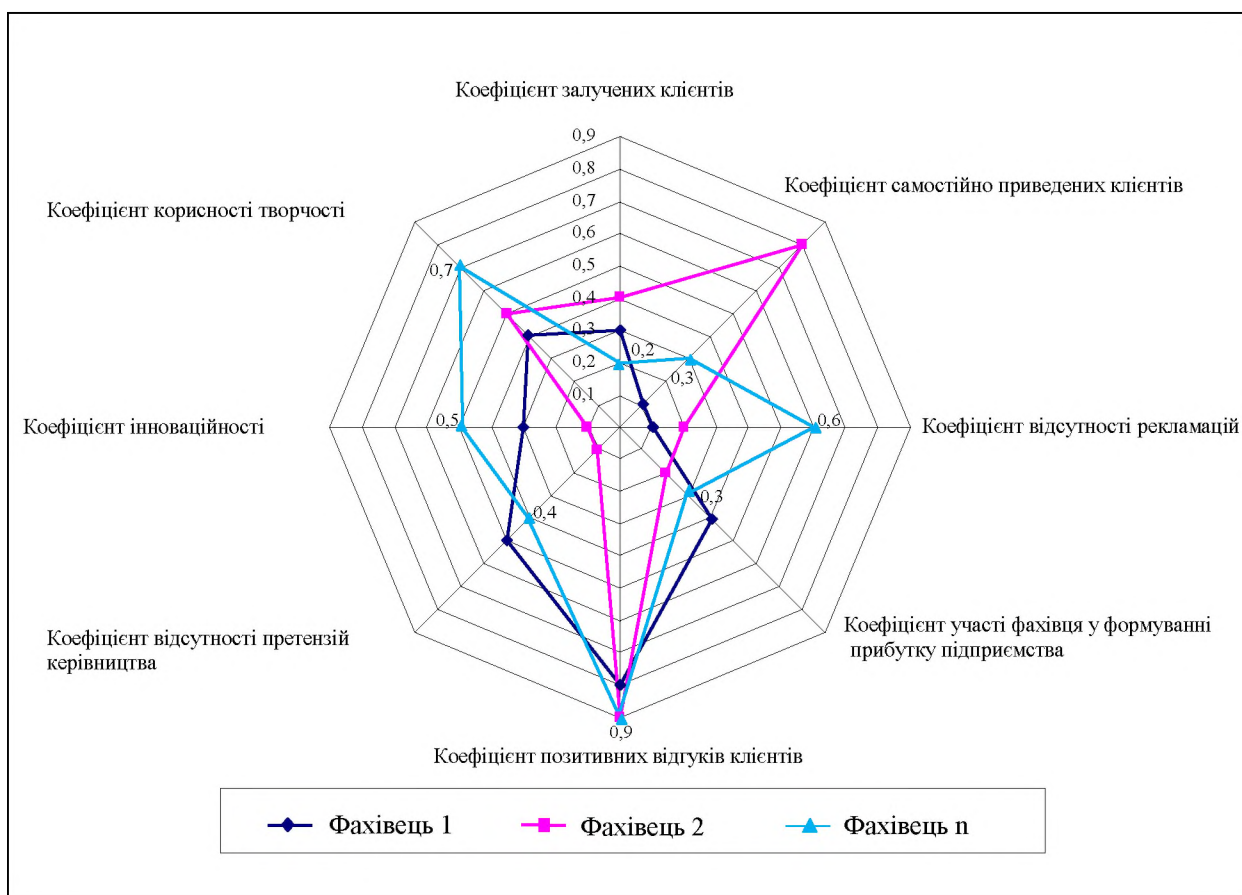


Рис. 3.14. Приклад побудови карти компетентності контактного персоналу підприємства сфери послуг* (побудовано автором)

* дані гіпотетичні

Отже, маємо певну кількість одиниць контактного персоналу і вісім критеріїв оцінки його компетентності. На підставі цих критеріїв побудуємо модель визначення компетентності контактного персоналу підприємства. В основу моделі, окрім значень критеріїв, необхідно ввести вагові оцінки показників. Таким чином, оцінка фахівця на основі критеріїв матиме вигляд:

$$K_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} w_j \quad i=1,m, \quad (3.13)$$

де K_i – інтегральний показник оцінки компетентності i -го фахівця;

m – кількість фахівців;

n – кількість показників (у нашому випадку $n=8$);

k_{ij} – значенні j -го показника для i -го фахівця;

w_j – питома вага j -го показника.

Модель оцінки компетентності контактного персоналу можна представити у матричному вигляді наступним чином:

$$K = \begin{pmatrix} k_{11} & k_{12} & \dots & \dots & k_{1n} \\ k_{21} & k_{22} & \dots & \dots & k_{2n} \\ k_{31} & k_{32} & \dots & \dots & k_{3n} \\ k_{41} & k_{42} & \dots & \dots & k_{4n} \\ k_{51} & k_{52} & \dots & \dots & k_{5n} \\ k_{61} & k_{62} & \dots & \dots & k_{6n} \\ k_{71} & k_{72} & \dots & \dots & k_{7n} \\ k_{81} & k_{82} & \dots & \dots & k_{8n} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ w_4 \\ w_5 \\ w_6 \\ w_7 \\ w_8 \end{pmatrix} \quad (3.14)$$

З метою уникнення суб'єктивізму при визначенні вагових коефіцієнтів критеріїв за кожною аспектною характеристикою інтегральної оцінки контактного персоналу пропонується вагові коефіцієнти розрахувати експертним методом, використовуючи формулу:

$$w_j = (\sum_{i=1}^N A_i) / N \quad (3.15)$$

де w_j – ваговий коефіцієнт j -го показника;

A_i – оцінка, надана i -тим експертом;

N – кількість експертів.

На основі моделі оцінки компетентності можна побудувати модель удосконалення компетентності контактного персоналу, обравши необхідну кількість (t) співробітників, які мають найнижчі значення інтегрального показника, потребують додаткового навчання та підвищення кваліфікації:

$$K_o = \min_{1,t} \left\{ \sum_{j=1}^n k_{ij} w_j \right\} \quad (3.16)$$

де K_o – фахівці, що потребують додаткового навчання та підвищення кваліфікації.

У матричному вигляді це представляється наступним чином:

$$K_o = \min_{1,t} \left\{ \begin{pmatrix} k_{11} & k_{12} & \dots & \dots & k_{1n} \\ k_{21} & k_{22} & \dots & \dots & k_{2n} \\ k_{31} & k_{32} & \dots & \dots & k_{3n} \\ k_{41} & k_{42} & \dots & \dots & k_{4n} \\ k_{51} & k_{52} & \dots & \dots & k_{5n} \\ k_{61} & k_{62} & \dots & \dots & k_{6n} \\ k_{71} & k_{72} & \dots & \dots & k_{7n} \\ k_{81} & k_{82} & \dots & \dots & k_{8n} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ w_4 \\ w_5 \\ w_6 \\ w_7 \\ w_8 \end{pmatrix} \right\} \quad (3.17)$$

Узагальнюючи викладене вище, зазначимо, що комплексне використання інструментів, методів і стратегій традиційного і внутрішнього маркетингу дозволяє підприємству сфери послуг досягти високої результативності бізнесу. Цьому сприяє злагоджена робота топ-менеджменту підприємства і контактного персоналу у роботі із зовнішніми та внутрішніми споживачами.

Як зазначають науковці О. Зеленова, Л. Латишова і К. Пантелеєва, складовими поняття «ринкова орієнтація» є врахування особливостей споживача, орієнтація на конкурентів і міжфункціональна координація. Ринкова орієнтація підприємства-послугодавача в теорії внутрішнього маркетингу має двоєдину мету. По-перше, це отримання внутрішніх вигод від вибудови взаємовигідних відносин топ-менеджменту з персоналом, забезпечуючи його задоволеність, клієнтоорієнтованість, а також формуючи відданість та лояльність; по-друге, орієнтація на виявлення і максимальне задоволення потреб зовнішніх споживачів і формування їх лояльності [102]. Грунтуючись на результатах досліджень Ф. Райчхельда і Дж. Хаскета, зазначені вчені також доводять існування також і прямого кількісного

взаємозв'язку між змінними, що характеризують обслуговування споживачів (задоволення і лояльність), змінними, що характеризують поведінку персоналу (задоволення, ентузіазм, лояльність, залученість, здатності, внутрішня якість послуг) і фінансовими результатами. У цьому сенсі впровадження системи внутрішнього маркетингу дозволить підприємству сфери послуг домогтись лояльності персоналу і його клієнтоорієнтованості як необхідних умов для досягнення ринкових цілей підприємства. Інакше кажучи, формування системи внутрішнього маркетингу є міжфункціональним завданням, у вирішенні якого беруть участь як керівництво підприємства, його функціональні підрозділи, так і контактний персонал [102].

Роль останнього у досягненні результативності бізнесу безпосередньо пов'язана з розробкою та реалізацією ринкових стратегій підприємства. Це у свою чергу вимагає від контактного персоналу набору відповідних компетенцій, компетентностей та особистісних якостей які дозволять йому встановити ефективні комунікації з усіма контактними аудиторіями, справити позитивне враження на кінцевих споживачів, здійснити якісне обслуговування, сформувати позитивний споживчий досвід і забезпечити лояльне ставлення як до підприємства, так і до послуги, що ним пропонується. Концептуальна модель визначення ролі контактного персоналу у досягненні ринкових цілей підприємства-послугодавача подано на рис. 3.15.

З рисунку видно, що лояльність персоналу і його клієнтоорієнтованість є основою задоволеності та формування лояльності споживачів. Проте досягнення такого результату неможливе без координації та інтеграції діяльності персоналу на всіх рівнях. Отже, побудова системи внутрішнього маркетингу і її ефективне функціонування є основою для досягнення підприємством ринкових цілей.

У наведеній моделі формування брэнда (підприємства, послуги, контактного персоналу) також закладено основу задоволеності споживача. Тому лояльний персонал є як носієм корпоративної культури і цінностей підприємства, так і промоутером його брэнда.

Індивідуальний брэнд контактного персоналу підприємства сфери послуг – це сформований у свідомості клієнта образ або емоція, у яких виражається його досвід співпраці з конкретною контактною особою підприємства-послугодавача. Окрім того, варто акцентувати увагу на

важливості винайдення «правильного» стилю спілкування з кожним клієнтом, так званого індивідуального підходу, використання якого забезпечить зростання лояльності клієнтів.



Рис. 3.15. Концептуальна модель визначення ролі контактного персоналу у досягненні ринкових цілей підприємства
(доповнено автором на основі [102])

Наявність сильного індивідуального бренду контактної персоналу дозволяє підприємству надавачу послуг: сформувати яскраво виражену унікальність та підкреслити високу якість обслуговування; створити кадровий резерв, зокрема послідовників, які прислуховуються до людини-бренда, як до авторитетного джерела тієї чи іншої інформації; формувати позитивну репутацію та позитивний імідж; запровадити сприйнятливую корпоративну культуру з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу, що дозволить йому незалежно та автономно досягати як корпоративних, так і індивідуальних цілей.

Отже, механізм формування індивідуального бренду контактної персоналу, який у підсумку створює бренд послуги та підприємства-послугонадавача, складається з таких складових: функціональної (професіоналізм, майстерність, навички та вміння контактної персоналу); соціальної (здатність контактної персоналу взаємодіяти з іншими людьми, стиль спілкування з клієнтами); ментальної (здатність контактної персоналу передавати свої враження, досвід та знання клієнтам); моральної (наявність життєвих цілей, ставлення до власної роботи, як до важливої місії у житті, відчуття своєї ролі та цілісності на роботі).

Для побудови ефективної взаємодії контактної персоналу підприємства з його клієнтами необхідно:

- 1) донести повідомлення та обіцянки бренду підприємства через його персонал до потенційної аудиторії конкретного сегменту чи ринку в цілому;
- 2) позиціонувати співробітників конкретного підприємства, як експертів у своїй галузі;
- 3) здійснити ефективний промоушн та забезпечити присутність у ЗМІ позитивних відгуків щодо професійних здатностей персоналу та якості обслуговування клієнтів певним підприємством-послугонадавачем;
- 4) донести до клієнтів думки про те, що їм пощастило співпрацювати з менеджерами та контактним персоналом саме даного підприємства, що у підсумку дозволяє сформувати індивідуальний бренд співробітників та корпоративний бренд підприємства надавача послуг [306, с. 88].

Наостанок зазначимо, що клієнтоорієнтований, задоволений і лояльний контактний персонал сприятиме створенню сильного бренду (корпоративного, продуктового, індивідуального) за допомогою донесення до цільової аудиторії цінностей бренду, у яких відбиваються цінності підприємства. У той же час лояльний персонал здатний відповідати високим стандартам обслуговування клієнтів (як зовнішніх, так і внутрішніх) і робити це з більш високим рівнем віддачі [102].

Клієнтоорієнтованість персоналу, що проявляється у постійному відстеженні змін у споживчих перевагах, виявленні специфічних запитів і потреб споживачів, налагодженні з ними двостороннього зв'язку на партнерських засадах, коригуванні стратегічних і тактичних рішень щодо формування комплексу внутрішнього маркетингу і залученню до процесів реалізації маркетингових рішень усього персоналу підприємства, дозволяє індивідуалізувати пропозицію послуг. Підвищення споживчої цінності, що

забезпечується кастомізацією пропозиції, сильним брендом і грамотно побудованим комплексом маркетингу, надає можливість підприємству сформувати базу лояльних споживачів і встановити з ними довгострокові взаємовідносини. При цьому наявність лояльних споживачів безпосередньо впливатиме на фінансові показники підприємства (оборот і прибуток), оскільки такі споживачі здійснюють повторні купівлі та рекомендують послуги підприємства у своєму оточенні, що сприяє залученню нових споживачів і скороченню маркетингових витрат.

Висновки до розділу 3

1. В дослідженні обґрунтовано, що людські ресурси є, безперечно, ключовим чинником успіху підприємств, які функціонують у сфері послуг. Висококваліфікований, задоволений, клієнтоорієнтований та лояльний персонал, що любить свою роботу і ефективно виконує завдання, здатний забезпечити підприємству тривалий успіх на ринку. У підтвердження даної тези відносно персоналу було застосовано методику проведення маркетингового аудиту, що передбачає дослідження у двох напрямках: оцінювання ресурсів особистості (інтелектуальний, комунікативний та творчий потенціал, рівень відповідальності, здібність до навчання, емоційний інтелект, індивідуальні цінності та інші якості); оцінювання актуального стану контактного персоналу (оцінка рівня задоволеності виконуваною роботою, лояльності як до послуг, так і до підприємства, що їх надає, стан внутрішньої мотивації, психоемоційний стан, синдром професійного згорання, цінність або загрози персоналу для бізнесу у майбутньому тощо).

2. Для організації та здійснення ефективної операційної діяльності в сучасних умовах господарювання основним завданням підприємства є оптимізація процесів ефективного використання наявних ресурсів, у першу чергу людських, яка може бути досягнута лише за рахунок впровадження маркетингового управління підприємством і персоналом. У зв'язку з цим у роботі було запропоновано комплекс внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг – «8Р», який, на відміну від класичного комплексу маркетингу «7Р» (продукт, ціна, місце, просування, персонал, процес, фізичне оточення), доповнити елементом пролонгована продуктивність послуги.

Продуктивність послуги, як відносний показник, у загальному вигляді характеризує віддачу і додаткові вигоди (для споживача, персоналу та інших

стейкхолдерів підприємства) від витрат на її створення і споживання. Необхідність і доцільність оцінювання продуктивності послуг також спричинена їх специфікою та природою і здебільшого залежить від чинників впливу на поведінку споживача. Отже, продуктивність послуги передбачає пролонговану віддачу або додаткову капіталізацію витрат внутрішніх і зовнішніх споживачів у майбутньому. Ключовими передумовами пролонгованої продуктивності послуг є: розвинута система інтегрованих маркетингових комунікацій, інноваційність процесів їх створення та надання, використання інтелектуальних ресурсів, залучення клієнтів у процеси створення споживчої цінності. З урахуванням цього було запропоновано методику розрахунку узагальнюючого та часткових показників продуктивності послуг.

3. Доведено, що лише висока якість послуг не гарантує підприємству тривалих взаємовигідних відносин із клієнтом. Сучасним підприємствам надавачам послуг з метою швидкого реагування на зміну умов ведення бізнесу та забезпечення зростання доходів необхідно здійснювати постійне вдосконалення механізмів побудови і підтримки тривалих взаємовигідних відносин з усіма учасниками ланцюжка створення споживчої цінності шляхом ефективного використання маркетингових комунікацій. Це сприяє по-перше, донесенню до усього персоналу і контактних аудиторій підприємства корпоративних цінностей; по-друге, дозволяє оцінити рівень усвідомлення стратегічного бачення і чіткого розуміння тактичних завдань клієнтоорієнтованим контактним персоналом, який, ефективно використовуючи набір компетенцій, може віддано сприяти підвищенню результативності бізнесу; по-третє, дозволяє досягти найкращого задоволення потреб споживачів, які стають залученими у процес створення споживчої цінності послуг.

4. Враховуючи специфіку потреб кожної зі сторін у ланцюжку учасників створення споживчої цінності «власник – топ-менеджмент – контактний персонал – споживач», в роботі запропоновано методику діагностики внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг. Аналітичний інструментарій діагностики внутрішнього маркетингу підприємств, що, на відміну від існуючих методичних підходів, дозволяє, враховуючи характер послуг, здійснити оцінювання рівня задоволеності трьох об'єктів дослідження одночасно: споживачів, контактного персоналу і топ-менеджерів підприємства. Запропонована методика діагностики

задоволеності споживача, контактного персоналу та топ-менеджерів, по-перше, враховує не лише атрибути послуги, а й їх важливість для цільового споживача; по-друге, побудова матриці «важливість – задоволеність» дає широкий простір для її адаптації до умов конкретного бізнесу, оскільки вибір атрибутів здійснюється дослідником. Імовірність того, що деякі важливі атрибути не будуть враховані розробником анкети, компенсуватимуться спеціальним пунктом, що передбачає можливість споживачу вказати причини своєї задоволеності/незадоволеності; по-третє, використання двох матриць «задоволеність – незадоволеність» та «важливість – задоволеність» дозволяє надати конкретні рекомендації для прийняття стратегічних рішень щодо подальшої взаємодії зі споживачем на основі отриманих результатів дослідження. Пропонована методика може бути адаптована для застосування підприємствами інших сфер, якості послуг та процес обслуговування споживачів яких у більшій мірі залежить від компетенцій, навичок та інших особистісних характеристик контактного персоналу.

5. Обґрунтовано, що ключовою компетенцією контактного персоналу підприємств сфери послуг є його клієнтоорієнтованість. Для визначення та оцінювання ролі контактного персоналу у задоволенні потреб споживачів і досягненні маркетингових цілей підприємства запропоновано систематизувати сукупність підходів, методів, прийомів та процедур, що будуть застосовані на різних етапах роботи з таким персоналом. Для досягнення визначеної мети, запропоновано виокремити та проаналізувати чотири етапи вибудови відносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом: рекрутинг контактного персоналу, як передумова впровадження системи внутрішнього маркетингу; розробка основних принципів вибудови партнерських взаємовідносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом; розробка моделі компетенцій контактного персоналу з визначенням особистих, професійних і ділових його якостей для максимального задоволення потреб і запитів споживачів послуг; розробка методичних підходів до оцінювання компетенцій контактного персоналу у формуванні бренд-стратегії та досягненні маркетингових цілей підприємства.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [294; 297; 302; 307; 308; 309; 310; 314; 323; 324; 331; 333; 335; 336; 339; 340]

РОЗДІЛ 4

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ

4.1. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку ринку туристичних послуг

В економіці України, яка спрямована на активну інтеграцію у світове господарство, туристична галузь стає все більш значущою детермінантою соціально-економічного розвитку. Разом з тим незначні темпи розвитку туризму, у порівнянні з іншими країнами, залишають Україну на відносно низьких рейтингових позиціях світового туристичного ринку. Для формування ефективної стратегії розвитку суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України необхідне здійснення об'єктивної оцінки конкурентного середовища, результати якої нададуть змогу виявити можливості формування конкурентних переваг. Україна володіє значним природним, історико-культурним, рекреаційно-інфраструктурним потенціалом, що сприяє формуванню значних конкурентних переваг у пропонуванні турпродукту. Однак, на сьогоднішній день, як зазначає З. Юринець, цей потенціал не достатньо повно використовується. До основних перешкод, що сповільнюють розвиток туристичної сфери в Україні можна віднести політико-економічні, екологічні, управлінські та соціально-культурні чинники [445].

Згідно інформації Державної служби туризму і курортів, загальний внесок галузі туризму у формування ВВП України у 2012р. склав \$3,6 млрд. дол. або 2,2% від ВВП, завдяки цьому Україна зайняла 60-е місце у світовому рейтингу по вкладу туризму у ВВП [410]. У 2013р. внесок у формування ВВП України склав 114,2 млрд. грн. або 8,6% ВВП, у т.ч.: 30,8 млрд. грн. або 2,3% – прямі витрати; 61,2 млрд. грн. або 4,8% – непрямі внески та 22,2 млрд. грн. або 1,5% – індукований внесок. В основу оцінювання внеску туристичної галузі у ВВП країни покладено методику Всесвітньої ради з подорожей та туризму, яка пропонує розділяти на такі складові: прямі затрати в'їзних та внутрішніх туристів на організацію та здійснення подорожей; непрямі внески в економіку країни від туристичного сектору

(інвестиції у дану галузь, державні витрати, внутрішні закупівлі туристичних продуктів та послуг суб'єктами господарювання туристичної сфери); індукований внесок – це затрати тих хто прямим або опосередкованим способом одержує прибуток у туристичній галузі [249].

Україна займає перші позиції в рейтингах міст, які провідні експерти пропонують відвідати. Київ – на 1-му місці в Європі і на 3-му у світі за результатами 2012р. (портал TripAdvisor). Львів – 2-е місце в Європі (рейтинг видання Lonely Planet «20 кращих міст для уїк-енду в Європі»). Крим, за версією журналу National Geographic, займає 1-е місце у світі в рейтингу «20 міст, які треба побачити у 2013 році». Загальна характеристика суб'єктів туристичної діяльності України подана у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Загальна характеристика суб'єктів туристичної діяльності України
станом на 24.04.2015р.* [197]**

Показник	Усього	У тому числі		
		туропе- ратори	тур- агенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність
Юридичні особи				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	2198	667	1473	58
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	9834	5235	4428	171
з них мають спеціальну освіту в галузі туризму	4475	2266	2140	69
жінки	7067	3639	3325	103
особи до 30 років	3462	2126	1301	35
Доход від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.	5432673,4	5129201,9	294107,7	9363,8
Фізичні особи-підприємці				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1687	x	1596	91
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1679	x	1609	70
з них мають спеціальну освіту в галузі туризму	771	x	741	30
Кількість неоплачуваних працівників (власники, засновники підприємства та члени їх сімей), осіб	827	x	784	43
Доход від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.	133971,1	x	129572,0	4399,1

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

За 2011-2013рр. в українському туризмі сформувалася позитивна тенденція зростання. За даними Держкомстату, у 2011р. Україну відвідали 21,4 млн. іноземних туристів, у 2012р. – 23 млн., а у 2013р. – 24,6 млн.

Платежі до держбюджету, за даними Міністерства доходів і зборів, від туристичної діяльності у 2012 році склали більше 1,5 млрд. грн., що на 19,5%

більше, ніж у 2011р. У 2012 р. об'єм послуг, наданих вітчизняними туристичними операторами, збільшився на 21% у порівнянні з 2011р. і склав 11,9 млрд. грн. [410]. За прогнозами Всесвітньої ради з подорожей та туризму у 2014р. загальний внесок туристичної галузі у ВВП країни зросте на 4,6% до 119,4 млрд. грн. або збільшиться до 8,8% ВВП [249].

Мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2014р. становила 3885 одиниць. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є турагенти – 79% від загальної кількості суб'єктів. Кількість туристів – громадян України, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності протягом року, становила 2,4 млн. осіб, іноземних туристів – 17 тис. осіб. Для переважної більшості туристів (92%) основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку (табл. 4.1) [197]. Кількість суб'єктів туристичної діяльності за регіонами подано у дод Я.

Як зауважує З. Юринець, для туризму, як виду діяльності, характерний мультиплікативний ефект, тому його вплив на розвиток економіки України та оцінювання внеску у формування ВВП країни слід розглядати з урахуванням суміжних галузей [445].

Відповідно до КВЕД з туризмом пов'язано понад 60 видів економічної діяльності. Отже, сферу туристичної діяльності доцільно розглядати за такими напрямками: функціонування туристського підприємства (визначення ефективних дій з управління виробництвом і персоналом); надання готельних послуг (послуги з прийому, проживання, харчування, оздоровлення в місцях розміщення); туристсько-екскурсійне обслуговування (організація різноманітних видів туристських маршрутів і екскурсій); організація транспортних подорожей (використання різних видів транспорту для комплексного ознайомлення з регіонами, країнами); організація спеціалізованого відпочинку і розваг (діяльність розважальних комплексів); екологічна діяльність (регулювання антропогенного впливу на природний комплекс у ході туристської діяльності) [127, с. 61].

За результатами проведеного нами дослідження статистичних даних по ринку туристичних послуг України за період 2011-2014рр. слід відзначити, що у цілому спостерігається позитивна тенденція розвитку туристичної сфери України, незважаючи на значну кількість факторів, що негативно впливають на неї. У табл. 4.2 наведено динаміку загальних показників діяльності суб'єктів туристичної діяльності України за 2011-2014 рр.

**Загальна характеристика діяльності суб'єктів туристичної діяльності
України за 2011-2014 рр. (складено на основі [384])**

Показники	Роки				Темпи росту, %		
	2011	2012	2013	2014*	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од., в т.ч.:	4793	5346	5711	3885	111,5	106,8	68,0
туроператори, од.	877	892	945	667	101,7	105,9	70,6
турагенти, од.	3512	4002	4289	3069	114,0	107,2	71,6
Суб'єкти екскурсійної діяльності	404	452	477	149	111,9	105,5	31,2
Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності, осіб. у т.ч.:	14411	15558	15349	11513	108,0	98,7	75,0
туроператори, осіб	6080	6801	6668	5235	111,9	98,0	78,5
турагенти, осіб	7188	7659	7713	6037	106,6	100,7	78,3
Дохід від надання туристичних послуг(без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн.)	4937716	6654877,3	6496796,6	5566644,5	134,8	97,6	85,7

*Без урахування показників діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

За період з 2011-2014рр. кількість підприємств, що фактично займалися туристичною діяльністю (юридичні особи і фізичні особи-підприємці) мала тенденцію до зростання окрім 2014р. Проте темпи росту за всіма показниками за аналізований період вказують на зменшення швидкості росту до 2014р., а у 2014р. взагалі – спад. Мережа суб'єктів туристичної діяльності України - юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у 2013р. становила 5692 одиниці, що на 6,5% більше, ніж у 2012р., а у 2014р. становила 3885 одиниць. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є турагенти – 79% у 2014 р., 75% – у 2013р. від загальної кількості суб'єктів. Кількість туристів – громадян України, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності протягом 2014р., становила 2,4 млн. осіб, іноземних туристів – 17 тис. осіб. Для переважної більшості туристів (92%) основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку [384].

Головною передумовою розвитку туристичних підприємств стало формування у країні відносин, що дозволяють реалізувати нові проекти у

затребуваних споживачами сферах. Зростання безробіття спонукало частину працездатного населення шукати шляхи отримання доходів у сфері туризму, а зміна вимог ліцензування сприяла структуризації ринку туристичних послуг. У зв'язку з масштабною структуризацією туристичного ринку у 2013р. відзначається незначне зниження середньооблікової чисельності штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності на 1,3%. У 2013р. чисельність працівників туристичних підприємств склала 15349 осіб, що на 209 осіб менше, ніж у 2012р. [346, с. 126].

У регіональному відношенні мають місце певні диспропорції у розвитку туристичного бізнесу (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Показники кількості суб'єктів туристичної діяльності України
за регіонами у 2011-2014 рр. [384]**

Регіони	Роки								Темпи приросту, 2014р. % до:	
	2011		2012		2013		2014*		2011р.	2013р.
	кіль-ть, од.	частка, %	кіль-ть, од.	частка, %	кіль-ть, од.	частка, %	кіль-ть, од.	частка, %		
Україна	4793	100	5346	100	5711	100	3885	100	81,1	68,0
м. Київ	885	18,5	1336	25	1345	23,6	1207	31,1	136,4	89,7
АР Крим	555	11,6	540	10,1	529	9,3	х	х	х	х
Донецька	408	8,5	310	5,8	355	6,2	84	2,2	20,6	23,7
Дніпропетровська	397	8,3	404	7,6	487	8,5	324	8,3	81,6	66,5
Харківська	296	6,2	370	6,9	358	6,3	309	8,0	104,4	86,3
Одеська	261	5,4	289	5,4	302	5,3	249	6,4	95,4	82,5
Львівська	230	4,8	279	5,2	272	4,8	235	6,0	102,2	86,4
Запорізька	166	3,5	160	3	250	4,4	231	5,9	139,2	92,4
Закарпатська	149	3,1	130	2,4	82	1,4	74	1,9	49,7	90,2
Інші	1446	30,1	1528	28,6	1731	30,2	1172	30,2	81,1	67,7

*Без урахування показників діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО.

Так, найбільша кількість туристичних підприємств у 2014р. знаходиться у м. Києві (1207 од. або 31,1% від їх загальної кількості), на 2-му місці з 2011 по 2013р. знаходилась – АР Крим (529 од. у 2013р. або 9,3%), однак у 2014р. через зміну статусу даного регіону, як тимчасово окупована територія, 2-гу позицію зайняла Дніпропетровська область (324 од. або 8,3%), на 3-му місці – Харківська область (309 од. або 8,0%), на 4-ому місці – Одеська область (249 од. або 6,4%), на 5-ому місці – Львівська область (235 од. або 6,0%), на 6-му місці – Запорізька область (231 од. або 5,9%). Регіональна структура туристичного бізнесу за показниками кількості суб'єктів туристичної діяльності України у 2011р. та у 2014р. відображена на рис. 4.1-4.2.

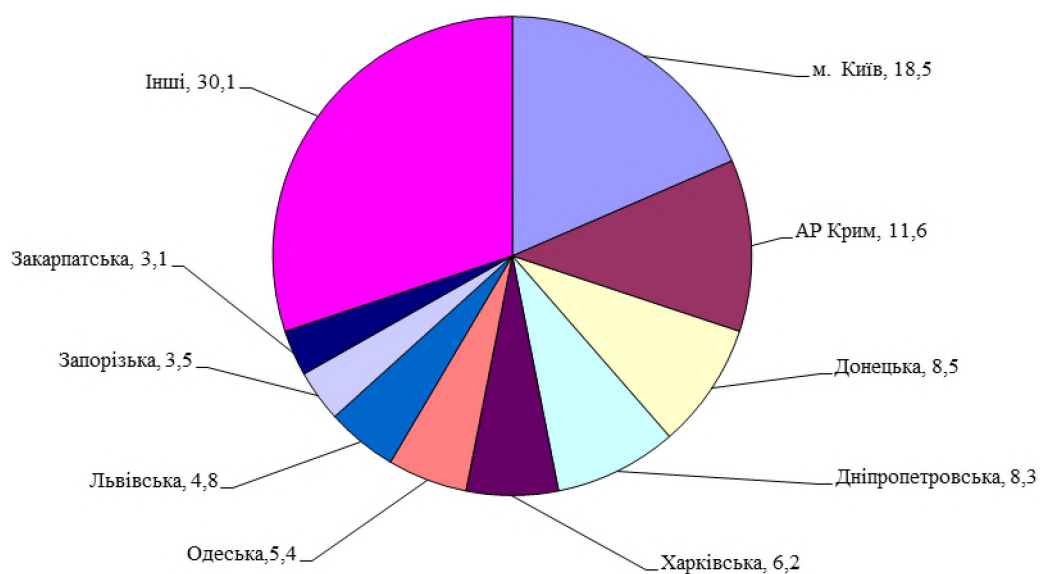


Рис. 4.1. Регіональна структура туристичного бізнесу за показниками кількості суб'єктів туристичної діяльності України у 2011р., % [384]

Протягом 2011-2014рр. у цілому відбулось зменшення кількості суб'єктів туристичної діяльності України на 18,9%, проте збільшилася кількість туристичних підприємств у Запорізькій області (+39,2%), м. Київ (+36,4%), Харківській області (+4,4%), Львівській області(+2,2%). Найбільш істотне зменшення відбулось у Донецькій області (майже в 5 разів) та Закарпатській (у 2 рази).

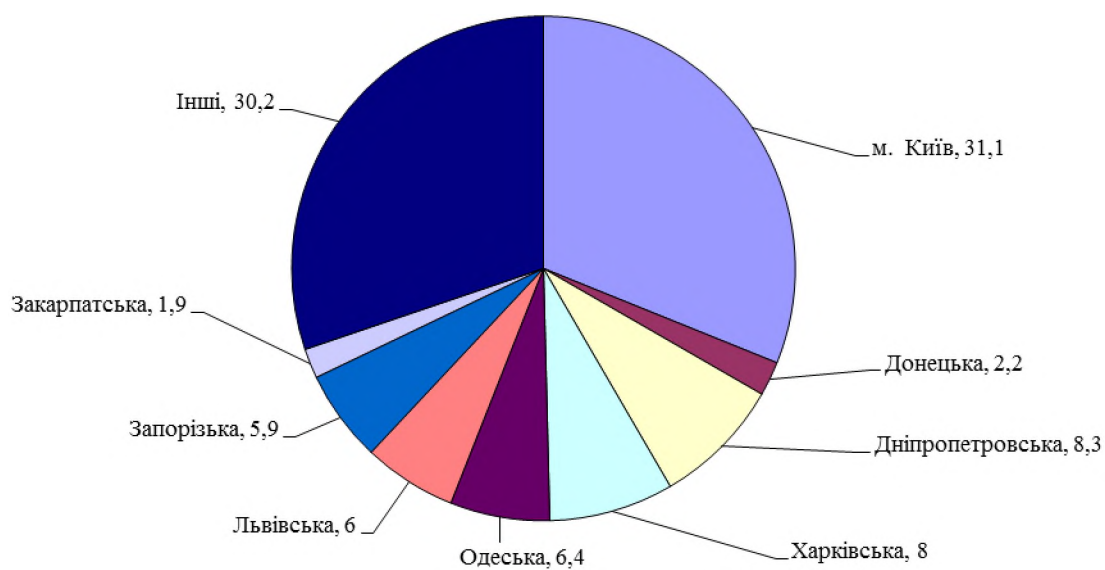


Рис. 4.2. Регіональна структура туристичного бізнесу за показниками кількості суб'єктів туристичної діяльності України у 2014р., % [384]

На думку фахівців туристичної галузі туристична сфера під час антитерористичної операції та політичних криз одна з перших, що зазнає втрат. При цьому компанії або адаптуються до умов, що склались і переформатовуються, або закриваються [99]. У порівнянні з 2013р. темпи спаду кількості суб'єктів туристичної діяльності України склали 68% або - 32%. При цьому істотне зменшення відбулось у Донецькій області (-76,3%) та Дніпропетровській (-33,5%) [384]. Аналіз доходів від надання туристичних послуг наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Показники доходів від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизних зборів та аналогічних обов'язкових платежів) суб'єктами туристичної діяльності України у регіональному розрізі за 2011-2014рр. [384]

Регіони	Роки								Темпи приросту, 2014 р. % до:	
	2011		2012		2013		2014*		2011р.	2013р.
	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %		
Україна	4937716	100	6654877,3	100	6496796,6	100	5566645	100	112,7	85,7
м.Київ	3198518,8	64,8	4806335	72,2	4698394,7	72,3	4844923	87,0	151,5	103,1
АР Крим	541134,6	11	571737,5	8,6	584022,9	9	х	х	х	х
Донецька	169177,8	3,4	128617,5	1,9	49757,7	0,8	9196,4	0,2	5,4	18,5
Дніпропетровська	40098,5	0,8	42731,5	0,6	46083,8	0,7	37896,1	0,7	94,5	82,2
Харківська	54756	1,1	38980,9	0,6	44962,5	0,7	28300,7	0,5	51,7	62,9
Одеська	102355,8	2,1	125199,6	1,9	126785,3	2	115246,2	2,1	112,6	90,9
Львівська	114066,5	2,3	176725,8	2,7	228708,4	3,5	174753,5	3,1	153,2	76,4
Запорізька	22858,6	0,5	24005,1	0,4	28721,1	0,4	20025,5	0,4	87,6	69,7
Закарпатська	12181,5	0,2	16800,8	0,3	10015,3	0,2	9474,4	0,2	77,8	94,6
Івано-Франківська	220430,2	4,5	234682	3,5	243893,2	3,8	206925,7	3,7	93,8	84,8
Інші	462137,7	9,4	489061,6	7,3	435451,7	6,7	119903,3	2,2	25,9	27,5

*Без урахування показників діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО.

Проведений аналіз доходів від надання туристичних послуг за регіонами показав, що з 2011 по 2014 рік спостерігалось збільшення даного показника на 12,7%, яке становило 5566645 тис. грн. Найбільшу частку за даним показником займає м. Київ (64,8% у 2011р., 87% - у 2014 р.), 2-ге місце до 2013 року займала АР Крим, (11% у 2011р., 9% у 2013р.), у 2014 р. 2-ге місце за даним показником займає Івано-Франківська область (3,7%), на 3-му місці Львівська область (3,1%). Це можна пояснити досить розвиненою туристичною інфраструктурою зазначених регіонів та конкурентоспроможним туристичним сервісом. Протягом 2011-2014рр. значно збільшився обсяг доходів від надання туристичних послуг у Львівській області (+53,2%), у м. Київ (+51,5%) та Одеській області (+12%). При цьому

істотне зменшення даного показника спостерігалось у Донецькій (-94,6%), Харківській (-48,3%), та інших областях (-74,1%). У порівнянні з 2013р. незначне зростання за даним показником відбулось лише у м. Київ (+3,1%), найбільше зменшення доходів від туристичної діяльності спостерігалось у Донецькій (-81,5%), Харківській (-37,1%), та інших областях (-72,5%), як наслідок політичної кризи та воєнних дій, що обумовило зменшення туристичних потоків відповідно доходу [384].

Аналіз динаміки туристичних потоків в Україні за 2000-2014рр. вказує на стохастичність процесів. За даними Держприкордонслужби України загальна кількість в'їзних та виїзних туристів склала у 2014р. 35,1 млн. осіб, що на 38% нижче показника попереднього року, тоді як у 2013р. – 48,5 млн. осіб, що на 9% перевищує аналогічний показник у 2012р. [406]. Динаміка туристичних потоків за кількістю громадян України, які виїжджали за кордон, за кількістю іноземних громадян, які відвідали Україну та за кількістю туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України наведена у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Туристичні потоки за період 2000-2014рр. [35; 40; 406]

Рік	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон - усього ²	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну - усього ²	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього ³	Із загальної кількості туристів: ³			Кількість екскурсантів ³
				іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи	
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774	1643955
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623	1874233
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956	1991688
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010	2690810
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261	1502031
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318	1704562
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145	1768790
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316	2393064
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880	2405809
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170	1909360
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299	1953497
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638	823000
2012	21432836	23012823	3000696	270064	1956662	773970	865028
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615	657924
2014 ¹	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746	1174702

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

² Включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України)

³ 2000-2010 за даними Міністерства інфраструктури України, починаючи з 2011 року за даними Держстату України

Грунтуючись на інформації Державного агентства України з туризму та курортів, протягом I кварталу 2015р. Україну відвідало понад 2,9 млн. іноземних туристів, що є меншим на 0,5 млн. осіб у порівнянні з аналогічним періодом 2014р. Найбільші потоки туристів до України у вказаному періоді спостерігалася з сусідніх країн, серед яких: Молдова – 1,1 млн. осіб, Білорусь – 0,4 млн. осіб, Польща – 0,3 млн. осіб та Угорщина – 0,2 млн. осіб. Також, у I кварталі 2015р. державний кордон України перетнуло 4,8 млн. українців, що на 4% менше ніж у I кварталі 2014р., коли виїзний туристичний потік склав близько 5 млн. осіб. Країнами, що були найбільш відвідуваними українськими туристами є Польща, Молдова, Угорщина, Білорусь, Словаччина, Румунія, Німеччина, Єгипет, Туреччина, ОАЕ. За даними Державної фіскальної служби України суб'єктами туристичної діяльності (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя) у I кварталі 2015р. сплачено податків та зборів до зведеного бюджету понад 322,4 млн. грн., що на 7,4 млн. грн. менше ніж у аналогічному періоді 2014р. Надходження від сплати туристичного збору у вказаному періоді зменшилися на 0,4 млн. грн. у порівнянні з I кварталом 2014 року та склали близько 6 млн. грн. [386].

Зменшення кількості туристів у 2008-2009рр. зумовлене початком світової фінансової кризи і відповідно економії коштів населенням, унаслідок зниження розміру заробітних плат та прагнення до заощаджень. З 2010р. ситуація покращилась і кількість іноземних туристів почала зростати. Одночасно відбулося збільшення кількості вітчизняних туристів, які виїжджали за кордон, тобто збільшився відтік капіталу з України.

Також слід зазначити, що кількість туристів-громадян України, що були обслуговувані суб'єктами туристичної діяльності у 2011р., 2012р. та 2013р. склала лише 4%, 5% та 6% відповідно від загального туристичного потоку, зафіксованого Держприкордонслужбою України. За даними Державної служби статистики України туристичні підприємства у 2011р. обслужили 1250 тис. осіб – громадян України, подорожуючих за кордон, у 2012р. – 1957 тис. осіб, у 2013р. – 2519 тис. осіб, у 2014р. – 2085 тис. осіб (рис. 4.3).

У структурі в'їзних туристичних потоків за метою поїздки у 2014р. 76,2% іноземців приїжджали в Україну за приватними справами, 22% – культурний та спортивний обмін, релігійна або інша мета, лише 1,2% з метою туризму. У структурі виїзду громадян України за кордон у 2014р.

домінували 98% – приватні справи, 0,9% – організований туризм, 0,7% – службова поїздка [35].

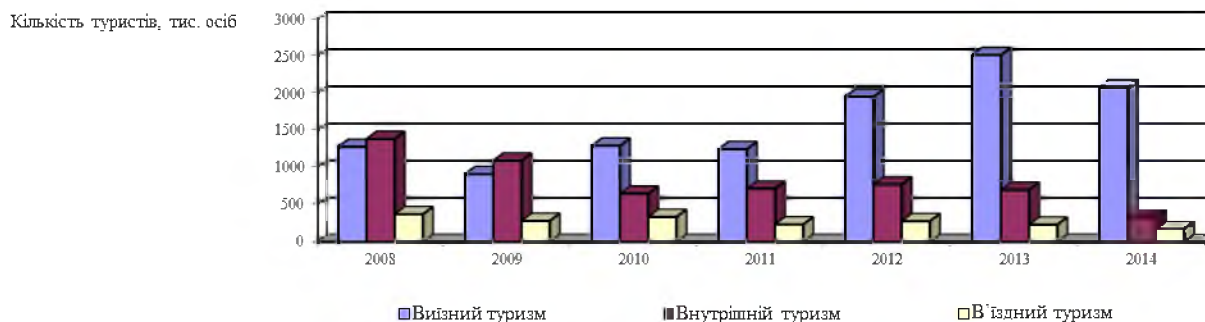


Рис. 4.3. Кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності у 2008-2014 рр.* (складено автором на основі [406])

*Без урахування показників діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Структура внутрішніх туристичних потоків за метою поїздки у 2011-2012рр. відповідала світовим тенденціям. У 2013р. майже 63% споживачів подорожували з метою відпочинку, 18% – з діловою метою та 12% – з метою лікування. Серед багатьох причин таких змін, як зазначає З. Юринець, є те, що державні органи влади та суб'єкти туристичної галузі приділяють недостатньо уваги популяризації українського туризму на вітчизняному та міжнародних туристичних ринках. Підтвердженням цього є статистика динаміки туристичних потоків. Згідно з показниками внутрішнього та іноземного туризму за останнє десятиліття, то найбільші потоки зростання кількості туристів спостерігалася у 2007-2008рр. та 2012-2013рр., решта років мали тенденцією до спаду. Активізація туризму у ці роки пов'язана із проведенням акції «Сім чудес України» (2007р.) та чемпіонату з футболу «Євро-2012». Проте після проведення цих заходів кількість іноземних і внутрішніх туристів, які були обслуговані суб'єктами туристичної діяльності України почала зменшуватись [57, с. 45-51; 445].

Ситуація зменшення туристичних потоків пов'язана з тим, що такі заходи організовуються вкрай рідко. Для того, щоб туризм став однією із найбільш розвинених галузей України потрібно популяризувати внутрішній туризм, систематично проводити активні рекламні кампанії як в Україні, так і закордоном, розробляти програми залучення іноземних туристів, розвивати туристичну інфраструктуру тощо. Відсутність таких дій призводить до того,

що більшість туристів не володіють інформацією про туристично-рекреаційний потенціал України. Держава і суб'єкти господарювання туристичної галузі повинні впроваджувати ефективні стратегії розвитку для створення позитивного іміджу України [57, с. 45-51; 445].

Також слід зазначити, що згідно Рейтингу країн світу, що складається раз на два роки, по рівню конкурентоспроможності подорожей і туризму у 2013 році Україна займала 76 місце з індексом 3,98, а у 2015р. взагалі не була представлена у даному рейтингу. Це пов'язано з тим, що туристська активність дуже чутлива до зовнішніх катаклізмів, відтак події 2014р. (політичні і трагічні події на Україні, банкрутство туроператорів і турагентств, різкі коливання валютних курсів) негативно вплинули на загальну оцінку туристичної привабливості України у 2014-2015рр. [50].

За результатами маркетингового дослідження, проведеного компанією Ukrainian Marketing Group у 2015р., на туристичному ринку України було виділено ТОП-20 ключових туроператорів. Офіційний рейтинг туроператорів України складається Державною службою туризму і курортів України на основі показника кількості обслугованих туристів. Проте, як зазначає О. Іваненко, використання такого підходу не є цілісним відображенням рівня розвитку туроператора, його надійності та фінансової стійкості. Отже, з метою покращення комунікативної політики туристичних підприємств та їх ефективного позиціонування з точки зору якості пропонованих турпродуктів, науковець пропонує у методології рейтингового оцінювання туроператорів України враховувати рівень їх надійності і фінансової стійкості, оскільки саме ці критерії мають бути визначальними при виборі споживачем турпродукту певного туроператора [106, с. 27-32].

Для побудови рейтингової оцінки ТОП-20 туроператорів, що функціонують на туристичному ринку України, було використано п'ять показників, які характеризують результати їх фінансово-господарської діяльності: рентабельність турпродукту, капіталомісткість, коефіцієнт оборотності активів, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової заборгованості. З урахуванням цих показників рейтинг туристичних підприємств України за результатами їх фінансово-господарської діяльності у 2014р. подано у табл. 4.6.

За результатами рейтингового оцінювання туроператорів, що формують ТОП-20 (табл. 4.6), можна розділити на три групи у відповідності до розрахованих значень інтегральної оцінки.

Показники фінансово-господарської діяльності туристичних підприємств України за 2014р. [106, с. 30]

№	Назва туроператора	Рентабельність туристичного продукту, %	Коефіцієнт оборотності активів	Капітало-місткість	Загальний коефіцієнт покриття	Коефіцієнт фінансової заборгованості
1	ТОВ «Туртесс Тревел»	45,0	29,8	0,277	2,2	0,11
2	ТОВ «Тез Тур»	29,7	29,5	0,003	2,0	0,19
3	ТОВ «Пегас Туристик»	20,1	29,4	0,001	1,9	0,46
4	ТОВ «Ньюз Тревел»	24,8	29,7	0,150	1,5	0,33
5	ТОВ «Корал Тревел»	30,0	23,9	0,102	1,2	0,37
6	ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	44,0	23,4	0,831	1,1	0,49
7	ТОВ «ТУІ Юкрейн»	39,8	22,8	0,028	1,5	0,40
8	ТОВ «Пан Юкрейн»	37,9	20,9	0,031	1,3	0,35
9	ТОВ «Натали Турс»	21,6	19,7	0,035	1,1	0,61
10	ТОВ «Анекс Тур»	45,0	16,5	0,074	1,9	0,24
11	ТОВ «Мибс Тревел»	23,7	15,2	0,066	1,5	0,53
12	ТОВ «Альянс»	22,5	14,8	0,002	1,4	0,41
13	ТОВ «Альф»	27,1	14,3	0,064	1,20	0,33
14	ТОВ «Музенидис Тревел»	30,1	13,7	0,053	1,0	0,25
15	ТОВ «Орбита»	22,7	13,3	0,067	0,99	0,60
16	ТОВ «Оазис»	20,0	12,5	0,005	0,71	0,57
17	ТОВ «СІТА»	10,8	11,4	0,003	0,45	0,77
18	ТОВ «Валанта»	15,0	9,4	0,015	0,56	0,69
19	ТОВ «Аккорд Тур»	25,0	2,8	0,001	0,67	0,55
20	ТОВ «Албиз Тур»	11,0	4,4	0,001	0,55	0,54

До першої групи відносяться туроператори за №№1-5, які мають високий рівень інтегральної рейтингової оцінки (>10). У другу групу входять туроператори за №№6-14, інтегральна рейтингова оцінка яких має достатній рівень (1,0 – 10,0). Третю групу формують туроператори за №№15-20, які мають низький рівень інтегральної рейтингової оцінки (<1,0) [106, с. 31].

Надаючи характеристику туристичних потоків з України, слід зазначити, що у наймасовіших сегментах Туреччина і Єгипет, на які припадає більше 50% потоків, безумовними лідерами є ТОВ «Тез Тур» (TEZ Tour), ТОВ «Туртесс Тревел» (Turtess) і ТОВ «Пегас Туристик» (Pegas Touristik). За напрямками Хорватія, Чорногорія, Греція, Кіпр, Болгарія і Туніс лідерами є ТОВ «Ньюз Тревел» (NEWS Travel), яке увійшло у ТОП-3 абсолютно у всіх напрямках, і ТОВ «ТУІ Юкрейн» (TUI), яке потрапило у ТОП-3 за трьома напрямками. За умови рівності цін, респонденти, якими виступили понад 600 туристичних агентств з усіх регіонів України, віддають перевагу співпраці з такими туроператорами (ТОП-5): ТОВ «Тез Тур» (TEZ Tour), ТОВ «Туртесс Тревел» (Turtess), ТОВ «Пегас Туристик» (Pegas Touristik), ТОВ «Ньюз

Тревел» (NEWS Travel) і ТОВ «Корал Тревел» (Coral Travel), вважаючи їх найбільш комфортними і фінансово стабільними [106, с. 30].

Аналіз туристичного ринку України у розрізі продуктової політики дозволив дійти висновку, що рейтинг туристичних компаній очолюють закордонні консолідатори, які формують свою продуктову політику на закордонному ринку. При цьому, починаючи з 2011р. провідні п'ять туроператорів широко диверсифікували перелік напрямів подорожей: з 2-3 основних країн масового ринку на 12-17 напрямів широкого попиту зарубіжних маршрутів, цим самим підвищили свій конкурентний статус відносно національних туроператорів [201, с. 112]. Характеристику провідних туроператорів, що функціонують на туристичному ринку України, з зазначенням головних офісів і пріоритетних напрямків діяльності на туристичному ринку подано у (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Характеристика провідних туроператорів, що функціонують на туристичному ринку України (складено автором)

№	Туроператор	Власник/ країна	Пріоритетні напрямки діяльності
1	2	3	4
1	ТОВ «Тез Тур» (TEZ TOUR)	Росія	Організація турів для туристів з Росії, країн колишнього СРСР і Східної Європи (пляжний, екскурсійний і гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках)
2	ТОВ «Анекс тур» (ANEX Tour)	ANEX Tourism Group, Туреччина	Надання послуг, пов'язаних з відпочинком у Туреччині, Єгипті, Таїланді, Іспанії, ОАЕ, Греції, Марокко, Індії, В'єтнамі, Чехії, Андоррі, Домініканській Республіці, Мексиці, Болгарії.
3	ТОВ «ТУІ Юкрейн» (TUI Ukraine. З 2013р. до складу увійшов крупний туроператор Turtess Travel)	TUI Group, Німеччина, Англія	Пляжний, екскурсійний і гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші країни
4	ТОВ «Корал Тревел» (Coral Travel: Україна, Польща, Білорусія, Росія, Грузія)	група компаній «OTI Holding», Туреччина, Єгипет, Таїланд, Росія	Організація відпочинку на масових туристичних напрямках: Туреччина, Іспанія, Греція, Єгипет, Таїланд, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Китай, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Індонезія, Мальдіви, В'єтнам, Сейшели, Шрі-Ланці, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія, Австралія
5	ТОВ «Пегас Туристик» (Pegas Touristik)	Росія	Організація відпочинку у Болгарії, Туреччині, Єгипті, Тунісі, Греції, Індії, Таїланді, Індонезії, Китаї, Андоррі, Домінікані, Кіпрі, Іспанії, Кубі, Кенії, ОАЕ, В'єтнамі і Мексиці
6	ТОВ «Туристична фірма «САМ»	Україна	Виїзний туризм: групові та індивідуальні тури, відпочинок на морських і гірськолижних курортах, тури в країни Європи, Азії, Америки, Африки, Австралії. Освіта за кордоном. Спеціалізовані тури: спортивні, релігійні, лікувальні тури, бізнес-тури та ін.

1	2	3	4
7	ТОВ «Гамалія»	Україна	Організація відпочинку в Україні і за кордоном понад 40 країн у т.ч. Європа (понад 30 країн), Африка, Єгипет, Марокко, Туніс, ПАР, Азія і Близький схід (12 країн), Америка (Бразилія, Мексика, Перу, США, Еквадор), Острови Індійського океану (Маврикій, Мальдіви, Сейшельські острови, Шрі-Ланка), Карибські острови (Домінікана, Куба). Індивідуальний і VIP- туризм. Корпоративне обслуговування. Організація бізнес-турів в Україні і за кордоном. Оздоровчі і лікувальні програми тощо
8	ТОВ «Натали Турс» ТОВ «Натали Турс Україна»	Росія	Комплексні туристичні послуги на масових напрямках: Іспанія, ОАЕ, Греція, Кіпр, Італія, Австрія, Туреччина, Таїланд, Андорра, Куба, Домініканська Республіка, Мексика, Франція, Португалія, Мальдіви, Маврикій, Сейшели, морські круїзи, Швейцарія, Німеччина, Чехія, Шрі-Ланка, Мальта, Індонезія, Сінгапур
9	ТОВ «Фесрія мандрів»	Україна	Туризм і відпочинок на масових туристичних напрямках; екскурсійні тури; авіаквитки; навчання за кордоном; VIP-обслуговування; круїзи; корпоративний туризм.
10	ТОВ «А.Е.Т. Джоін ап!»	Група туристичних компаній «Join UP!», Україна	Тури за більш ніж 30 масовими напрямками: Єгипет, ОАЕ, Шрі-Ланка, Індія, Болгарія, Чорногорія, Хорватія та ін.
11	ТОВ «Аккорд-тур»	Україна	Автобусні тури, авіатури, індивідуальні тури з лікуванням, дитячі тури. Масові туристичні напрями: Австрія, Болгарія, Голландія, Данія, Італія, Китай, Люксембург, Німеччина, Норвегія, Польща, Прибалтика, Росія, Румунія, Словаччина, Словенія, Україна, Франція, Хорватія, Чехія, Швеція, Швейцарія
12	ТОВ «Спутник Україна»	Входить до транснаціональної системи туристичних агентств, Україна	Організація відпочинку за понад 50 напрямками в т.ч. в країни Європи, Мексику, Карибські острови, Індію та ін. Індивідуальний туризм. Корпоративне обслуговування. Організація бізнес-турів в Україні і за кордоном. Оздоровчі і лікувальні програми та ін.
13	ТОВ «Музенідис Тревел» (Mouzenidis Travel)	Греція	Спеціалізація компанії - надання клієнтам усіх послуг, пов'язаних з відпочинком і подорожуванням по Греції

Узагальнюючи викладене вище, слід зауважити, що на ринкові позиції туроператорів суттєво впливають сформовані та узагальнені споживачами характеристики, які посилюють сприйняття туроператора як лідера туристичного ринку. На остаточне рішення споживача у виборі туроператора для купівлі турпродукту найбільше впливають: статус (вітчизняна чи міжнародна компанія), рівень довіри, гарна репутація, позитивний особистий споживацький досвід, надійність/стабільність туроператора, його відомість, широкий вибір туристичних послуг, програми лояльності, кваліфікований персонал, позитивні відгуки в Інтернет [201, с. 113].

У зв'язку з цим, туроператори повинні зосереджувати значну увагу на посиленні ролі публік рилейшнз у формуванні сприятливого іміджу, заснованого на високій діловій репутації. Періодичне ефективне

використання інструментарію внутрішнього і традиційного маркетингу, а також заходів паблік рилейшнз сприяє збільшенню рівня обізнаності споживачів про діяльність туроператора. Оцінити ефективність таких заходів, окрім використання традиційних методик, можливо за допомогою аналізу рівня обізнаності споживачів туристичних послуг.

Оцінка впізнаваності (рівня знання) торгової марки є невід'ємною частиною просування на ринку. Поточний рівень обізнаності дозволить сформувати правильну стратегію просування, визначити цілі комунікації зі споживачами туристичних послуг та є дієвим інструментом вимірювання ефективності комунікацій контактного персоналу з клієнтами. Це, у свою чергу, залежить від того наскільки правильно й чітко визначена стратегія комунікацій керівництвом по відношенню до клієнтів та персоналу.

Використання даного підходу у проведеному нами дослідженні поточного рівня обізнаності про туроператорів, що представлені на туристичному ринку України серед споживачів туристичних послуг, ми отримали наступні результати (табл. 4.8). Дослідження проводилось шляхом усного опитування (інтерв'ю), обсяг вибірки склав 125 чол. На основі отриманих даних побудуємо матрицю рівня обізнаності щодо продуктів туристичних підприємств на туристичному ринку України.

Таблиця 4.8

**Результати оцінювання рівня обізнаності споживачів послуг
туристичних підприємств (складено автором)**

№	Туроператор	Рівень спонтанного знання, %	Показник знання з підказкою, %	Індекс якості знання (п.3/п.4)
1	2	3	4	5
1	ТОВ «Тез Тур»	26,5	43,0	0,62
2	ТОВ «Туристична фірма «САМ»	16,6	36,7	0,46
3	ТОВ «Анекс Тур»	12,0	35,0	0,60
4	ТОВ «Пегас Туристик»	14,3	31,0	0,46
5	ТОВ «Корал Тревел»	9,1	26,8	0,51
6	ТОВ «Гамалія»	11,2	24,2	0,36
7	ТОВ «Натали Турс»	8,0	15,9	0,37
8	ТОВ «ТУІ Юкрейн»	5,9	9,2	0,57
9	ТОВ «Туристична компанія Феєрія»	1,3	10,9	0,43
10	ТОВ «Аккорд-тур»	1,4	7,4	0,41
Середнє значення показника		10,63	24,01	0,48

Графічна інтерпретація результатів дослідження обізнаності споживачів туристичних послуг подано на рис. 4.4.

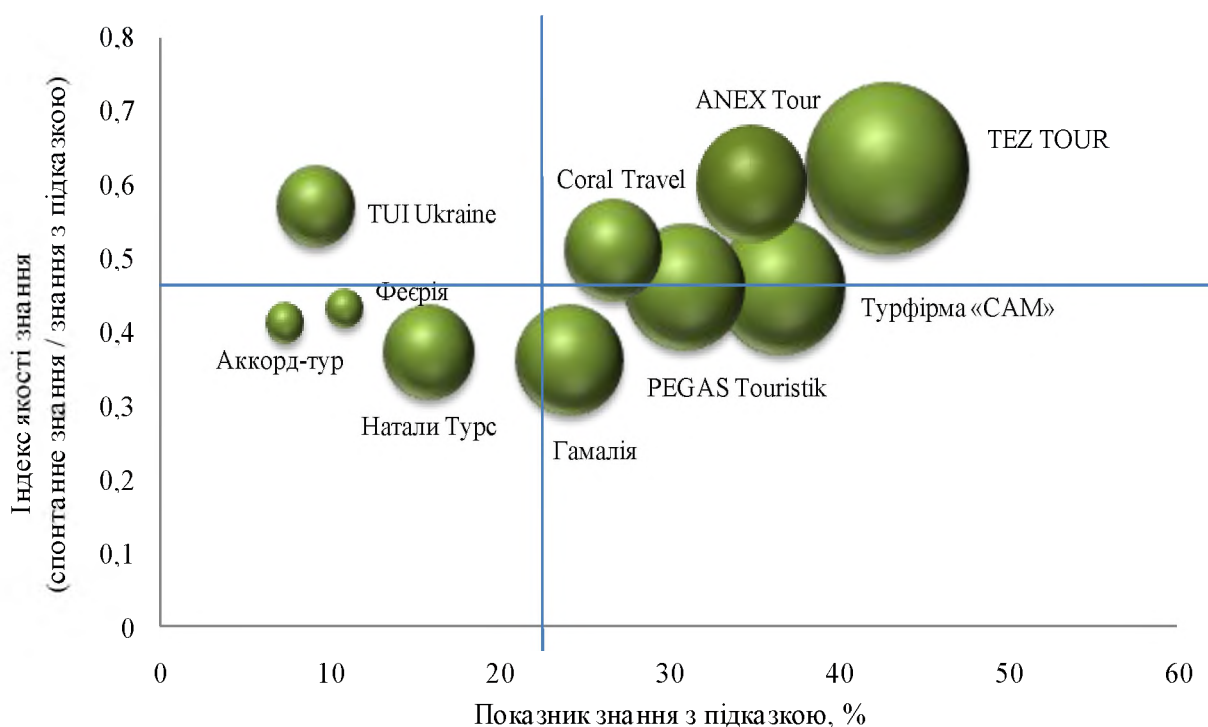


Рис. 4.4. Матриця рівня обізнаності споживачів послуг туристичних підприємств* (складено автором)

* Діаметр кола на діаграмі відображає рівень спонтанного знання

Спонтанне знання (знання без підказки), відображає більш сильний рівень обізнаності, ніж знання з підказкою. Тобто респондент не просто знає назву туристичного підприємства, а має якусь додаткову інформацію про нього. Якщо споживач називає туристичне підприємство без підказок, демонстрації назви або його логотипу, це означає, що бренд міцно закріпився у свідомості споживача, має стійкий і ясний асоціативний ряд. Споживач відносно такого бренду завжди має чітку думку і певний досвід співпраці. Проте така інформація може бути позитивною, негативною або нейтральною. На формування спонтанного знання впливає низка чинників, а саме: тривалість присутності туроператора на ринку, доступність інформації про його діяльність у різних рекламно-інформаційних засобах тощо. Для визначення цього показника респондентам було задане питання: «Подумайте про туристичні компанії, що діють в Україні і скажіть, які з них Ви знаєте хоча б за назвою. Перерахуйте, будь ласка, всі туристичні компанії, які Ви зможете згадати».

Перша згадана споживачем назва туристичного підприємства дає можливість виявити лідера ринку туристичних послуг. Тому тут важлива

лише перша відповідь. Щодо другої частини поставленого питання, то отримані відповіді дають можливість визначити набір можливих альтернатив у виборі споживачем туристичної послуги іншого туристичного підприємства, які можуть розглядатись ним як замітники для бренду – лідера. Зауважимо, що для подальшого аналізу важливе значення також має порядок, в якому будуть розташовані туристичні підприємства, пригадані респондентом.

Як видно з рис. 4.4 лідерами за показником спонтанного знання є ТОВ «Тез Тур» (TEZ TOUR), ТОВ «Туристична фірма «САМ», ТОВ «Анекс тур» (ANEX Tour), ТОВ «Пегас Туристик» (PEGAS Touristik) і ТОВ «Корал Тревел» (Coral Travel).

Пригадування або знання з підказкою. Отримана в такий спосіб інформація дозволяє встановити, чи володіє респондент знаннями про конкретне туристичне підприємство із наведеного переліку. Після того, як респондент відповів на перші два запитання, інтерв'юєр пропонує йому переглянути перелік усіх туристичних підприємств, надрукований на спеціальній картці. Така процедура може тривати доти, доки респондент не назве всі відомі йому бренди. Для визначення цього показника респондентам було задане питання: «Подивіться, будь ласка, на картку і скажіть які з перерахованих з туристичних компаній відомі Вам хоча б за назвою».

Низьке значення даного показника може вказувати на відсутність реклами, невелику мережу відділень (турагентів) або їх незручне розташування, неактивну політику продажу. Виходячи з рис. 4.4 така ситуація є загрозливою для ТОВ «Аккорд-тур», ТОВ «Феєрія мандрів» та ТОВ «Натали Турс», оскільки їх позиція є слабкою і клієнти можуть взагалі не розглядати такого туроператора для співпраці.

Поєднання результатів опитування дасть змогу визначити ті бренди туристичних підприємств, щодо яких найчастіше застосовуються заходи з маркетингової підтримки, які спрямовані на формування певного рівня споживчої обізнаності щодо них.

Більш детальну характеристику щодо рівня обізнаності споживача про туристичне підприємство можна отримати за допомогою розрахунку індексу якості знання. Цей показник дає можливість визначити характер взаємозв'язку між брендом туристичного підприємства і його споживачами, а також відображає якість такого взаємозв'язку. Якість знання бренду туристичного підприємства можна визначити за формулою:

$$I_{\text{я}} = \frac{\text{спонтанне знання турпідприємства, \%}}{\text{знання турпідприємства з підказкою, \%}} \quad (4.1)$$

де $I_{\text{я}}$ – Індекс якості знання бренду туристичного підприємства.

Індекс якості знання бренду туристичного підприємства також дає змогу визначити роль та місце бренду у свідомості споживачів.

Низьке значення індексу якості знання, що характерне для таких туроператорів як ТОВ «Аккорд-тур», ТОВ «Феєрія мандрів» та ТОВ «Натали Турс», може ідентифікувати недостатність комунікації або її невідповідність цільовій аудиторії (некоректно обрані інформаційні канали, способи представлення інформації).

Також у ході опитування нами були виявлені основні причини, що є передумовами появи негативних відгуків про туроператора. Основними негативними моментами у співпраці з туроператорами, що були зазначені респондентами, є: відміна заброньованого та оплаченого турпродукту без повернення коштів, проблеми з роботою корпоративного сайту, неактуальні ціни на сайті, неможливість додзвонитись.

Узагальнюючи викладене вище, слід зауважити, що розвиток туризму є одним із найбільш перспективних напрямків структурної перебудови економіки України. Таке твердження пов'язане з тим, що розвиток туристичного бізнесу суттєво впливає на розвиток таких секторів економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання тощо. Туристичний ринок є одним із найбільш динамічних та, на відміну від інших ринків, характеризується великою кількістю учасників, значною їх географічною розпорошеністю, швидким оновленням інформації. Враховуючи той факт, що Україна володіє значним природним, історико-культурним, рекреаційно-інфраструктурним потенціалом, а також те, що у сфері туризму відбувається найбільша кількість точок взаємодії між персоналом і споживачами, можна стверджувати, що для розвитку даного потенціалу одним з найважливіших чинників є застосування системи внутрішнього маркетингу, інструменти якого забезпечують ефективний зворотний зв'язок та стійкі конкурентні переваги туристичного підприємства.

4.2. Діагностика внутрішнього маркетингу підприємств сфери туристичних послуг

Використання запропонованої нами у підрозділі 3.2 методики проведення діагностики внутрішнього маркетингу підприємств з урахуванням особливостей туристичних послуг, дозволило отримати необхідну інформацію для аналізу рівня задоволеності споживачів послуг, персоналу та керівництва туристичних підприємств. Опитування було проведено у період з 4 по 31 травня 2015р. у містах Кривий Ріг, Дніпропетровськ, Київ на основі вибірки типових представників та охопило 331 респондента.

Опитування проводилось методом анкетування. При опитуванні споживачів туристичних послуг вибірка складала 292 респондента. Вибірка є репрезентативною для населення України старшого за 18 років за статтю, віком, соціальним статусом тощо. Основною метою опитування було визначення рівня задоволеності споживачів туристичних послуг для прийняття зважених рішень гравцями туристичного ринку. Визначення рівня задоволеності дозволяє оцінити на скільки споживачі задоволені діяльністю туроператора на туристичному ринку, його турпродуктами, додатковим сервісом тощо. Для власника бізнесу отримана та інтерпретована первинна інформація дозволяє виявити «критичні точки» у діяльності підприємства, порівняти свої показники з ринком загалом та розробити відповідну маркетингову стратегію перспективної діяльності.

Результати опитування контактного персоналу та керівників 10 туристичних підприємств здійснювалось за репрезентативною вибіркою методом випадкового відбору із бази даних туристичних підприємств міст Кривий Ріг (5), Дніпропетровськ (3), Київ (2). Обсяг вибірки контактного персоналу склав 29 респондентів (менеджери – 17 чол. або 58,6%; старші менеджери – 9 чол. або 31,1%; менеджер-керівник туристичного напрямку – 3 чол. або 10,3%). Обсяг вибірки керівників туристичного підприємства склав 10 респондентів (комерційний директор – 1 чол. або 10%; директор – 3 чол. або 30%; заступник директора – 6 чол. або 60%).

Одразу слід зазначити, що такі опитування доцільно проводити щоквартально або перед початком туристичного сезону, що надасть

можливість здійснювати порівняння результатів, відслідковувати зміни та розробляти найефективніші управлінські рішення.

Аналіз результатів опитування клієнтів показав наступне. Здійснивши оцінювання рівня задоволеності клієнтів ми встановили, що серед респондентів частка незадоволених та цілком незадоволених послугами туристичних компаній склала 3,5% (1,2 бали). Причинами незадоволеності респонденти назвали:

- неможливість заселитися до готелів, туристам, по прибуттю до місця призначення оскільки їм було відмовлено у поселенні через те, що оператор вчасно не здійснив оплату без повернення компенсації;
- роздратованість через суб'єктивні причини (крадіжки, хвороба під час подорожі);
- непристосованість готелів та транспортних засобів для туристів з фізичними вадами(недопущення на борт авіатранспорту);
- обмеженість сервісу для туристів, що подорожують з тваринами (відсутність належного обслуговування для тварин, недопущення їх на борт авіатранспорту);
- обмеженість сервісу для матусь, що годують немовлят (відсутність в меню їжі для грудних немовлят, непристосованість готелів та транспорту для сповивання дитини тощо).

У цілому 96,5% опитаних респондентів задоволені співпрацею з туристичними підприємствами. З них задоволені – 38% (3,4 бали), цілком задоволені – 58,5% (5 балів). Про базові цінності та принципи роботи туроператора у повному обсязі проінформовані 78,2% опитаних, непоінформовані – 21,8%. При цьому найпоширенішими джерелами інформації про базові цінності та принципи роботи туроператора 91% респондентів вказали web-сайт компанії, 85% – реклама, споживацький досвід друзів, знайомих, родичів – 45%, 43% – персональний продаж, 31% – паблік рилейшнз, інші джерела – 10% (рис. 4.5).

До п'ятірки найбільш значущих принципів, яких дотримуються вітчизняні туристичні компанії, увійшли: якість послуг (середнє значення 4,6 (1 місце)), орієнтація на споживача – 4,5 (2 місце), професіоналізм – 4,3 (3 місце), надійність – 4,2 (4 місце), командний дух, соціальна відповідальність, повага до людей, чесність – 2 (5 місце) (рис. 4.6). Серед інших важливих принципів респонденти назвали – швидкість, креативність, адаптивність.

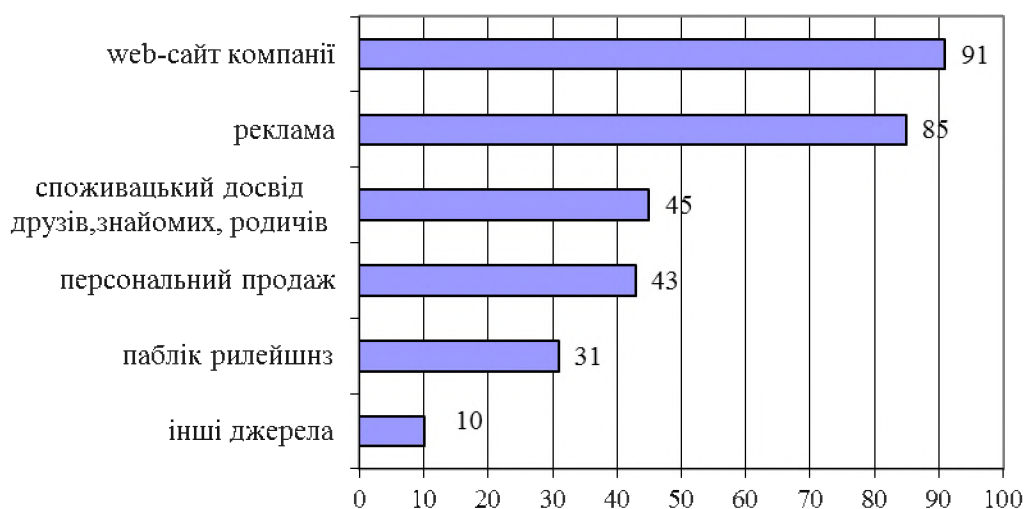


Рис. 4.5. Джерела інформації про базові цінності та принципи роботи компанії, %

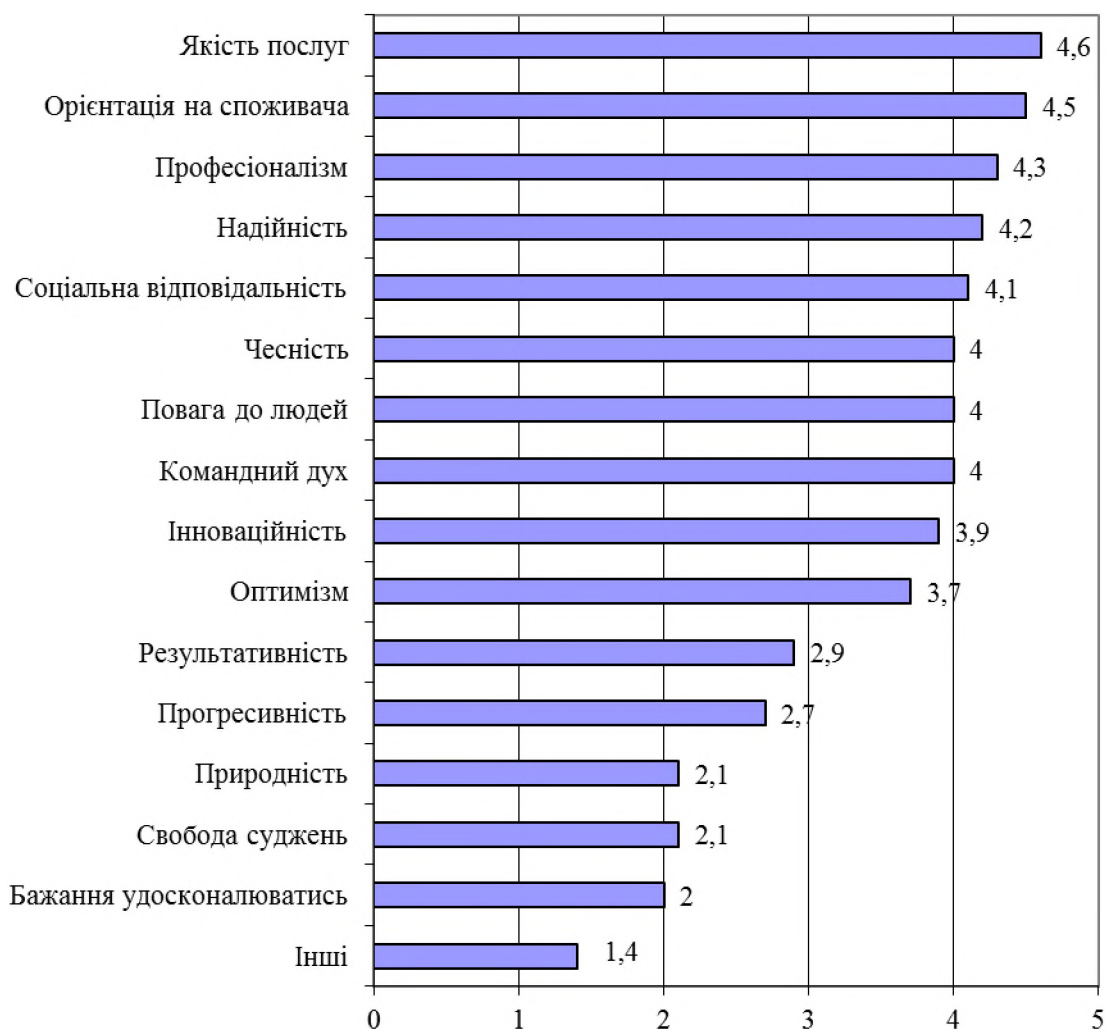


Рис. 4.6. Найбільш значущі принципи, яких дотримується організація на думку клієнтів, бали (середнє значення)

Стосовно намірів подальшого користування послугами компанії 86% респондентів надали позитивну відповідь, 9% – дали нейтральну відповідь, 5% – негативну. Також 87% респондентів порекомендували б друзям, родичам, знайомим скористатись послугами фірми, 8,5% – вказали, що не знають, 4,5% – не порекомендували б. Причинами негативних відповідей респонденти вказали негативний досвід співпраці з певними турфірмами, та суб'єктивні чинники такі як: втрата роботи, конвертація валюти та інші.

Усереднений портрет респондентів має наступний вигляд.

Переважає більшість респондентів жінки (59%) та чоловіки (41%) віком від 31 до 35 років (40%) та 36-40 років (32%), 26-30 років (16%), за соціальним статусом – підприємці (42%) та службовці (31%), переважно одружені (53%) та неодружені (29%) (рис. 4.7 – 4.10).

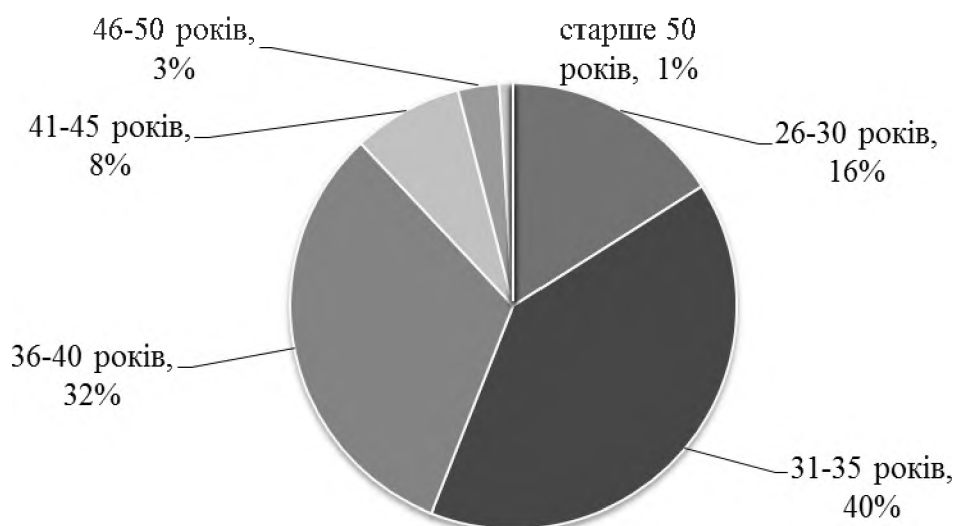


Рис. 4.7. Розподіл респондентів за віком

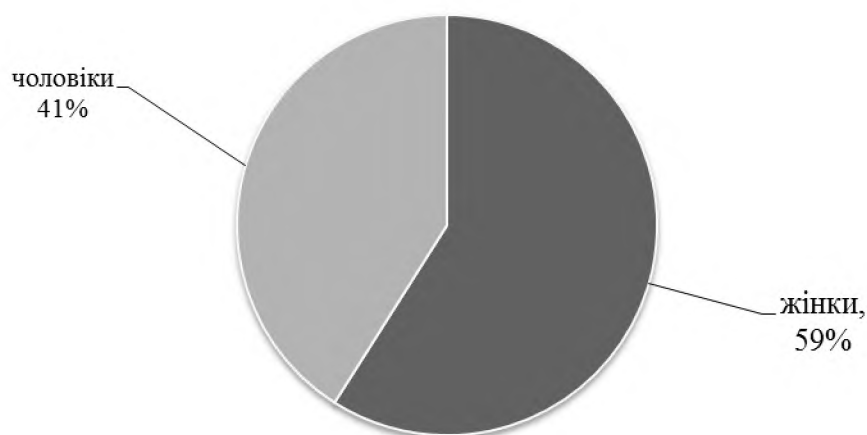


Рис. 4.8. Розподіл респондентів за статтю

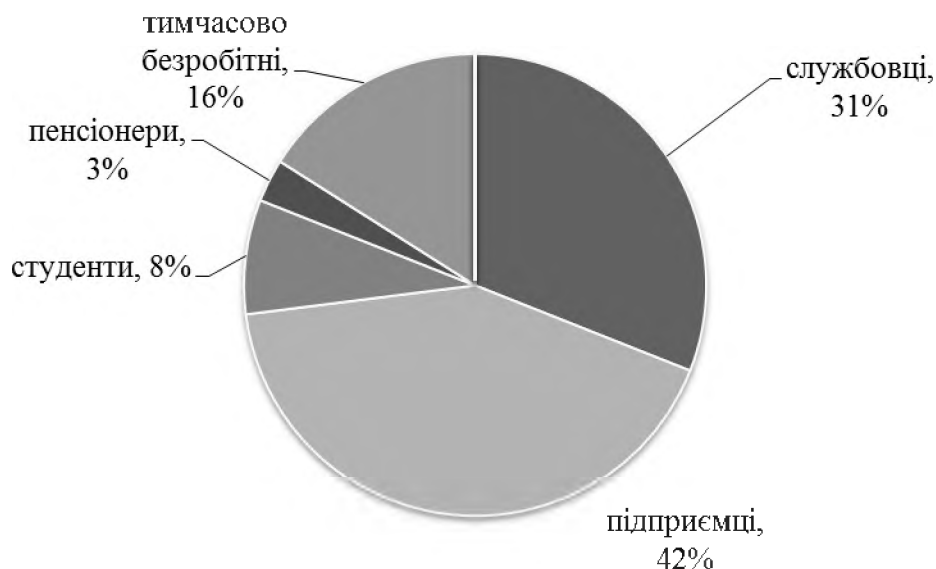


Рис. 4.9. Розподіл респондентів за соціальним статусом

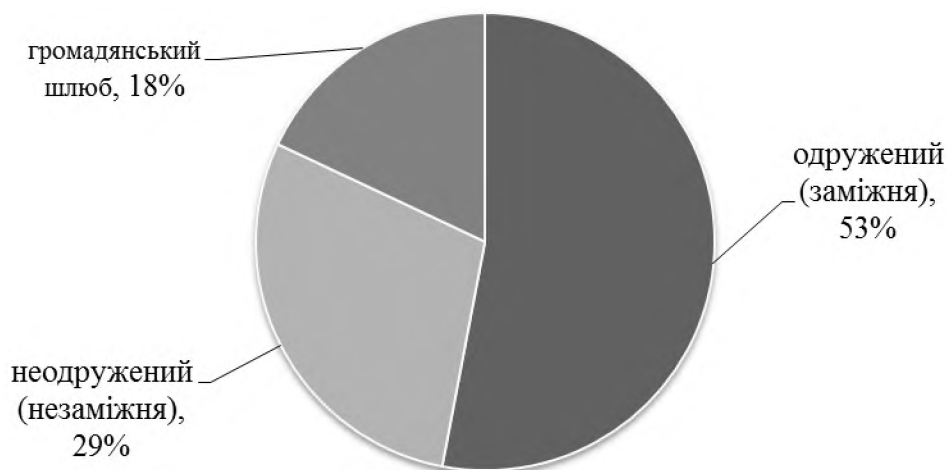


Рис. 4.10. Розподіл респондентів за сімейним станом

Для обробки результатів анкетування, вся інформація була систематизована у таблиці. В першому стовпчику вказано номери атрибутів, в 2-му шифри відповідних їм питань, в 3-му – результати розрахунків середніх значень по кожному атрибуту за шкалами «важливість» та «задоволеність» відповідно. Стандартні відхилення розраховані лише по шкалі «задоволеність» і містяться у 5-му стовпчику, оскільки для графічної інтерпретації цього достатньо.

Вихідні дані були отримані шляхом розрахунків середніх значень та середньоквадратичного відхилення за кожним атрибутом та систематизовані у табл. 4.9. Графічна інтерпретація отриманої інформації відображена на матриці (рис. 4.11).

Вихідні дані для побудови матриць задоволеність/незадоволеність та карти «важливість-виконання» за атрибутами послуг компанії для споживачів

№ атрибуту	Шифр питання	Середнє значення		Середньоквадратичне відхилення
		важливість	задоволеність	задоволеність
1	К 2.1.1	4,8	4,4	0,6
2	К 2.1.2	4,5	4,5	0,5
3	К 2.1.3	4	4,5	0,5
4	К 2.1.4	3,8	4,6	0,5
5	К 2.1.5	4,0	3,8	0,5
6	К 2.2.1	4,0	4,1	0,36
7	К 2.2.2	4,9	4,3	0,4
8	К 2.2.3	4,0	4,0	0,0
9	К 2.2.4	3,8	4,4	0,6
10	К 2.2.5	4,0	4,1	0,5
11	К 2.2.6	4,6	4,2	0,3
12	К 2.2.7	4,9	4,1	0,54
13	К 2.2.8	4,6	4,3	0,7
14	К 2.2.9	4,0	4,3	0,42
15	К 2.3.1	4,5	4,0	1,0
16	К 2.3.2	4,3	4,1	0,4
17	К 2.3.3	4,0	3,0	0,2
Середнє значення		4,28	4,16	0,47

Точкою перетину осей була обрана точка з координатами, що відповідають середній оцінці 4,16 балів (X) та середньоквадратичному відхиленню, що дорівнює 1. Це обґрунтовується тим, що коли клієнт ставить оцінку нижче середньої, значить на те є вагомі причини. Оцінка вища за 4,16 є показником досить доброго рівня якості атрибутів. Значення середньоквадратичного відхилення «1» є критичним для визначення, наскільки одноголосним є думка з приводу оцінки атрибуту.

Як видно з матриці (рис. 4.11), усі атрибути послуги розподілились на 4 сектори. У правому нижньому квадраті «Задоволеність» розташовано атрибути, середня оцінка яких вища середньої по сектору, а середньоквадратичне відхилення нижче. До цього квадранту потрапили атрибути 1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 14.

1. Ввічливість, уважність персоналу
2. Компетентність у вирішенні проблем клієнта
3. Оперативність у прийнятті рішень
4. Розуміння проблем клієнта
7. Привітність та комунікабельність
9. Зовнішній вигляд (охайність)

11. Загальна атмосфера при роботі з клієнтом
13. Відсутність помилок, неточностей у роботі
14. Сучасне обладнання(за допомогою якого створюються, надаються, споживаються послуги) і/або інтер'єр.

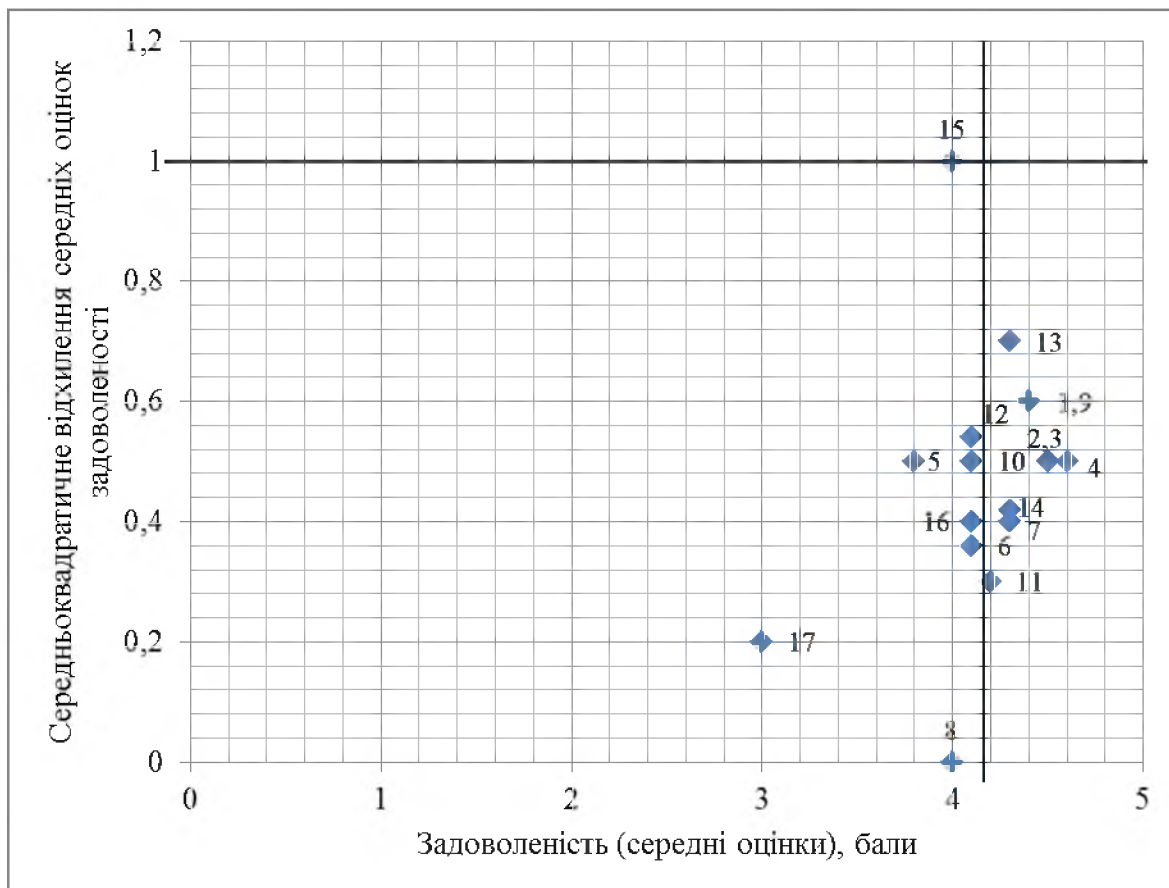


Рис. 4.11. Матриця задоволеність/незадоволеність атрибутами послуг для споживачів

До лівого верхнього квадранту «Незадоволеність розподілена» потрапив атрибут з низькою середньою оцінкою і високим середньоквадратичним відхиленням. Цим атрибутом більшість клієнтів незадоволена, однак частина респондентів поставила високі оцінки. Це пояснюється непостійністю якості даного атрибуту. Це атрибут 15 – орієнтація на дотримання зобов'язань.

В лівому нижньому квадранті «Незадоволеність» знаходяться найбільш проблемні атрибути, оскільки більшість клієнтів поставили їм низькі оцінки, а саме атрибути 5, 6, 8, 10, 12, 16, 17:

5. Індивідуальний підхід при пропонуванні послуг
6. Орієнтація на побажання клієнта

- 8. Стиль спілкування з клієнтом
- 10. Рівень спілкування персоналу між собою
- 12. Відповідний рівень обслуговування в зазначений строк
- 16. Орієнтація на дотримання прав споживачів
- 17. Своєчасність виявлення задоволеності клієнта

В цілому незадовільну оцінку (не залежно від стандартного відхилення) отримали 8 із 17 атрибутів, тобто майже половина атрибутів має незадовільну якість для клієнтів.

Однак, кожен атрибут має свою важливість для клієнта і низькі оцінки для менш важливих атрибутів не є критичними, оскільки не впливають на прийняття рішення про купівлю.

Для того, щоб виділити найбільш та найменш важливі атрибути для клієнт побудуємо матрицю «важливість-виконання».

Для цього відобразимо на осі координат середні значення оцінок кожного атрибуту за параметрами «важливість» та «задоволеність» (рис. 4.12).

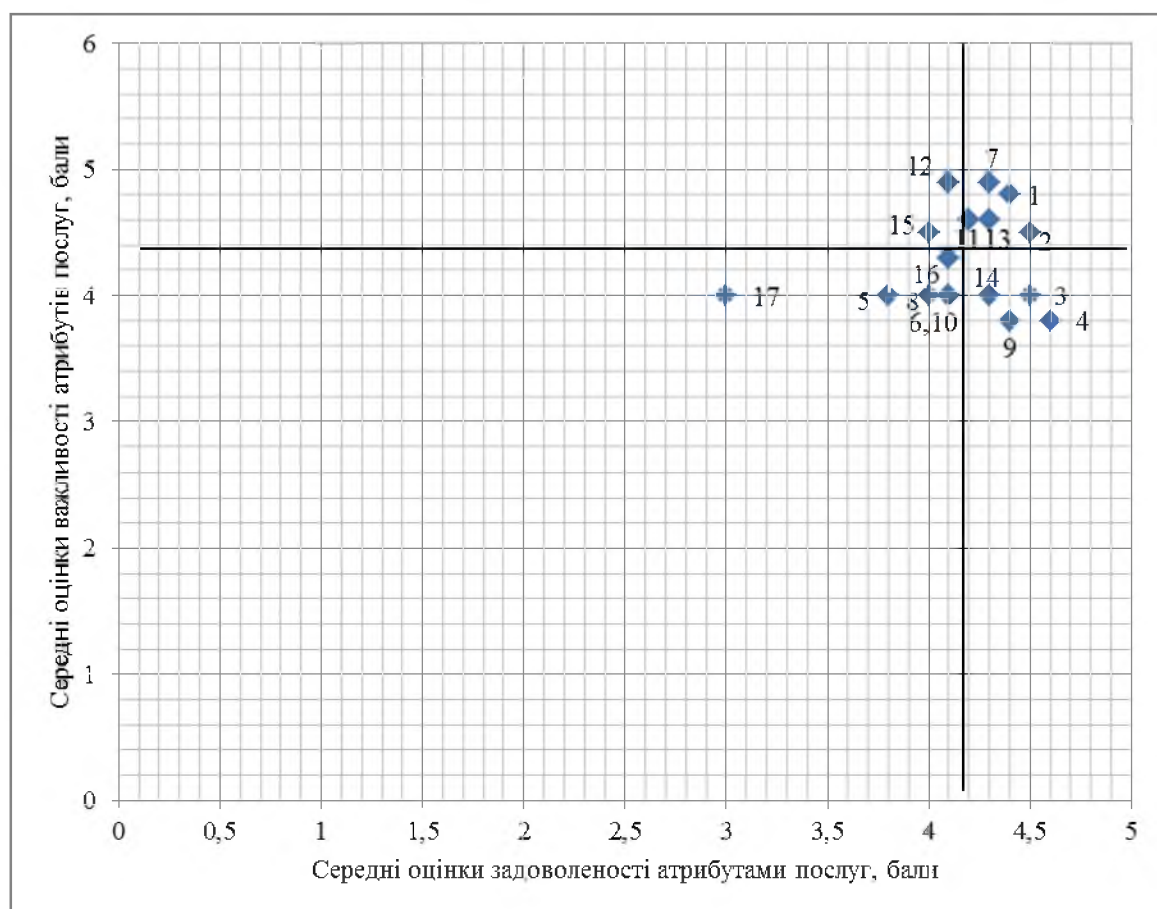


Рис. 4.12. Матриця «Важливість-виконання» для споживачів

Точкою перетину була обрана точка з координатами, що відповідають середнім значенням задоволеності та важливості (4,16; 4,28).

Таким чином, у правому верхньому квадраті «Успішний результат» розмістились ті атрибути послуги, які важливі для клієнта і якими вони задоволені. Сюди потрапили атрибути 1, 2, 7, 11, 13.

1. Ввічливість, уважність персоналу
2. Компетентність у вирішенні проблем клієнта
7. Привітність та комунікабельність
11. Загальна атмосфера при роботі з клієнтом
13. Відсутність помилок, неточностей у роботі

Завданням керівництва компанії є збереження якості цих атрибутів послуги. Високі оцінки є позитивним голосом при виборі компанії для отримання послуг.

Правий нижній квадрант «Можлива переоцінка» відобразив ті атрибути, які є мало важливими для клієнтів і не мають впливу на їх споживчий вибір. Так як фірма підтримує ці атрибути на високому рівні без особливих на те причин, то відбувається надвитратність ресурсів без суттєвої віддачі. Тут знаходяться атрибути 3, 4, 9, 14.

3. Оперативність у прийнятті рішень
4. Розуміння проблем клієнта.
9. Зовнішній вигляд (охайність)

14. Сучасне обладнання(за допомогою якого створюються, надаються, споживаються послуги) і/або інтер'єр.

Лівий нижній квадрант «Низький пріоритет» відображає атрибути, що є менш важливими для клієнта, проте фірма приділяє їм небагато уваги. Сюди потрапили атрибути 5, 6, 8, 10, 16, 17.

5. Індивідуальний підхід при пропонуванні послуг
6. Орієнтація на побажання клієнта
8. Стиль спілкування з клієнтом
10. Рівень спілкування персоналу між собою
16. Орієнтація на дотримання прав споживачів
17. Своєчасність виявлення задоволеності клієнта

При цьому атрибут 16 знаходиться на перетині квадрантів «Низький пріоритет» та «Зосередитись на цьому», що не дозволяє його однозначно зараховувати до менш важливих атрибутів.

Лівий верхній квадрант «Зосередитись на цьому» вказує на проблемні атрибути послуги. Ці атрибути є важливими для клієнта, але рівень задоволеності ними вкрай низький. Це атрибути 12, 15.

12. Відповідний рівень обслуговування в зазначений строк.

15. Орієнтація на дотримання зобов'язань.

Керівництву компанії слід переглянути складові цих атрибутів. Оскільки їх невисокі оцінки будуть змушувати клієнтів звертатись до конкуруючих фірм для подальшого співробітництва.

В цілому результати дослідження виявились позитивними. Загальна оцінка діяльності компаній склала 4,4 бали, однак при цьому середньоквадратичне відхилення склало 0,6, що вказує на неодноголосність думок в оцінках клієнтів. Це може пояснюватись відсутністю стандартизації в наданні послуг.

Аналіз результатів опитування клієнтів по завершенні туру показав наступне: 76% респондентів вказали на те, що якість отриманих послуг з організації та здійсненні подорожі відповідає задекларованій при продажі туру, 20% - вказали, що частково відповідає, 4% - не відповідає.

Причинами, неповної задоволеності щодо організації респонденти вказали неактуальність цін на сайті, неможливість додзвонитись, недоброзичливість персоналу.

Щодо причин, які сприяли незадоволеності клієнтів були відміна заброньованого та сплаченого номеру готелю без повернення коштів, через невчасну оплату та затримки в банківських розрахунках.

У цілому більшість респондентів виявились задоволеними від виконання менеджерами задекларованих зобов'язань відповідно до програми туру: 4% - незадоволені (1-2 бали), 12% - нейтральна відповідь (3 бали), 45% - швидше задоволені (4 бали), 21% – цілком задоволені (5 балів).

У цілому загальне враження від подорожі респонденти оцінили наступним чином: 3% - незадоволені (1-2 бали), 13% - нейтральна відповідь (3 бали), 46% - швидше задоволені (4 бали), 19 – цілком задоволені (5 балів).

Аналіз результатів опитування персоналу показав наступне.

Аналіз задоволеності клієнтів показав, що серед респондентів частка незадоволених та цілком незадоволених роботою в туристичній компанії склала 3% (1,2 бали). У цілому 41% респондентів задоволені роботою у туристичній компанії (3,4 бали), 56% - цілком задоволені (5 балів).

Більшість контактної персоналу працює в компанії від 1 до 3 років (43%) та від 4 до 6 років (38%) (рис. 4.13). Такі результати можна пояснити тим, що переважна більшість великих туристичних операторів існує на вітчизняному ринку понад 10 років, проте безліч турагентств, які співпрацюють з туроператорами та відповідно їх співробітники як правило існують на ринку менш тривалий період.

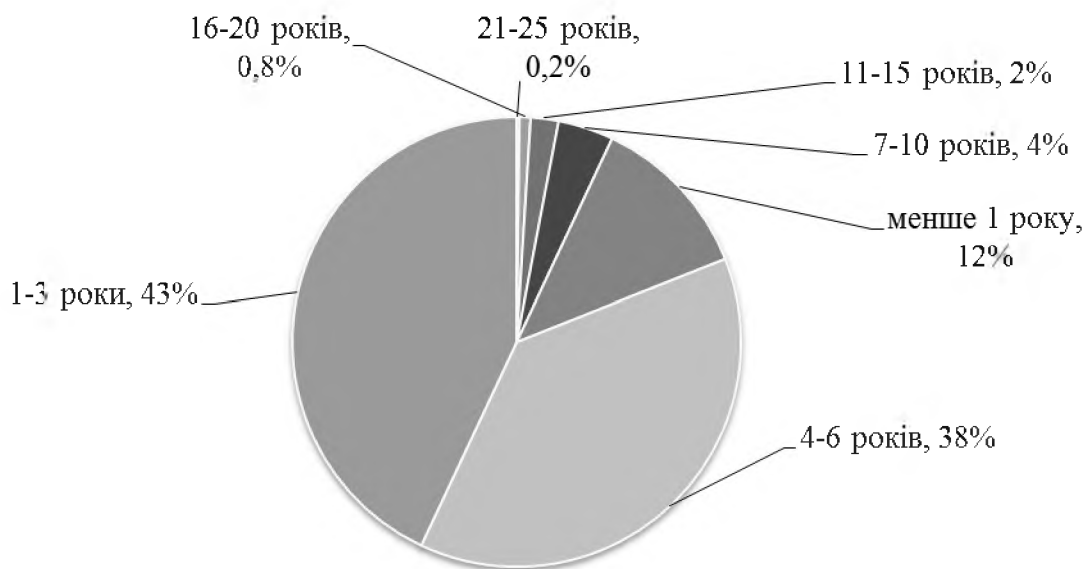


Рис. 4.13. Розподіл контактної персоналу за строком роботи у туристичній компанії, %

Серед причин, через які досвідчені співробітники частіше за все звільняються з компанії 30% респондентів назвали низький рівень заробітної плати, 21% – низький рівень уваги керівників до успіхів та здобутків персоналу, 16% – несприятливий мікроклімат, 12% – неможливість реалізації творчих планів, ідей, 12% – відсутність делегування повноважень, 9% – інші причини. Серед інших причин респонденти назвали такі як отримання досвіду та відкриття власної справи, переїзд на роботу в іншу країну, вагітність і пологи, перехід в іншу фірму туристичної галузі, низька ставка комісійної винагороди. Серед найбільш згадуваних причин, які могли б стати зміною ними роботи респонденти назвали: побоювання, що фірма може припинити свою діяльність (41%), кращі відносини у колективі (34%), більш висока заробітна плата (31%) (рис. 4.14). Така ситуація пояснюється перш за все нестабільністю туристичної галузі внаслідок нестабільної політичної та економічної ситуації в країні. Те що 32% опитаних в жодному разі не змінили б місце роботи є позитивним моментом, однак пошук кращих

відносин в іншому колективі, як 2-га за значенням причина, вказує на те, що керівництву слід більше уваги приділяти при формуванні корпоративної культури та внутрішнього маркетингу, направленою на тих співробітників які є найбільш цінними для компанії. Серед інших причин респонденти називали такі як складний і жорсткий характер керівника та завищені вимоги до менеджерів, краще соціальне забезпечення, ненормований робочий графік, за людськими якостями спілкування з великою кількістю різних клієнтів.



Рис. 4.14. Причини, які могли б стати зміною контактним персоналом роботи

Найбільш значущі принципи, яких дотримується організація на думку контактного персоналу (у балах) подано на рис. 4.15.

Серед названих принципів 92% опитаних вказали, що знають принципи своєї організації, відповідно 8% – не знають та 90% – вказали, що поділяють їх. При цьому всі респонденти вказали, що інформація про базові цінності та принципи компанії до них доноситься.

Найпоширенішими джерелами інформації для контактного персоналу про базові цінності та принципи роботи компанії виявились: інформація безпосередньо від керівника – 82%, буклети та інша друкована інформація – 100%, трудова угода – 69%, web-сайт компанії, 60%, корпоративний кодекс – 35%, посадові інструкції – 30%, спілкування з колегами – 22%, корпоративна преса – 20%, дошки оголошень – 18%.

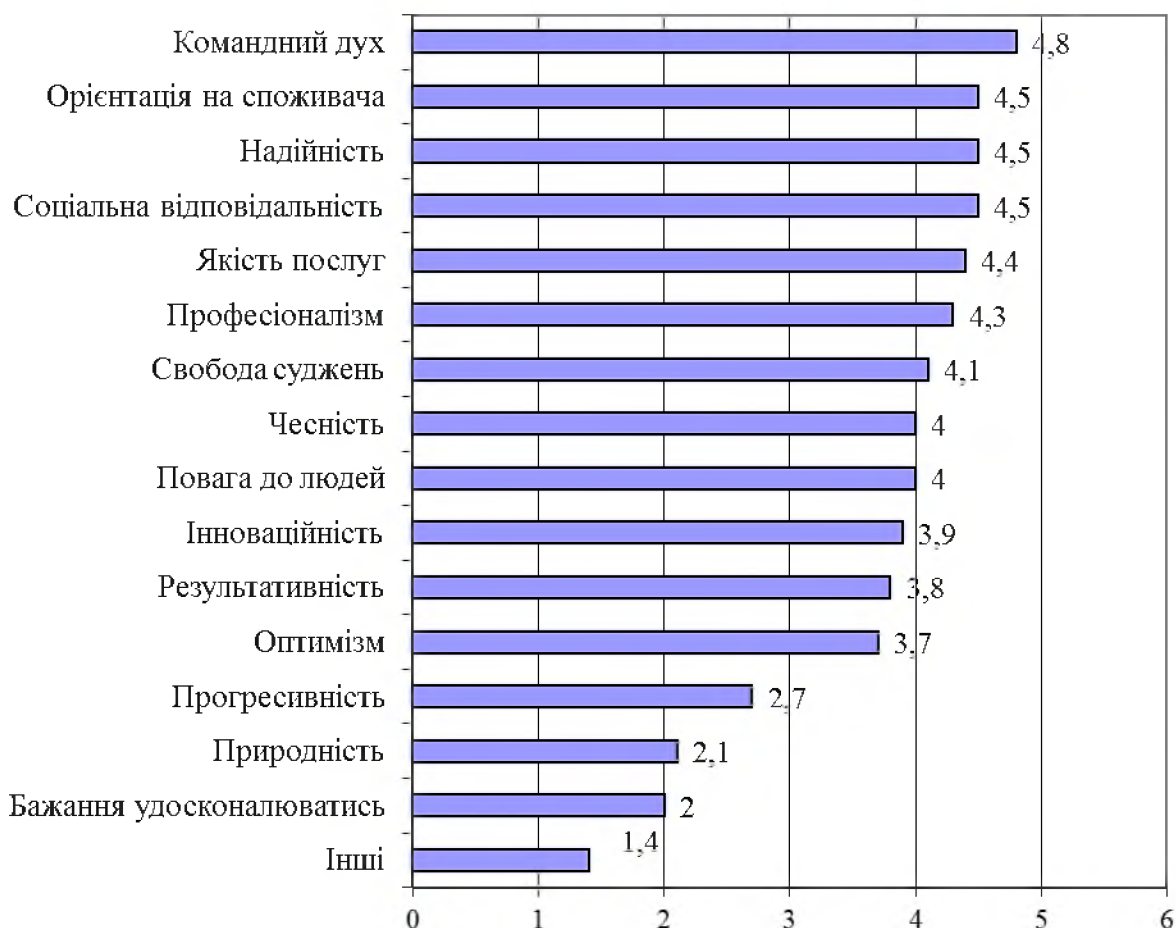


Рис. 4.15. Найбільш значущі принципи, яких дотримується організація на думку контактного персоналу, бали (середнє значення)

Стосовно мікроклімату в компанії 92% респондентів вважають його нормальним, 2% – так не вважають, 6% – надали нейтральну відповідь, вказавши такі причини як упереджене ставлення колег та міжособистісні відносини. Серед контактного персоналу зі своїми посадовими обов'язками ознайомлені 98% і лише 2% їх не знають. Про досить високу прихильність контактного персоналу до своїх фірми свідчить те, що 97% вказали скористались би послугами своєї компанії, 98% готові порекомендувати своїм друзям, знайомим і родичам.

Серед пропозицій щодо змін у стандартах роботи компанії респонденти називали наступні: наявність корпоративного телефону з цілодобовим обслуговуванням (з можливістю дозвону в потрібну країну в потрібний час); наявність двостороннього зв'язку з клієнтом після завершення туру; наявність менеджерів, що забезпечують цілодобовий зворотній зв'язок в інтерактивному режимі (за допомогою Skype, Viber та інших сучасних засобів).



Рис. 4.16. Джерела інформації для контактного персоналу про базові цінності та принципи роботи компанії, %

Усереднений портрет респондентів має наступний вигляд. Переважна більшість респондентів жінки (72%) віком від 21 до 30 років (68%) та 31-35 років (26%), переважно неодружені (58%) (рис. 4.17 – 4.19).

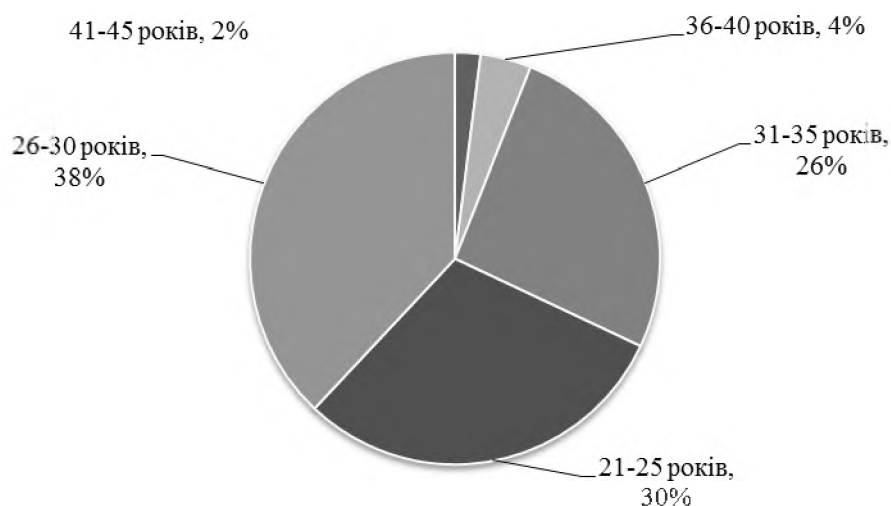


Рис. 4.17. Розподіл респондентів за віком

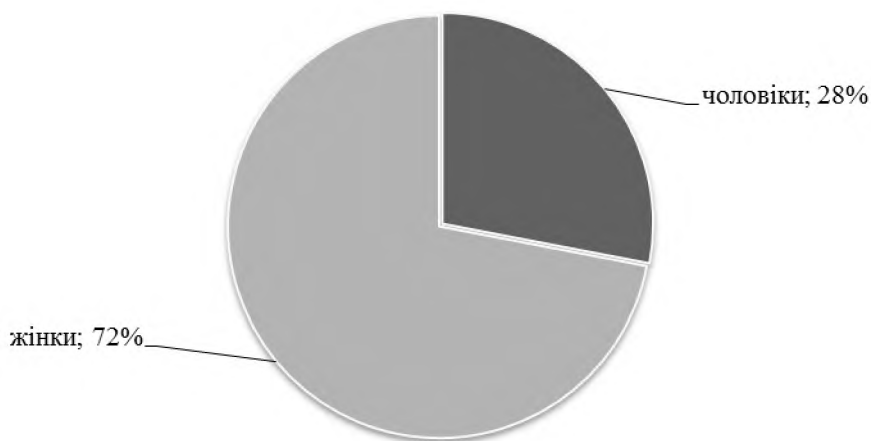


Рис. 4.18. Розподіл респондентів за статтю

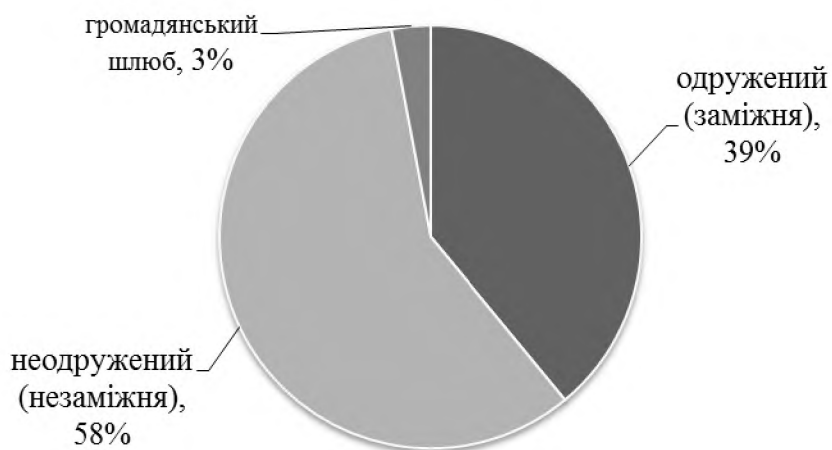


Рис. 4.19. Розподіл респондентів за сімейним станом

Для обробки результатів анкетування контактного персоналу, вся інформація була систематизована у таблиці. В першому стовпчику вказано номери атрибутів стосовно умов роботи в компанії, в 2-му шифри відповідних їм питань, в 3-му – результати розрахунків середніх значень по кожному атрибуту за шкалами «важливість» та «задоволеність» відповідно.

Стандартні відхилення розраховані лише по шкалі «задоволеність» і містяться у 5-му стовпчику, оскільки для графічної інтерпретації цього достатньо. Вихідні дані були отримані шляхом розрахунків середніх значень та середньоквадратичного відхилення за кожним атрибутом та систематизовані у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Вихідні дані для побудови матриць задоволеність/незадоволеність
та карти «важливість-виконання» умовами роботи
контактного персоналу в туристичній компанії**

№ атрибуту	Шифр питання	Середнє значення		Середньоквадратичне відхилення
		важливість	задоволеність	задоволеність
1	КП 3.1.1	2,7	4,2	0,96
2	КП 3.1.2	3,9	4,5	0,9
3	КП 3.1.3	3,6	2,7	1,56
4	КП 3.1.4	3,5	3,2	1,4
5	КП 3.2.1	3,0	4,5	0,5
6	КП 3.2.2	3,7	4,5	0,5
7	КП 3.2.3	3,9	3,9	0,54
8	КП 3.3.1	4,7	4,9	0,18
9	КП 3.3.2	4,9	4,9	0,18
10	КП 3.3.3	4,9	4,5	0,5
11	КП 3.3.4	4,5	4,3	0,42
12	КП 3.3.5	3,8	4,9	0,18
13	КП 3.3.6	4,7	4,7	0,42
14	КП 3.4.1	4,5	4,2	0,32
15	КП 3.4.2	4,4	4,4	0,48
16	КП 3.4.3	3,8	4,5	0,5
17	КП 3.5.1	3,0	3,3	1,1
18	КП 3.5.2	3,0	3,9	1,2
19	КП 3.5.3	3,6	4,6	0,72
20	КП 3.5.4	3,4	3,7	0,54
21	КП 3.6.1	3,1	3,5	0,5
22	КП 3.6.2	2,5	4,1	0,54
23	КП 3.7.1	4,0	4,6	0,72
24	КП 3.7.2	3,1	4,2	1,28
Середнє значення		3,76	4,20	0,67

Графічна інтерпретація отриманої інформації відображена на матриці (рис. 4.20).

Точкою перетину осей була обрана точка з координатами, що відповідають середній оцінці 4,2 балів (X) та середньоквадратичному відхиленню, що дорівнює 1. Це обґрунтовується тим, що коли ставить оцінку нижче середньої, значить на те є вагомі причини. Оцінка вища за 4,2 є показником досить доброго рівня якості атрибутів. Значення середньоквадратичного відхилення «1» є критичним для визначення, наскільки одноголосним є думка з приводу оцінки атрибуту.

Як видно з матриці, усі атрибути розподілились на 4 сектори. У правому нижньому квадраті «Задоволеність» знаходяться атрибути, середня оцінка яких вища середньої по сектору, а середньоквадратичне відхилення нижче. До цього квадранту потрапили атрибути 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 23.

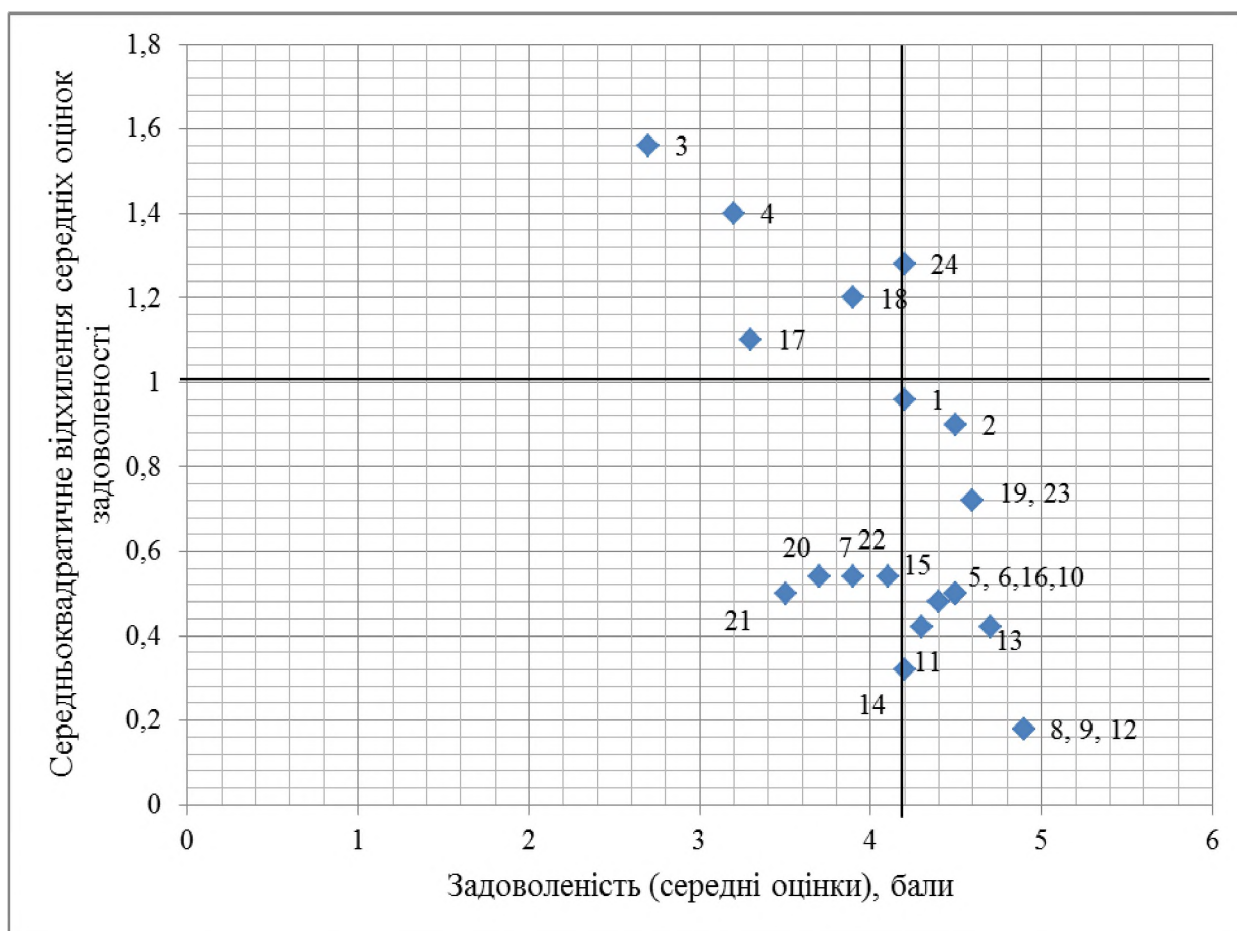


Рис.4.20. Матриця задоволеність/незадоволеність умовами роботи контактного персоналу в туристичній компанії

1. Зручне розташування офісу
2. Комфортна обстановка усередині офісу
5. Гордість за роботу в компанії
6. Можливість самовираження
8. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі
9. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури
10. Справедлива оцінка результатів роботи
11. Наявність необхідних повноважень
12. Увага керівництва до ідей і думок співробітників
13. Поважне відношення з боку керівників
14. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці
15. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника
16. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника

19. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці

23. Доброзичлива атмосфера у колективі

Однак, атрибути 1 та 14 знаходяться на межі з сектором незадоволеності, що містить найбільш проблемні атрибути, оскільки деякі з персоналу поставили їм низькі оцінки.

До лівого верхнього квадранту «Незадоволеність розподілена» потрапили атрибути з низькою середньою оцінкою і високим середньоквадратичним відхиленням. Цими атрибутами більшість контактного персоналу незадоволена, однак частина респондентів поставила високі оцінки. Це атрибути 3, 4, 17, 18, 24.

3. Технічна оснащеність робочого місця

4. Зручний графік роботи

17. Доступність навчальних програм

18. Відповідність програм робочим задачам

24. Можливість одержати підтримку колег

Така ситуація пояснюється двома основними причинами. По-перше, для тієї частини контактного персоналу, яка працює дистанційно, не мають значення графік роботи та оснащення робочого місця, оскільки працюють на дому, а варіанти підвищення своєї кваліфікації та професійного рівня переважно шукають самостійно.

По-друге, непостійністю якості даного атрибуту. Так, ряд респондентів вказали, що є певне незадоволення графіком роботи: офіційно з 10:00 до 19:00, обідня перерва 1 година, але фактично на зв'язку з клієнтами цілодобово.

При цьому атрибут 24 знаходиться на перетині квадрантів «Незадоволеність розподілена», «Розподілена задоволеність», отримавши високу середню оцінку, але високе середньоквадратичне відхилення вказує на те, що оцінки респондентів не співпадають за цим атрибутом, що може бути обумовлене непостійністю бажаних відносин в колективі. Ідентифікація незадоволених відносинами в колективі дозволить визначити причину незадоволеності і здійснити індивідуальні коригуючі заходи.

У лівому нижньому квадранті «Незадоволеність» знаходяться найбільш проблемні атрибути, оскільки більшість клієнтів поставили їм низькі оцінки, а саме атрибути 7, 20, 21, 22.

7. Різноманітність виконуваних завдань

20. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик

21. Можливість вертикальної кар'єри

22. Можливість горизонтальної кар'єри

В цілому незадовільну оцінку (не залежно від стандартного відхилення) отримали 9 із 24 атрибутів або 38%.

Однак, кожен атрибут має свою важливість для клієнта і низькі оцінки для менш важливих атрибутів не є критичними, оскільки не впливають на якість роботи контактного персоналу.

Для того, щоб виділити найбільш та найменш важливі атрибути для контактного персоналу побудуємо матрицю «важливість-виконання».

Для цього відобразимо на осі координат середні значення оцінок кожного атрибуту за параметрами «важливість» та «задоволеність» (рис. 4.21).

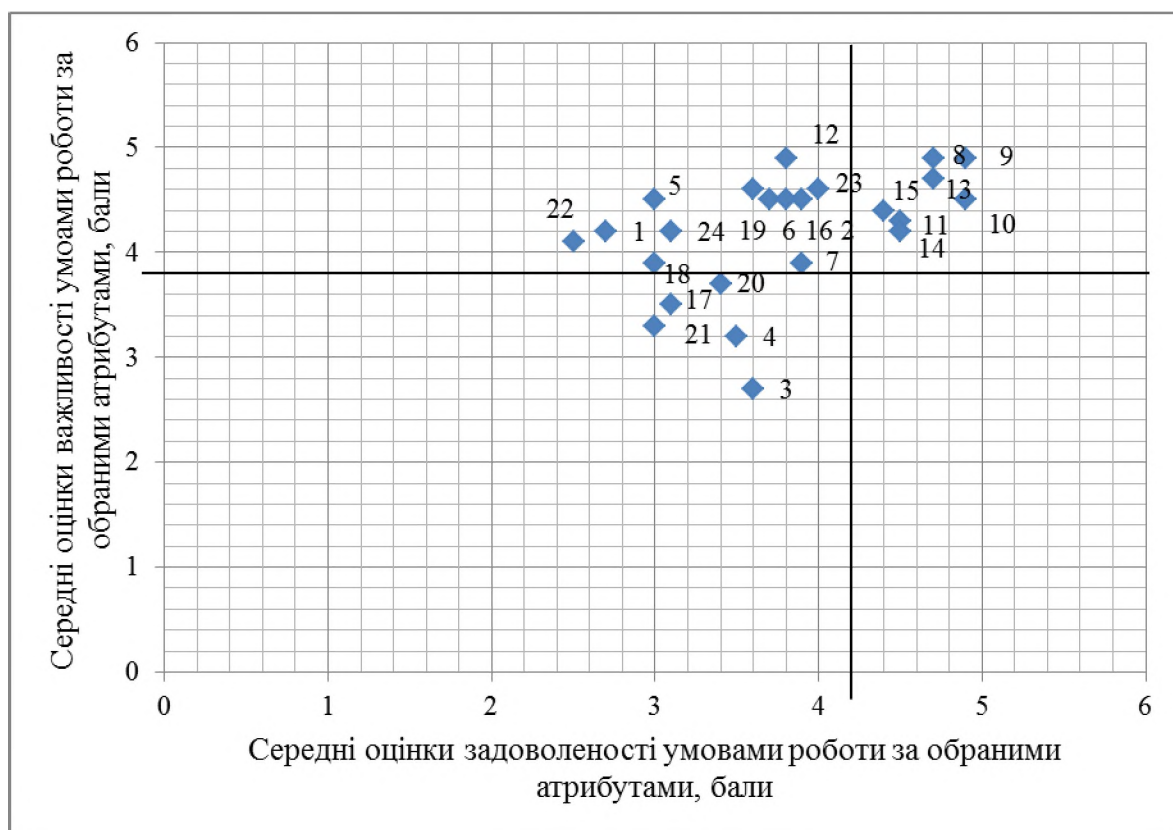


Рис. 4.21. Матриця «важливість-виконання» для контактного персоналу

Точкою перетину була обрана точка з координатами, що відповідають середнім значенням задоволеності та важливості (4,2; 3,8).

Таким чином, у правому верхньому квадранті «Успішний результат» розмістились ті атрибути умов роботи, які важливі для контактного

персоналу і якими вони задоволені. Сюди потрапили атрибути 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15.

- 8. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі
- 9. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури
- 10. Справедлива оцінка результатів роботи
- 11. Наявність необхідних повноважень
- 13. Поважне відношення з боку керівників
- 14. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці
- 15. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи

співробітника.

Задачею керівництва компанії є збереження якості цих атрибутів. Високі оцінки є показником певної прихильності контактного персоналу, що є позитивним моментом при наданні ними клієнтам туристичних послуг.

Лівий нижній квадрант «Низький пріоритет» відображає атрибути, що є менш важливими для клієнта, проте фірма приділяє їм небагато уваги. Сюди потрапили атрибути 3, 4, 17, 20, 21

- 3. Технічна оснащеність робочого місця
- 4. Зручний графік роботи
- 17. Доступність навчальних програм
- 20. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик
- 21. Можливість вертикальної кар'єри

Лівий верхній квадрант «Зосередитись на цьому» вказує на проблемні атрибути послуги. Ці атрибути є важливими для контактного персоналу, але рівень задоволеності ними вкрай низький. Це атрибути 1, 2, 5, 6, 7, 12, 16, 18, 19, 22, 23, 24.

- 1. Зручне розташування офісу
- 2. Комфортна обстановка усередині офісу
- 5. Гордість за роботу в компанії
- 6. Можливість самовираження
- 7. Різноманітність виконуваних задач
- 12. Увага керівництва до ідей і думок співробітників
- 16. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям

співробітника

- 18. Відповідність програм робочим задачам
- 19. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці
- 22. Можливість горизонтальної кар'єри

23. Доброзичлива атмосфера у колективі

24. Можливість одержати підтримку колег.

Керівництву компанії слід переглянути складові цих атрибутів, оскільки їх невисокі оцінки можуть стати причиною зміни роботи або низької якості обслуговування клієнтів при наданні туристичних послуг.

У опитуванні також взяли участь 10 керівників туристичних підприємств. Серед респондентів 90% цілком задоволені роботою контактного персоналу в їхній компанії (5 балів), 9% – у цілому задоволені (3,4 бали). Частка незадоволених та цілком незадоволених роботою персоналу в туристичній компанії склала 1% (1,2 бали).

Майже 60% опитаних вказали, що проводять подібні опитування серед контактного персоналу з метою виявлення їхніх потреб стосовно роботи в їхній організації. Переважна більшість керівників проводить подібні дослідження раз у 2-3 роки (78%), раз на рік – 12%, раз у півроку – 11% та 1 раз у 5 років – 6% (рис. 4.22).

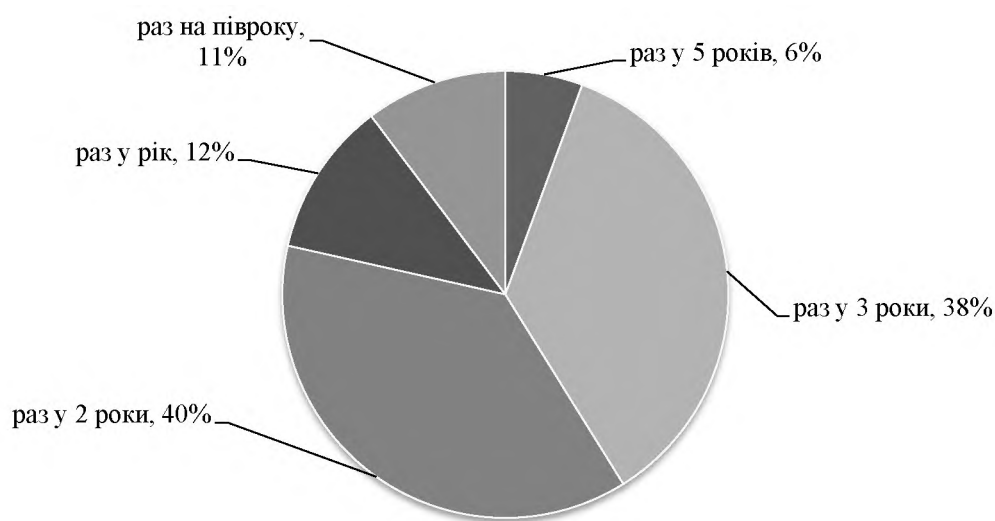


Рис. 4.22. Частота проведення керівниками туристичних підприємств опитування контактного персоналу з метою виявлення його потреб, %

Більшість керівників вказали, що використовують результати опитування в практичній діяльності фірми (62%).

На думку всіх опитаних керівників співробітники знають задекларовані принципи своєї організації (100%). При цьому 80% опитаних впевнені, що

більшість підлеглих поділяють принципи роботи компанії, 89% вважають, що клієнти фірми поділяють принципи роботи компанії.

Першу п'ятірку основних принципів, яких дотримується організація на думку керівників туристичних підприємств становлять орієнтація на споживача, професіоналізм, якість послуг, бажання удосконалюватись та командний дух (рис. 4.23).

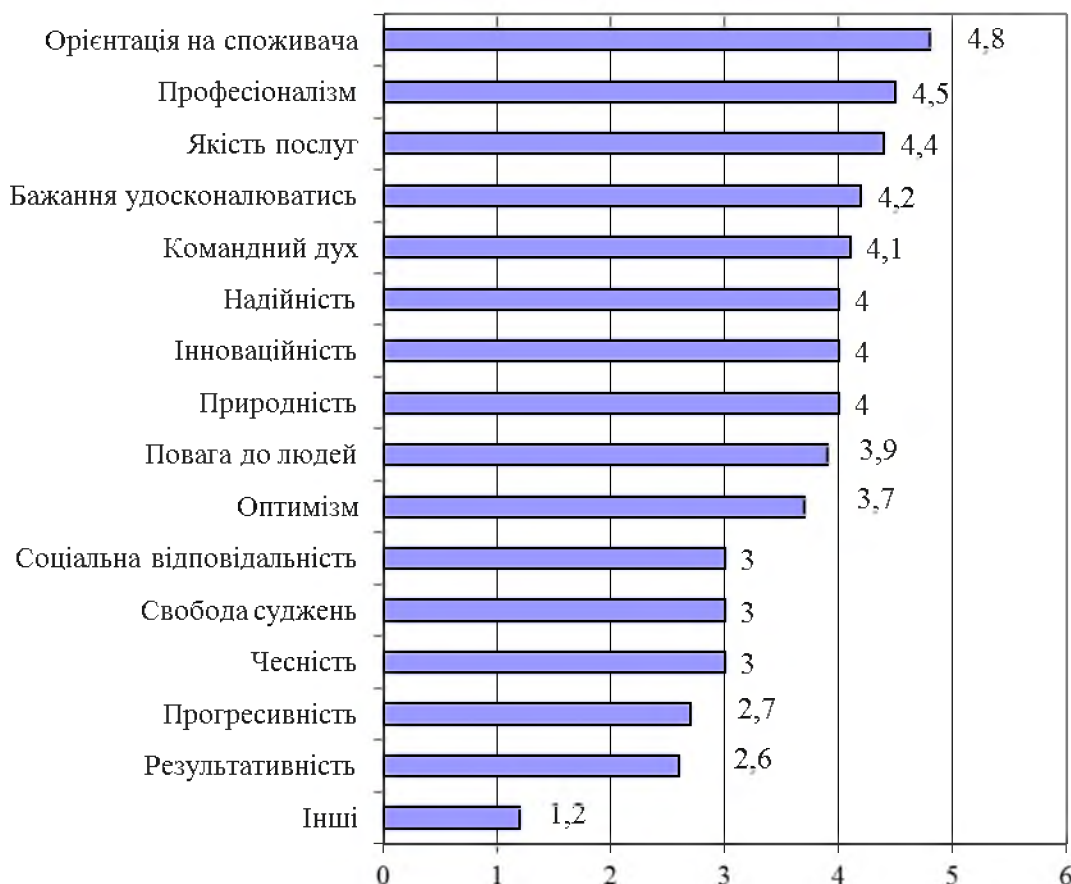


Рис. 4.23. Найбільш значущі принципи, яких дотримується організація на думку керівників туристичних підприємств, бали (середні значення)

Всі опитані керівники вказали, що інформація про базові цінності та принципи компанії доноситься до контактного персоналу. На думку керівників найпоширенішими джерелами інформації для контактного персоналу про базові цінності та принципи роботи компанії є: інформація безпосередньо від керівника – 89%, буклети та інша друкована інформація – 98%, трудова угода – 65%, web-сайт компанії – 55%, корпоративний кодекс – 36%, посадові інструкції – 28%, спілкування з колегами – 23%, корпоративна преса – 19%, дошки оголошень – 18% (рис. 4.24).



Рис. 4.24. Джерела інформації для контактного персоналу про базові цінності та принципи роботи компанії на думку керівників, %

При цьому лише 92% опитаних вважають, що до клієнтів дана інформація також доноситься. На думку керівників найпоширенішими засобами, що використовуються фірмою для донесення інформації до клієнтів про базові цінності та принципи роботи компанії є: web-сайт компанії (85%), пряме спілкування (60%), реклама (30%), паблік рилейшнз (21%), корпоративна преса (9%), інше (62%). Серед інших джерел більшість керівників назвали споживчий досвід клієнтів («сарафанне радіо») (рис. 4.25).

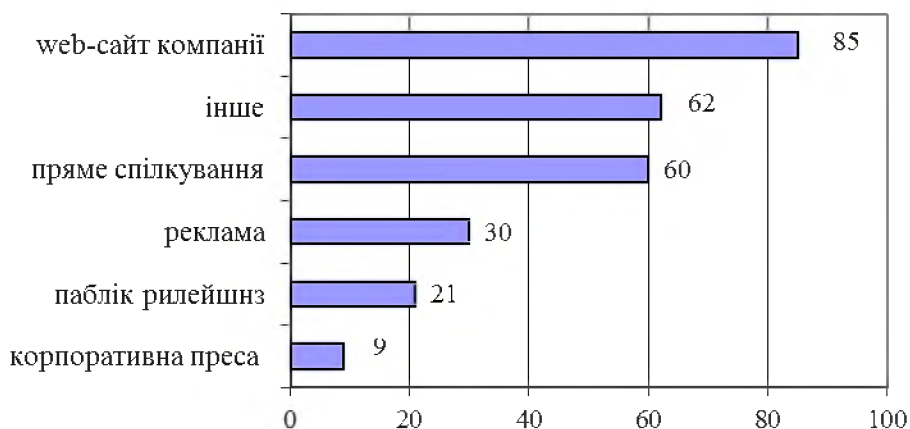


Рис. 4.25. Джерела інформації для клієнтів про базові цінності та принципи роботи компанії на думку керівників, %

Загальний профіль керівників туристичних підприємств: це, в основному, особи віком від 31 до 35 років (31%) та 35-40 років (30%), переважно жінки (62%), зі стажем роботи 4-6 років (40%) та 7-10 років (32%) (рис. 4.26 – 4.28).

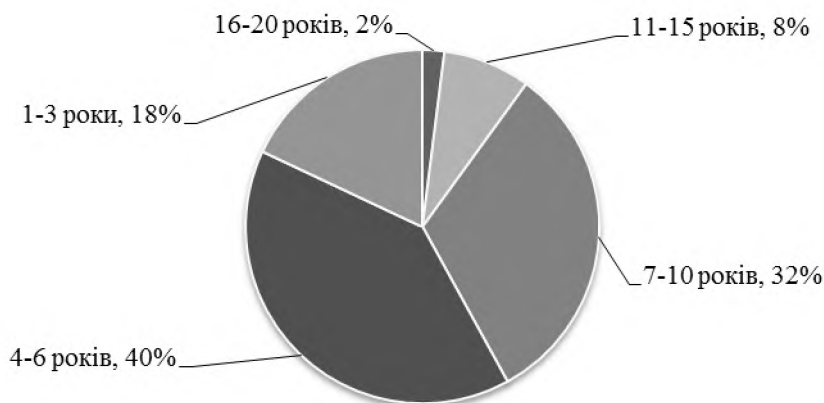


Рис. 4.26. Розподіл керівників туристичних підприємств за строком роботи в туристичній компанії, %

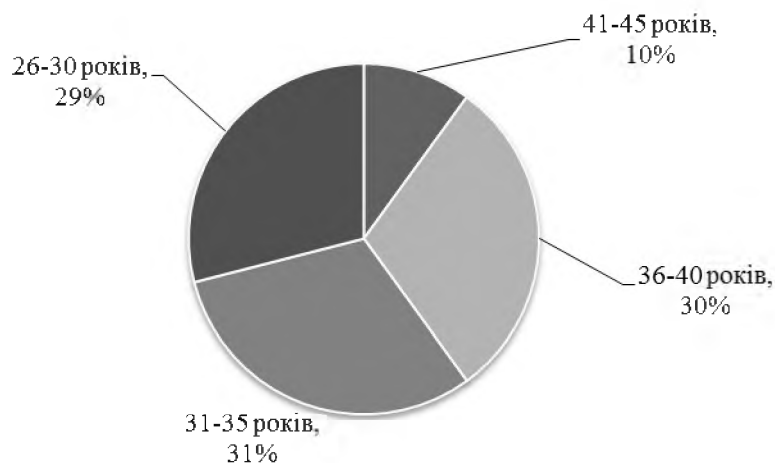


Рис. 4.27. Розподіл керівників туристичних підприємств за віком

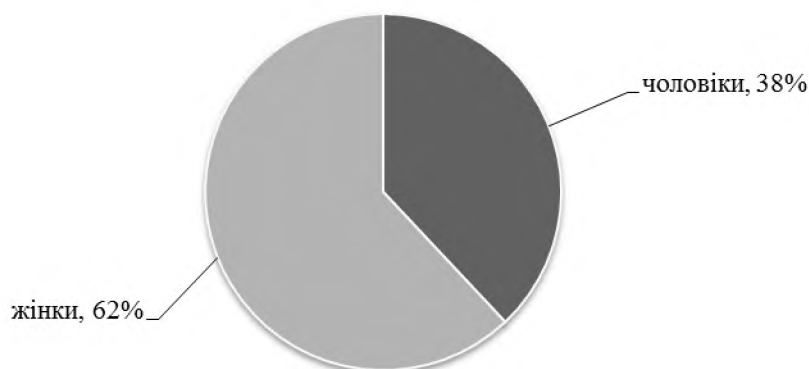


Рис. 4.28. Розподіл керівників туристичних підприємств за статтю

Для обробки результатів анкетування керівників, вся інформація була систематизована у таблиці. В першому стовпчику вказано номери атрибутів стосовно умов роботи в компанії, в 2-му шифри відповідних їм питань, в 3-му – результати розрахунків середніх значень по кожному атрибуту за шкалами «важливість» та «задоволеність» відповідно. Стандартні відхилення розраховані лише по шкалі «задоволеність» і містяться у 5-му стовпчику, оскільки для графічної інтерпретації цього достатньо. Вихідні дані були отримані шляхом розрахунків середніх значень та середньоквадратичного відхилення за кожним атрибутом та систематизовані у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Вихідні дані для побудови матриць задоволеність/незадоволеність та карти «важливість-виконання» умовами роботи контактного персоналу на думку керівників туристичних підприємств

№ атрибуту	Шифр питання	Середнє значення		Середньоквадратичне відхилення
		важливість	задоволеність	задоволеність
1	KE 3.1.1	4,9	4,9	0,0
2	KE 3.1.2	4,9	4,9	0,0
3	KE 3.1.3	4,9	4,8	0,1
4	KE 3.1.4	4,9	4,9	0,0
5	KE 3.2.1	4,8	4,8	0,0
6	KE 3.2.2	4,5	4,5	0,0
7	KE 3.2.3	4,2	4,7	0,3
8	KE 3.3.1	4,2	4,7	0,3
9	KE 3.3.2	4,2	4,8	0,3
10	KE 3.3.3	4,0	4,7	0,4
11	KE 3.3.4	4,7	4,7	0,0
12	KE 3.3.5	4,8	4,8	0,0
13	KE 3.3.6	4,8	4,8	0,0
14	KE 3.4.1	5,0	4,0	0,5
15	KE 3.4.2	4,8	4,8	0,0
16	KE 3.4.3	4,8	4,8	0,0
17	KE 3.5.1	4,8	3,9	0,5
18	KE 3.5.2	4,0	4,0	0,0
19	KE 3.5.3	4,9	4,9	0,0
20	KE 3.5.4	4,9	4,9	0,0
21	KE 3.6.1	4,8	3,1	0,9
22	KE 3.6.2	4,0	4,0	0,0
23	KE 3.7.1	4,9	4,9	0,0
24	KE 3.7.2	4,9	4,8	0,1
Середнє значення		4,65	4,59	0,13

Графічна інтерпретація отриманої інформації відображена на матриці (рис. 4.29).

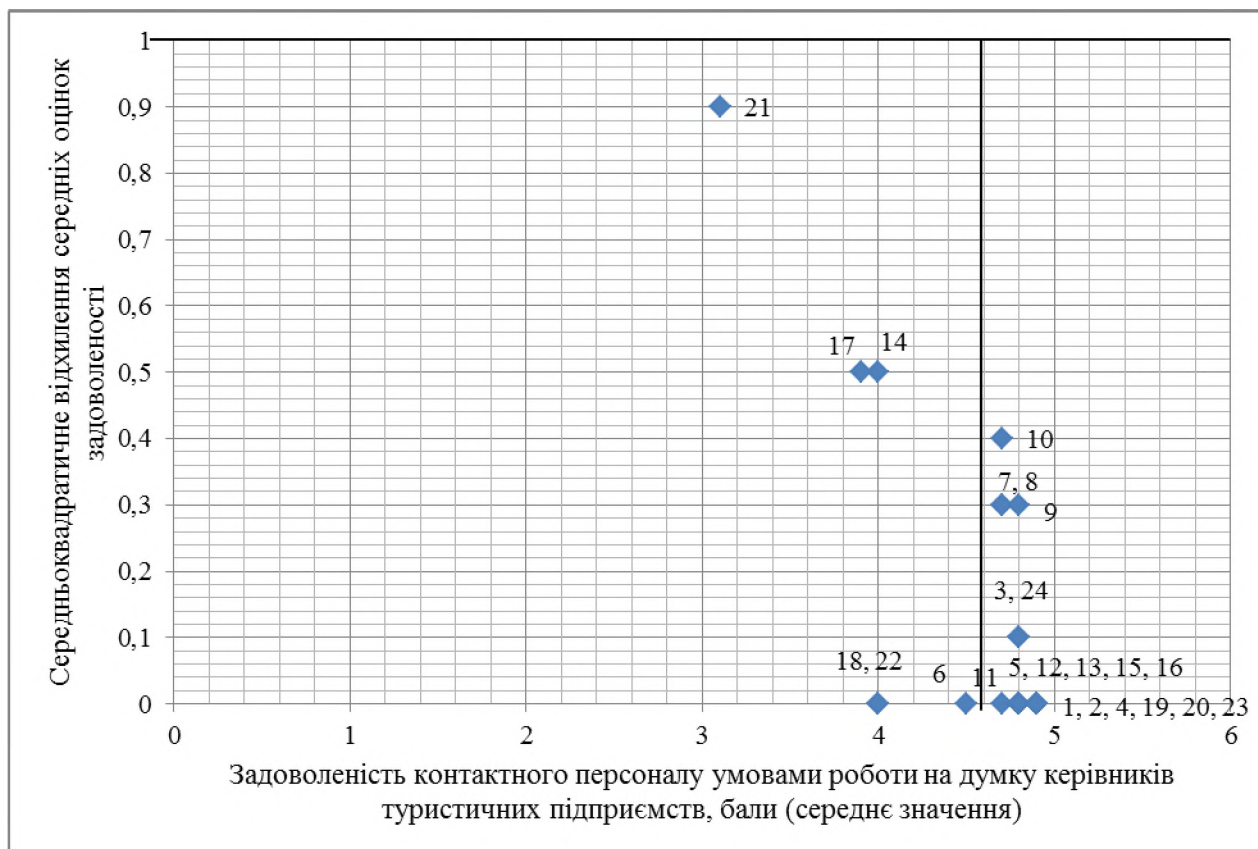


Рис. 4.29. Матриця задоволеність/незадоволеність умовами роботи контактного персоналу на думку керівників туристичних підприємств

Точкою перетину осей була обрана точка з координатами, що відповідають середній оцінці 4,59 балів (X) та середньоквадратичному відхиленню, що дорівнює 1. Це обґрунтовується тим, що коли ставить оцінку нижче середньої, значить на те є вагомі причини. Оцінка вища за 4,2 є показником досить доброго рівня якості атрибутів. Значення середньоквадратичного відхилення «1» є критичним для визначення, наскільки одноголосним є думка з приводу оцінки атрибуту.

Як видно з матриці, усі атрибути розподілились на 4 сектори.

У правому нижньому квадраті «Задоволеність» знаходяться атрибути, середня оцінка яких вища середньої по сектору, а середньоквадратичне відхилення нижче. До цього квадранту потрапили атрибути 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 23, 24.

1. Зручне розташування офісу
2. Комфортна обстановка усередині офісу
3. Технічна оснащеність робочого місця
4. Зручний графік роботи
5. Гордість за роботу в компанії

7. Різноманітність виконуваних задач
8. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі
9. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури
10. Справедлива оцінка результатів роботи
11. Наявність необхідних повноважень
12. Увага керівництва до ідей і думок співробітників
13. Поважне відношення з боку керівників
15. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника
16. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника
19. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці
20. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик
23. Доброзичлива атмосфера в колективі
24. Можливість одержати підтримку колег

В лівому нижньому квадранті «Незадоволеність» знаходяться найбільш проблемні атрибути, оскільки більшість опитаних поставили їм низькі оцінки, а саме атрибути 6, 14, 17, 18, 21, 22.

6. Можливість самовираження
14. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці
17. Доступність навчальних програм
18. Відповідність програм робочим задачам
21. Можливість вертикальної кар'єри
22. Можливість горизонтальної кар'єри

У цілому незадовільну оцінку (не залежно від стандартного відхилення) отримали 6 із 24 атрибутів або 25%.

Однак, кожен атрибут має свою важливість для керівника і низькі оцінки для менш важливих атрибутів не є критичними, оскільки не впливають на якість роботи контактного персоналу.

Для того, щоб виділити найбільш та найменш важливі атрибути для контактного персоналу з точки зору керівників побудуємо матрицю «важливість-виконання».

Для цього відобразимо на осі координат середні значення оцінок кожного атрибуту за параметрами «важливість» та «задоволеність» (рис. 4.30). Точкою перетину була обрана точка з координатами, що відповідають середнім значенням задоволеності та важливості (4,59; 4,65).

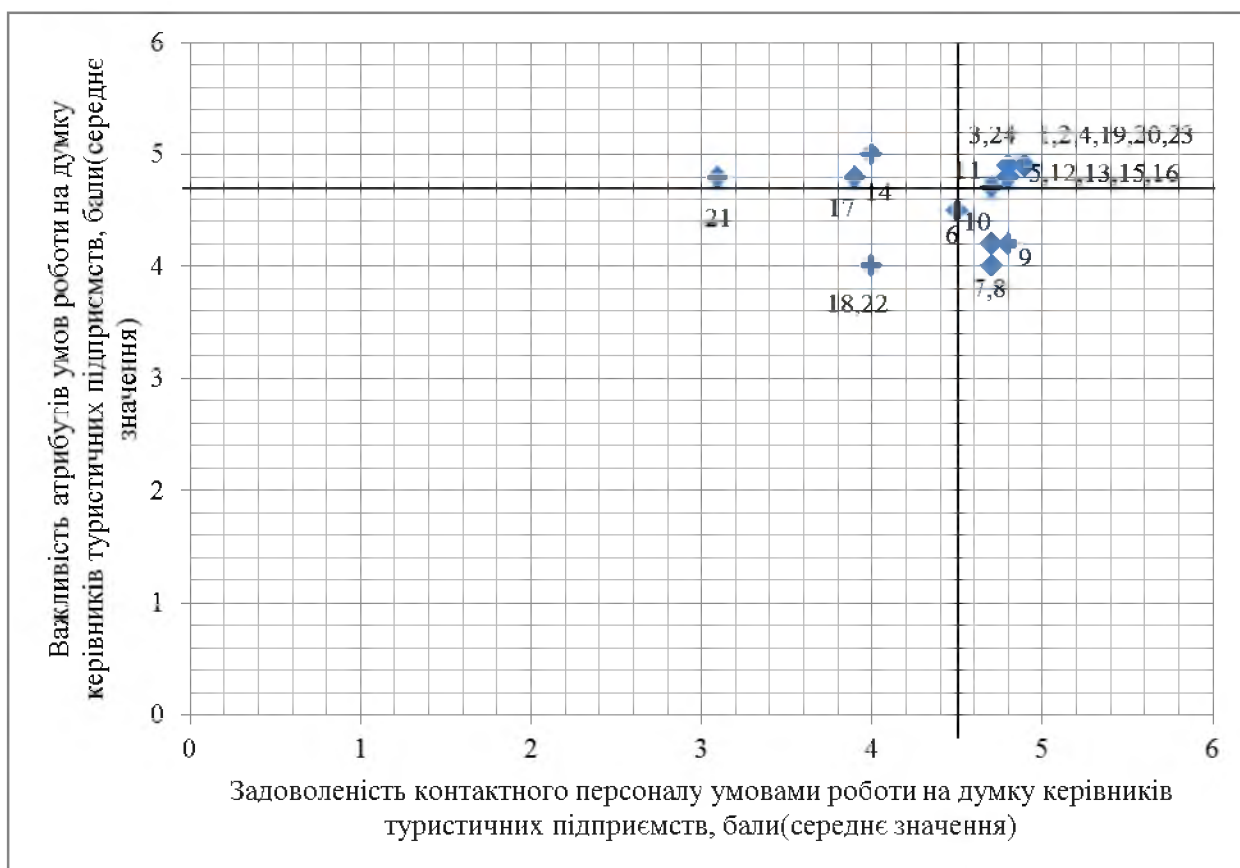


Рис. 4.30. Матриця «Важливість-виконання» щодо умов роботи контактного персоналу на думку керівників туристичних підприємств

Таким чином, у правому верхньому квадранті «Успішний результат» розмістились ті атрибути умов роботи, які важливі на думку керівників туристичних підприємств для контактного персоналу і якими вони задоволені. Сюди потрапили атрибути 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 23, 24.

1. Зручне розташування офісу
2. Комфортна обстановка усередині офісу
3. Технічна оснащеність робочого місця
4. Зручний графік роботи
5. Гордість за роботу в компанії
11. Наявність необхідних повноважень
12. Увага керівництва до ідей і думок співробітників
13. Поважне відношення з боку керівників
15. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника
16. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника

- 19. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці
- 20. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик
- 23. Доброзичлива атмосфера в колективі
- 24. Можливість одержати підтримку колег

Задачею керівництва компанії є збереження якості цих атрибутів. Високі оцінки є показником певної прихильності контактного персоналу, що є позитивним моментом при наданні ними клієнтам туристичних послуг.

Правий нижній квадрант «Можлива переоцінка» відобразив ті атрибути, які є мало важливими для персоналу на думку керівників і не мають впливу на їх роботу зі споживачами. Так як фірма підтримує ці атрибути на високому рівні без особливих на те причин, то відбувається надвитратність ресурсів без суттєвої віддачі. Тут знаходяться атрибути 7, 8, 9, 10.

- 7. Різноманітність виконуваних задач
- 8. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі
- 9. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури
- 10. Справедлива оцінка результатів роботи

Лівий нижній квадрант «Низький пріоритет» відображає атрибути, що є менш важливими для контактного персоналу на думку керівників, проте фірма приділяє їм небагато уваги. Сюди потрапили атрибути 6, 18, 22.

- 6. Можливість самовираження
- 18. Відповідність програм робочим задачам
- 22. Можливість горизонтальної кар'єри

Лівий верхній квадрант «Зосередитись на цьому» вказує на проблемні атрибути умов роботи. Ці атрибути є важливими для контактного персоналу, але рівень задоволеності ними вкрай низький. Це атрибути 14, 17, 21.

- 14. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці
- 17. Доступність навчальних програм
- 21. Можливість вертикальної кар'єри

Керівництву компанії слід переглянути складові цих атрибутів, оскільки їх невисокі оцінки можуть стати причиною зміни роботи або низької якості обслуговування клієнтів при наданні туристичних послуг.

Узагальнена інформація, яка була представлена на матрицях дозволяє оцінити узгодженість задоволення потреб в ланцюжку «споживач – контактний персонал – керівник» за 2-ма параметрами важливість та

виконання. Відповідно отримуємо 4 квадранти, які за ступенем значимості можна розташувати наступним чином:

Перший – «Зосередитись на цьому» (розриви) - проблемні атрибути послуги. На ці атрибути треба в першу чергу звернути увагу. Другий – «Успішний результат» (основні) – це ті атрибути, які не треба коригувати в поточному періоді. Третій – «Можлива переоцінка» (ніші) над такими ситуаціями треба працювати у 3-тю чергу. Четвертий – «Низький пріоритет» (другорядні). Дані по матрицям можуть надаватися як в поточному періоді, так і в динаміці, що дозволяє визначити основні тенденції в якості обслуговування та в сприйнятті клієнтами необхідних стандартів туристичного підприємства. Узагальнюючі результати рівня задоволеності клієнтів, контактного персоналу та керівників туристичних підприємств за матрицею «важливість-виконання» наведено в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Узагальнюючі результати рівня задоволеності клієнтів, контактного персоналу та керівників туристичних підприємств з використанням матриці «важливість-виконання»

Розташування на карті	Клієнти	Контактний персонал	Керівники
1	2	3	4
1. «Зосередитись на цьому» - атрибути є важливими для респондентів, але рівень задоволеності ними вкрай низький.	12, 15 12. Відповідний рівень обслуговування в зазначений строк 15. Орієнтація на дотримання зобов'язань.	1, 2, 5, 6, 7, 12, 16, 18, 19, 22, 23, 24. 1. Зручне розташування офісу 2. Комфортна обстановка усередині офісу 5. Гордість за роботу в компанії 6. Можливість самовираження 7. Різноманітність виконуваних задач 12. Увага керівництва до ідей і думок співробітників 16. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника 18. Відповідність програм робочим задачам 19. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці 22. Можливість горизонтальної кар'єри 23. Доброзичлива атмосфера у колективі 24. Можливість одержати підтримку колег.	14, 17, 21. 14. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці 17. Доступність навчальних програм 21. Можливість вертикальної кар'єри

1	2	3	4
II. «Успішний результат» - атрибути, які важливі для респондентів і якими вони задоволені.	1, 2, 7, 11, 13. 1. Ввічливість, уважність персоналу 2. Компетентність у вирішенні проблем клієнта 7. Привітність та комунікабельність 11. Загальна атмосфера при роботі з клієнтом 13. Відсутність помилок, неточностей у роботі	8, 9, 10, 11, 13, 14, 15. 8. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі 9. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури 10. Справедлива оцінка результатів роботи 11. Наявність необхідних повноважень 13. Поважне відношення з боку керівників 14. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці 15. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника	1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 23, 24. 1. Зручне розташування офісу 2. Комфортна обстановка усередині офісу 3. Технічна оснащеність робочого місця 4. Зручний графік роботи 5. Гордість за роботу в компанії 11. Наявність необхідних повноважень 12. Увага керівництва до ідей і думок співробітників 13. Поважне відношення з боку керівників 15. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника 16. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника 19. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці 20. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик 23. Доброзичлива атмосфера в колективі 24. Можливість одержати підтримку колег
III. «Низький пріоритет» - атрибути, що є менш важливими для респондентів, проте підприємство приділяє їм небагато уваги.	5, 6, 8, 10, 16, 17 5. Індивідуальний підхід при пропонуванні послуг 6. Орієнтація на побажання клієнта 8. Стиль спілкування з клієнтом 10. Рівень спілкування персоналу між собою 16. Орієнтація на дотримання прав споживачів 17. Своєчасність виявлення задоволеності клієнта	3, 4, 17, 20, 21 3. Технічна оснащеність робочого місця 4. Зручний графік роботи 17. Доступність навчальних програм 20. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик 21. Можливість вертикальної кар'єри	6, 18, 22. 6. Можливість самовираження 18. Відповідність програм робочим задачам 22. Можливість горизонтальної кар'єри
IV. «Можлива переоцінка» - атрибути, які є менш важливими для респондентів але підприємство підтримує їх на високому рівні	3, 4, 9, 14. 3. Оперативність у прийнятті рішень 4. Розуміння проблем клієнта. 9. Зовнішній вигляд 14. Сучасне обладнання	-	7, 8, 9, 10. 7. Різноманітність виконуваних задач 8. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі 9. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури 10. Справедлива оцінка результатів роботи

Таблиця 4.13

**Узагальнення результатів опитування клієнтів туристичних підприємств
та рекомендації щодо заходів удосконалення системи внутрішнього маркетингу**

№ п/п	Опис атрибуту	Важливість	Задоволеність	Квадрант карти «важливість-виконання»	Дії керівництва підприємства щодо удосконалення маркетингової стратегії (процес, люди, матеріальне середовище)
1	Відповідний рівень обслуговування у строк	4,9	4,1	Зосередитись на цьому	Створення групи «швидкого реагування» (заміна персоналу)
2	Орієнтація на дотримання зобов'язань	4,5	4,0	-/-	Проведення щоденних оперативок (ранок/вечір)
3	Ввічливість, уважність персоналу	4,8	4,4	Успішний результат	Впровадження програми оцінки якості обслуговування клієнтів за допомогою методики MysteryShopping
4	Компетентність у вирішенні проблем клієнта	4,5	4,5	-/-	Перекваліфікація персоналу (підвищення кваліфікації персоналу)
5	Привітність та комунікабельність	4,9	4,3	-/-	Проведення тренінгів з контактним персоналом
6	Загальна атмосфера при роботі з клієнтом	4,6	4,2	-/-	Переважне дотримання стандартів обслуговування
7	Відсутність помилок, неточностей у роботі	4,6	4,3	-/-	Впровадження наставництва та менторства, дотримання стандартів обслуговування
8	Індивідуальний підхід при пропонуванні послуг	4,0	3,8	Низький пріоритет	Проведення тренінгів з контактним персоналом
9	Орієнтація на побажання клієнта	4,0	4,1	-/-	Проведення тренінгів з контактним персоналом
10	Стиль спілкування з клієнтом	4,0	4,0	-/-	Удосконалення стандартів обслуговування, покращення сервісу у точках продажу
11	Рівень спілкування персоналу між собою	4,0	4,1	-/-	Корегування стандартів обслуговування
12	Орієнтація на дотримання прав споживачів	4,3	4,1	-/-	Жорстке дотримання стандартів обслуговування в нормативно-правовому полі
13	Своєчасність виявлення задоволеності клієнта	4,0	3,0	-/-	Впровадження програми оцінки якості обслуговування клієнтів за допомогою методики MysteryShopping
14	Оперативність у прийнятті рішень	4,0	4,5	Можлива переоцінка	Стандартизація відповідей клієнтам (сценарії ведення розмови)
15	Розуміння проблем клієнта	3,8	4,6	-/-	Проведення тренінгів з контактним персоналом
16	Зовнішній вигляд	3,8	4,4	-/-	Жорстке дотримання стандартів
17	Сучасне обладнання	4,0	4,3	-/-	Відкриття і підтримка різних каналів зворотного зв'язку з клієнтами

Таблиця 4.14

**Узагальнення результатів опитування контактного персоналу туристичних підприємств,
розробка рекомендації щодо заходів внутрішнього маркетингу**

№ п/п	Опис атрибуту	Важливість	Задоволеність	Квадрант карти «важливість-виконання»	Дії керівництва підприємства щодо удосконалення маркетингової стратегії (процес, люди, матеріальне середовище)
1	Зручне розташування офісу	2,7	4,2	Зосередитись на цьому	Забезпечити зручне місце розташування офісу або корпоративні перевезення співробітників
2	Комфортна обстановка усередині офісу	3,9	4,5	-/-	Забезпечити сучасний інтер'єр
3	Гордість за роботу в компанії	3,0	4,5	-/-	Проведення корпоративних заходів (з приводу Нового року, 8 березня, професійного свята і т.д.)
4	Можливість самовираження	3,7	4,5	-/-	Проведення конкурсів серед персоналу на кращу ідею з певної проблеми
5	Різноманітність виконуваних задач	3,9	3,9	-/-	Виявити побажання співробітників щодо виконання інших можливих задач та прийняття відповідних рішень
6	Увага керівництва до ідей і думок співробітників	3,8	4,9	-/-	Проведення конкурсів серед персоналу на кращу ідею з певної проблеми
7	Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника	3,8	4,5	-/-	Заохочення кращих працівників(грамоти, подяки, конкурси на краще обслуговування)
8	Відповідність програм робочим задачам	3,0	3,9	-/-	Перегляд навчальних програм
9	Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці	3,6	4,6	-/-	Забезпечити контроль за виконанням наставником його функцій
10	Можливість горизонтальної кар'єри	2,5	4,1	-/-	Стандартизувати критерії формування горизонтальної кар'єри відповідно до строків, компетенцій та компетентностей
11	Доброзичлива атмосфера у колективі	4,0	4,6	-/-	Забезпечити своєчасність виявлення атмосфери в колективі
12	Можливість одержати підтримку колег	3,1	4,2	-/-	Підтримувати доброзичливу атмосферу у колективі та забезпечення постійного зворотного зв'язку з персоналом

Продовження табл. 4.14

1	2	3	4	5	6
13	Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі	4,7	4,9	Успішний результат	Підтримувати й надалі процедури планування на підприємстві
14	Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури	4,9	4,9	-/-	Підтримувати й надалі процедури планування на підприємстві
15	Справедлива оцінка результатів роботи	4,9	4,5	-/-	Підтримка існуючого рівня мотивації контактного персоналу за результатами оцінки якості обслуговування(створення преміального фонду).
16	Наявність необхідних повноважень	4,5	4,3	-/-	Делегація певних компетенцій найбільш цінним співробітниками
17	Поважне відношення з боку керівників	4,7	4,7	-/-	Підтримка ставлення керівництва до персоналу на існуючому рівні
18	Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці	4,5	4,2	-/-	Підтримка існуючої на підприємстві системи мотивації праці
19	Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника	4,4	4,4	-/-	Підтримка існуючого рівня винагороди контактного персоналу
20	Доступність навчальних програм	3,0	3,3	Низький пріоритет	Виявити слабкі місця в компетенціях і знаннях контактного персоналу для коригування або розробки навчальних програм
21	Технічна оснащеність робочого місця	3,6	2,7	-/-	Утримувати технічний рівень оснащеність робочого місця на досягнутому рівні
22	Зручний графік роботи	3,5	3,2	-/-	Забезпечити взаємозамінність персоналу для можливості цілодобового зв'язку з клієнтом (наприклад, створення групи «швидкого реагування» (заміна персоналу) або Call-центру)
23	Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик	3,4	3,7	-/-	Підтримувати можливість доступу до учбових матеріалів на існуючому рівні
24	Можливість вертикальної кар'єри	3,1	3,5	-/-	Виявити прагнення контактного персоналу до формування вертикальної кар'єри на підприємстві

Таблиця 4.15

**Узагальнення результатів опитування керівників туристичних підприємств,
розробка рекомендації щодо заходів внутрішнього маркетингу**

№ п/п	Опис атрибуту	Важливість	Задоволеність	Квадрант карти «важливість виконання»	Дії керівництва підприємства щодо удосконалення маркетингової стратегії (процес, люди, матеріальне середовище)
1	Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці	5,0	4,0	Зосередитись на цьому	Проведення моніторингу мотивації на ринку праці
2	Доступність навчальних програм	4,8	3,9	-/-	Забезпечити можливість дистанційного навчання на підприємстві та періодичний контроль здобутих знань (тестовий контроль)
3	Можливість вертикальної кар'єри	4,8	3,1	-/-	Проводити рейтинги співробітників для виявлення найбільш цінних співробітників як потенційних кандидатів в побудові вертикальної кар'єри
4	Зручне розташування офісу	4,9	4,9	Успішний результат	Забезпечити збереження існуючого атрибуту на досягнутому рівні
5	Комфортна обстановка усередині офісу	4,9	4,9	-/-	Підтримувати комфортну обстановку усередині офісу й надалі
6	Технічна оснащеність робочого місця	4,9	4,8	-/-	Утримувати технічний рівень оснащеність робочого місця на досягнутому рівні
7	Зручний графік роботи	4,9	4,9	-/-	Забезпечити взаємозамінність персоналу для можливості цілодобового зв'язку з клієнтом (наприклад, створення групи «швидкого реагування» (заміна персоналу) або Call-центру)
8	Гордість за роботу в компанії	4,8	4,8	-/-	Комунікаційна підтримка запропонованих заходів (прес-релізи, видання корпоративної газети, де будуть розміщуватись рейтинги працівників, новини, поздоровлення).
9	Наявність необхідних повноважень	4,7	4,7	-/-	Делегація певних компетенцій найбільш цінним співробітниками
10	Увага керівництва до ідей і думок співробітників	4,8	4,8	-/-	Проведення конкурсів серед персоналу на кращу ідею з певної проблеми
11	Поважне відношення з боку керівників	4,8	4,8	-/-	Підтримка ставлення керівництва до персоналу на існуючому рівні
12	Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника	4,8	4,8	-/-	Підтримка існуючого рівня винагороди контактного персоналу

Продовження табл. 4.15

1	2	3	4	5	6
13	Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника	4,8	4,8	-/-	Проводити дослідження з метою виявлення відповідності нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника
14	Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці	4,9	4,9	-/-	Підтримувати практику наставництва на існуючому рівні
15	Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик	4,9	4,9	-/-	Підтримувати можливість доступу до учбових матеріалів на існуючому рівні
16	Доброзичлива атмосфера у колективі	4,9	4,9	-/-	Підтримувати доброзичливу атмосферу у колективі
17	Можливість одержати підтримку колег	4,9	4,8	-/-	Підтримувати доброзичливу атмосферу у колективі та забезпечення постійного зворотного зв'язку з персоналом
18	Можливість самовираження	4,5	4,5	Низький пріоритет	Провести тренінги по виявленню професійних сфер самовираження контактного персоналу
19	Відповідність програм робочим задачам	4,0	4,0	-/-	Перегляд навчальних програм
20	Можливість горизонтальної кар'єри	4,0	4,0	-/-	Виявити прагнення контактного персоналу до формування горизонтальної кар'єри на підприємстві
21	Різноманітність виконуваних задач	4,2	4,7	Можлива переоцінка	Виявити побажання співробітників щодо виконання інших можливих задач та прийняття відповідних рішень
22	Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі	4,2	4,7	-/-	Підтримувати й надалі процедури планування на підприємстві
23	Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури	4,2	4,8	-/-	Підтримувати й надалі процедури планування на підприємстві
24	Справедлива оцінка результатів роботи	4,0	4,7	-/-	Перегляд системи ведення системи премій та штрафів

I. ЗОСЕРЕДИТИСЬ НА ЦЬОМУ (атрибути є важливими для респондентів, але рівень задоволеності ними вкрай низький) для клієнтів: атрибути – 12, 15 (див. табл. 4.12) рекомендації: 1-2 (див. табл. 4.13) для контактного персоналу: атрибути – 1, 2, 5, 6, 7, 12, 16, 18, 19, 22, 23, 24 (див. табл. 4.12) рекомендації: 1-12 (див. табл. 4.14) для керівників підприємства: атрибути – 14, 17, 21 (див. табл. 4.12) рекомендації: 1-3 (див. табл. 4.15)	II. УСПІШНИЙ РЕЗУЛЬТАТ (атрибути є важливими для респондентів і якими вони задоволені) для клієнтів: атрибути – 1, 2, 7, 11, 13 (див. табл. 4.12) рекомендації: 3-7 (див. табл. 4.13) для контактного персоналу: атрибути – 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15 (див. табл. 4.12) рекомендації: 13-19 (див. табл. 4.14) для керівників підприємства: атрибути – 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 23, 24 (див. табл. 4.12) рекомендації: 4-17 (див. табл. 4.15)
III. НИЗЬКИЙ ПРІОРИТЕТ (атрибути є менш важливими для респондентів, проте підприємство приділяє їм небагато уваги) для клієнтів: атрибути – 5, 6, 8, 10, 16, 17 (див. табл. 4.12) рекомендації: 8-13 (див. табл. 4.13) для контактного персоналу: атрибути – 3, 4, 17, 20, 21 (див. табл. 4.12) рекомендації: 20-24 (див. табл. 4.14) для керівників підприємства: атрибути – 6, 18, 22 (див. табл. 4.12) рекомендації: 18-20 (див. табл. 4.15)	IV. МОЖЛИВА ПЕРЕОЦІНКА (мало важливі атрибути, проте підприємство приділяє їм значну увагу) для клієнтів: атрибути – 3, 4, 9, 14 (див. табл. 4.12) рекомендації: 14-17 (див. табл. 4.13) для контактного персоналу: атрибути – відсутні рекомендації: не потрібні для керівників підприємства: атрибути – 7, 8, 9, 10 (див. табл. 4.12) рекомендації: 21-24 (див. табл. 4.15)

Рис. 4.31. Базова матриця результатів оцінювання узгодженості задоволення потреб в ланцюжку «споживач – контактний персонал – керівник»

Результати проведеного діагностичного дослідження внутрішнього маркетингу підприємств сфери туристичних послуг, що були використані для побудови матриці «важливість-виконання», дозволяють розробити низку управлінських рішень для найкращого задоволення потреб в ланцюжку «споживач – контактний персонал – керівник». Важливість запропонованого підходу полягає у виявленні проблемних зон функціонування системи внутрішнього маркетингу туристичних підприємств, а розробка оперативних заходів дозволить знизити ризики надвитратності ресурсів підприємства. Власнику бізнесу та топ-менеджменту туристичних підприємств необхідно періодично здійснювати діагностику з метою виявлення проблемних моментів, що негативно впливають на задоволеність потреб як споживачів від отриманих ними послуг, так і персоналу від виконуваної роботи, з урахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища.

4.3. Міжнародний досвід управління внутрішнім маркетингом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств надавачів послуг

В умовах нового типу ринкового середовища, так званого віртуального ринкового простору, відбувається випереджувальний розвиток сфери послуг, що також супроводжується підвищенням рівня конкуренції. Віртуальний ринковий простір, який функціонує в умовах інтерактивних інформаційних мереж, характеризується оперативним і швидким нагромадженням інформації, створенням великої кількості баз даних, прискоренням операцій з купівлі-продажу, розрахункових операцій тощо [397, с. 32]. Збільшується технологічність та інформаційна насиченість послуг, що надаються організаціями та підприємствами. Це, з одного боку, ускладнює процес обслуговування та водночас надає можливість підвищити ефективність управління підприємствами сфери послуг і покращити якість послуг та процесу обслуговування споживачів [105, с. 112]. Відтак діяльність сучасних підприємств-послугонадавачів у новому середовищі базується на застосуванні інноваційних підходів та технологій обслуговування, максимально наближує виробника послуг до їх споживача, дозволяє

індивідуалізувати пропозицію, забезпечує створення додаткових зручностей, знижує матеріальні витрати на надання послуг і час на їх виконання.

Сьогодні у світі відбувається активний пошук найбільш раціональних моделей управління бізнесом. Досвід багатьох міжнародних компаній свідчить, що інвестиції у нове обладнання з метою збільшення обсягів виробництва не завжди сприяють підвищенню продуктивності у сфері послуг, коли не враховується людський фактор. Отже, якщо одночасно не здійснюється вкладення капіталу у підготовку висококваліфікованого і клієнтоорієнтованого персоналу, інновації, розвиток додаткового сервісу та створення резерву кадрів, то не може відбуватись реалізація новітніх принципів ведення бізнесу у сфері послуг.

Для топ-менеджменту актуальним залишається також питання створення нової організаційної культури та корпоративної релігії. Вирішення цих питань базується на принципах організації ефективної групової роботи (делегування повноважень на різних ієрархічних рівнях, залучення персоналу, розвиток лідерства тощо), реорганізації процесів підготовки й підвищення кваліфікації контактного персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію його роботи з обов'язковим стимулюванням ініціатив щодо підвищення якості послуг та удосконалення процесу обслуговування споживачів. Отже, в умовах глобалізації економіки, що супроводжується процесами злиття і поглинання компаній, особливої уваги потребує вивчення досвіду міжнародних компаній щодо управління внутрішнім маркетингом.

Сучасні тенденції ведення бізнесу іноземними компаніями дають можливість зрозуміти, що вирішальне значення залишається за контактним персоналом у процесі забезпечення ним чіткого та якісного виконання операцій з надання послуг. Тому робота з кадрами як складова системи внутрішнього маркетингу і управління якістю послуг входить у перелік основних програм підтримки маркетингової стратегії.

Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під найсильнішим впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибутку.

На думку Т. Амблера, маркетингові цілі підприємства будуть досягнуті, якщо персонал зрозуміє їх, схвалить і компетентно буде виконувати свою роботу, зокрема якісно задовольнятиме потреби клієнтів. На думку автора, для оцінки ступеня залучення персоналу у цей процес слід скористатися

двома основними індикаторами: відданість цілям бізнесу підприємства та розуміння цінності корпоративного бренда. Тут, з однієї сторони (інтелектуальної), персонал повинен бути обізнаний про ключові стратегії бізнесу, підтримувати їх і розуміти, чим вони можуть відрізнятися. З іншої (емоційної) сторони, необхідна його відданість і залучення до справ по досягненню цілей. Поєднання інтелектуального та емоційного залучення забезпечує наявність не тільки старанних працівників, але й таких, які здатні докласти максимум зусиль, щоб допомогти своєму підприємству досягти бажаного результату [5, с. 154].

Також, як зазначає науковець, вплив персону на ефективність роботи одних підприємств проявляється у більшій мірі, ніж на ефективність роботи інших. Це пов'язано з тим, що підприємства сфери послуг безпосередньо залежать від взаємодії між зовнішніми споживачами і персоналом, з яким вони контактують. Тому більшість міжнародних компаній проводить маркетингові дослідження поведінки своїх лінійних менеджерів, що безпосередньо задіяні у процесі роботи з клієнтами. Такі дослідження носять характер репрезентативних по відношенню до досліджень у зовнішньому середовищі. У них акцент робиться на персонал, який розглядається як «сегмент споживачів», і корпоративний бренд або бренд роботодавця. Відповідно сукупність професійних та особистісних якостей персоналу (знання, уміння, навички, поведінка, світосприйняття, цінності тощо) можна розглядати як «капітал бренда працівника» [5, с. 156].

Топ-менеджмент підприємств сфери послуг для підвищення результативності роботи контактного персоналу повинен використовувати ефективні методи та способи підтримки та мотивації «капіталу бренда працівника» і створювати відповідні умови для максимізації «капіталу бренда роботодавця». Також слід відзначити суттєвий момент: на підприємствах сфери послуг клієнти здебільшого формують власні враження, тобто капітал бренда, від своєї взаємодії з персоналом.

Дослідивши досвід роботи американських компаній Xerox та Gillette, ми з'ясували, що з метою збільшення продажів своєї продукції вони розробляють і реалізують програми, націлені перш за все на підвищення кваліфікації контактного персоналу, зокрема продавців, закладаючи в програми можливості інтерактивної комунікації, що дозволяє продавцям висловлювати власну думку про продукцію чи послуги. На думку організаторів таких програм, активна участь продавця в акціях програми,

постійне і докладне вивчення продукції компанії, знайомство з історією компанії дозволяють досягти ефекту, схожого з результатом масштабної рекламної кампанії.

Адаптація американського досвіду до практики діяльності українських підприємств дозволить не лише просувати товари/послуги кінцевому споживачу через торговельну мережу, а й навчити персонал, мотивуючи і максимально зацікавлюючи його роботою. Обов'язки контактного персоналу у даному випадку повинні стати метою. Власне і сам персонал розглядається компанією як мета. Тому слушними, на наш погляд, є слова І. Канта: «...людина і взагалі всяка розумна істота існує як мета сама по собі...» [116].

Також заслуговує на особливу увагу вивчення досвіду управління японських компаній. Його визначальними особливостями є високий рівень патріотизму і відданості компанії, працівники якої вважають себе «родиною». Всесвітній успіх японських корпорацій, зокрема корпорації Canon, пов'язаний саме з такою політикою управління системою внутрішнього маркетингу.

Т. Мітараї, якого вважають духовним лідером компанії, одним із перших у японському бізнесі став активно впроваджувати на своєму підприємстві систему соціальних пільг для персоналу. Ще під час Другої світової війни він запровадив помісячну оплату праці, а також обов'язкове флюорографічне обстеження співробітників (оригінальний портативний рентгенівський апарат розробили в самій компанії). А пізніше, у 1966 році, Т. Мітараї першим у Японії перевів свої підприємства на п'ятиденний робочий тиждень. У поєднанні з традиційним японським командним духом подібні нововведення дозволили компанії залишити далеко позаду всіх конкурентів на внутрішньому ринку [411].

Обираючи японську концепцію управління людськими ресурсами, керівникам вітчизняних підприємств варто враховувати, що така прихильність персоналу до підприємства передбачає ідентифікацію, залучення і лояльність.

Ідентифікація – це гордість за підприємство, «привласнення» працівниками організаційних цілей. Вона залежить від того, у якій мірі персонал інформований про стан справ на підприємстві, про перспективи вирішення значущих для нього проблем; відчуває єдність власних цілей і цілей підприємства; пишається самим фактом своєї роботи на конкретному підприємстві; вважає справедливою оцінку своєї праці з боку керівництва.

Залучення – це бажання здійснювати особисті зусилля, не обмежуючись посадовими інструкціями, здійснювати власний внесок у досягнення цілей підприємства. Це у свою чергу підкріплюється почуттям самоповаги, що засноване на задоволеності власними професійними досягненнями і виконуваною роботою, зацікавленістю у досягненні значущих для підприємства результатів, відповідальністю за результати своєї роботи тощо.

Лояльність – це емоційна прив'язаність до свого підприємства, бажання залишатися його членом. Лояльність по відношенню до підприємства передбачає, що дана робота викликає у працівника задоволеність, відчуття поваги та турботи з боку керівництва підприємства, задоволеність побудованою кар'єрою, упевненість у доцільності тривалої роботи на даному підприємстві [411].

При цьому стратегія відданості в управлінні внутрішнім маркетингом на вітчизняних підприємствах повинна передбачати: високий ступінь прийняття працівниками цілей підприємства; можливість участі персоналу у вирішенні проблем підприємства; можливість навчання та перенавчання.

Практика сучасного управління внутрішнім маркетингом підприємств у країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського маркетинг-менеджменту. Однак сучасний західно-європейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями теперішньої економічної ситуації у цих країнах. До них належать: перехід від диктату продавця до диктату споживача; усунення міждержавних бар'єрів для руху товарів і грошей; проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії тощо.

У практиці європейського управління бізнесом у сфері послуг важливе значення має удосконалення організаційних структур та координація усіх функцій діяльності. Тут типовою залишається концентрація зусиль на роботі з персоналом підприємства. У сучасних умовах господарювання чинники, що впливають на вартість підприємства усе частіше визначаються за допомогою правила «5М»: Men (люди); Money (гроші); Machines (обладнання); Materials (сировина); Market (ринок). Це правило доводить винятковість людського фактору порівняно з іншими факторами виробництва.

Суттєвою особливістю управління західноєвропейськими компаніями є колективна робота команди на чолі з лідером. Якщо у американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації

процесу їх реалізації, то у європейському – в умінні стимулювати творчу активність співробітників [511, с. 71].

Топ-менеджмент європейської корпорації з виробництва вантажних автомобілів Івесо, яка була утворена в результаті злиття італійських, німецьких і французьких підприємств, дійшов висновку, що єдину корпоративну культуру, яка є ключовим елементом системи внутрішнього маркетингу, важко сформувавши за допомогою менеджерів похилого віку. Тому корпорація постійно здійснює активний пошук кращих випускників університетів з усієї Європи і спрямовує їх на роботу у кожен з трьох країн перед тим, як вони одержать призначення у штаб-квартиру корпорації.

Узагальнюючи викладене вище та беручи до уваги сучасні тенденції оптимізації і скорочення персоналу в усіх сферах діяльності унаслідок світової фінансової кризи 2008-2009рр., можемо констатувати, що сьогодні є особливо актуальною проблема щодо удосконалення методик оцінювання компетенцій контактного персоналу, посад та організаційної структури підприємств з орієнтацією персоналу на максимальне задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів, топ-менеджменту підприємств та власників бізнесу.

У цьому аспекті особливої уваги потребує вивчення досвіду найбільшої міжнародної незалежної консалтингової компанії Hay Group, що понад шістдесят років працює в галузі управління бізнесом. Компанія надає консалтингові послуги, які дозволяють вищому керівництву підприємств формувати оптимальну організаційну структуру, заручатися підтримкою команди лідерів, прискорювати процеси впровадження перетворень, розуміти взаємозв'язок між стратегією, фінансовими показниками, операційними процесами та моделями поведінки персоналу тощо. Цілісність підходу у роботі Hay Group полягає у вивченні різних аспектів діяльності підприємства, зокрема оцінки посад, обґрунтування винагороди персоналу, лідерства, організаційної ефективності тощо.

Основна діяльність компанії Hay Group, що спеціалізується на консультуванні з питань менеджменту ефективності персоналу та підприємства, базується на результатах досліджень та аналізі даних щодо розвитку талантів, підвищення ефективності організації персоналу і його мотивації до роботи з максимальною віддачею. Рішення, які пропонуються компанією, базуються на фактах і розумінні моделей поведінки керівників з

метою виявлення прихованих факторів, що можуть впливати на ефективність організаційних змін.

Компанія Hay Group працює з власниками інших компаній, генеральними директорами та керівниками структурних підрозділів для усунення невідповідностей між стратегією, операційними процесами, організаційною структурою та завданнями персоналу з фокусом уваги на результатах практичної діяльності. Саме тому консалтингові послуги компанії дозволяють керівництву підприємств різних форм власності та розмірів найбільш ефективно реалізувати стратегії бізнесу, зосереджуючи увагу на здійсненні змін і допомозі персоналу в розкритті та реалізації його потенціалу. Компанія Hay Group має понад три тисячі співробітників, що працюють у 86 офісах 47 країн світу [246].

Управління внутрішнім маркетингом у компанії Hay Group побудовано на заохоченні індивідуальності та ініціативи, підтримці співробітників у постійному розвитку й отриманні від них зворотного зв'язку. Керівництво компанії вважає, що життя співробітників має бути повноцінним, а не складатись виключно з роботи. У цьому аспекті відбувається суттєва підтримка персоналу у знаходженні балансу між роботою та особистим життям шляхом створення сприятливих гнучких умов праці та можливостей користуватися пільгами, які надає компанія.

Співробітники компанії Hay Group можуть самостійно обирати шляхи розвитку своєї кар'єри. Кар'єрне зростання залежить від результатів праці кожного співробітника, очікувані результати сформульовані чітко, а процес управління ефективністю сприяє індивідуальному зростанню. Hay Group надає своїм співробітникам можливості навчання та розвитку їх навичок всередині компанії і за її межами за допомогою зовнішніх провайдерів. Керівництво компанії Hay Group вважає, що основою успіху є гарантія того, що працівники правильно мотивовані, отримують гідну винагороду і усвідомлюють свій внесок і роль, яку вони відіграють у бізнес-стратегії підприємства. Використовуючи новаторські дослідження та маючи доступ до глобальних баз даних, топ-менеджмент компанії створює такі умови, щоб персонал працював у відповідності зі стратегією на посадах, які відповідають його вмінням.

Як зазначає Ф. Спріт: «у післякризовий період організації шукають послідовний, якісний підхід до базових HR-процедур, який зможе розширити їх можливості та буде недорогим. У зв'язку з цим компанія Hay Group

розробила набір готових HR-рішень, які сьогодні є вкрай важливими для професійного управління людськими ресурсами» [246].

Компанія зможе досягти найкращих результатів тільки у тому випадку, коли керівники вищої ланки управління та перспективні працівники діятимуть згідно зі стратегією та операційною моделлю бізнесу.

У цьому аспекті сучасний набір он-лайн - інструментів Hay Group для лінійних керівників та HR-спеціалістів включає у себе три напрями: таланти, винагорода та ефективність.

I. Таланти:

- talent Q: набір унікальних психометричних он-лайн - інструментів для тестування й оцінки великих груп персоналу;

- стилі лідерства та організаційний клімат: набір он-лайн - інструментів, що дозволяють отримати чітке уявлення про стилі лідерства та вплив керівників на клімат у колективі;

- емоційний інтелект: точна оцінка моделей поведінки або емоційного і соціального інтелекту;

- індекс факторів зростання: он-лайн - опитування за методом 360°, яке використовується для оцінки чотирьох характеристик, що вказують на наявність лідерського потенціалу.

II. Винагорода:

- PayNet: цілодобовий доступ до найбільшої у світі бази даних з оплати праці, винагороди та пільг персоналу;

- Reward Pinpoint: зручний для розуміння звіт про статус компанії відносно ринка за 16 елементами оплати праці та винагороди персоналу;

- Reward Snapshot: швидкий і надійний аналіз обраного ринку за трьома елементами оплати праці та винагороди персоналу.

III. Ефективність:

Опитування з ефективності діяльності – дієвий інструмент вивчення думок персоналу в режимі он-лайн, який допомагає оцінити і проаналізувати рівень залученості та умови успіху в сприйнятті співробітників [246].

Результати проведеного дослідження компанією Hay Group показали, що у середньому заміна працівника, який звільняється з підприємства, дорівнює його шестимісячній заробітній платні. Тому до розробки програм стимулювання та додаткової винагороди слід ставитися особливо ретельно. У зв'язку з цим необхідно відстежувати ситуацію на ринку, а також володіти

вичерпною інформацією про ефективність управління стимулюванням, мотивацією, винагородженням, преміями, пільгами персоналу.

Таким чином, використання наведеного інструментарію дозволить створювати і розвивати ефективні команди керівників та точніше визначати стратегічні потреби підприємства у ключових співробітниках і розвивати саме ті таланти, які підприємству будуть необхідні у майбутньому.

Проте, як відзначають консультанти Hay Group, багато підприємств не повною мірою розуміють цінність своєї діяльності, використовуючи фрагментарний підхід до її аналізу. Для цього керівництво таких підприємств використовує деякі елементи методики оцінювання посад для прийняття рішень щодо стимулювання, мотивації та винагороди персоналу, управління талантами і структурування діяльності. Виходячи з цього, компанія Hay Group розробила сучасний підхід, що базується на методиці оцінки посад, персоналу, організаційної структури, оплати праці та ефективності роботи. Використання даного підходу дозволяє керівництву підприємства отримати відповіді на важливі питання, зведені у чотири блоки:

1) вимірювання діяльності: чи знаєте ви, як, де і навіщо відбувається діяльність підприємства? чи відображає аналіз вашої діяльності те, що ви насправді робите? чи маєте ви усі необхідні ресурси для виконання основної діяльності? чи відображено в діяльності підприємства культуру, цінності, пріоритети та корпоративні цілі?

2) вирівнювання (калібрування) діяльності: чи відповідає ваша організаційна структура вашій стратегії? чи є у вашій структурі пробіли, які ви не помічаєте? чи є діяльність персоналу на конкретній посаді ефективною? яким є рівень складності та межі відповідальності персоналу на певній посаді? чи інвестуєте ви у діяльність, яка насправді потрібна вашій організації, щоб досягти успіху? чи обґрунтованою є кількість персоналу та відповідних посад? чи мають існуючі посади однакову цінність для підприємства?

3) відповідність персоналу ролям: чи відповідають працівники займаним посадам? чи управляєте ви ризиками, пов'язаними зі звільненням персоналу? наскільки ваш персонал ефективно використовує професійні знання та навички і чи проявляє він поведінку, яка потрібна підприємству зараз і в майбутньому? чи часто у вас виникає ситуація щодо найму кандидата на високу посаду, який потім не справляється зі своїми обов'язками? чи здійснюєте ви оцінку ризику провалу кандидата на важливій

посаді? чи відповідає кваліфікація вашого персоналу діяльності вашого підприємства? чи правильно на вашому підприємстві відбувається ріст кар'єри персоналу? чи відповідатиме персонал, що буде кар'єру на вашому підприємстві, майбутній посаді вищого рівня?

4) цінність діяльності: який внесок кожна роль здійснює в діяльності підприємства? чи є система винагороди на вашому підприємстві зрозумілою і прозорою? чи знають ваші працівники систему нарахування їм оплати праці? чи розуміють вони, що потрібно зробити, щоб збільшити винагороду за свою працю? чи використовуєте ви оплату праці згідно з отриманими працівником результатів? чи правильно ви оплачуєте працю свого персоналу? [246].

Відповідність персоналу займаним посадам має подвійну користь: персонал залишається мотивованим, залученим та клієнтоорієнтованим, а підприємство отримує додаткову цінність від його талантів.

Слід зазначити, що використання досвіду і консалтингових послуг, які надає компанія Hay Group у практичній діяльності вітчизняних підприємств-послугонадавачів, дозволить підвищити ефективність роботи персоналу і його задоволеність, розробити та найбільш ефективно реалізувати стратегію узгоджену з організаційною структурою підприємства, установити чіткі цілі та операційні моделі бізнесу, визначити вимоги до систем управління на усіх рівнях взаємодії підприємства з персоналом, споживачами та іншими стейкхолдерами, удосконалити процеси і культуру обслуговування споживачів, максимально використовувати потенціал персоналу.

Специфічною характеристикою діяльності підприємств сфери послуг є те, що надану послугу не можна замінити на стадії експлуатації, як це можна робити з товарами. Проте, контроль за якістю послуг через маркетингові дослідження дозволяє виявити джерела майбутніх проблем з тим, щоб попередити їх появу. Виходячи з цього, керівництво англійського банку NorthBank створило департамент якості, основна роль якого полягала у проведенні щоквартального моніторингу думок клієнтів. За результатами моніторингу складались рейтинги задоволеності клієнтів. Від місця у рейтингу і показників продажів відділень банку залежала заробітна плата персоналу.

У цьому аспекті найбільш доречним методом маркетингових досліджень є метод критичних подій. Пріоритетним у ньому є отримання від респондентів гранично конкретних описів проблем, пов'язаних з процесами надання послуги. Цей метод віддає перевагу якісним способам збору

інформації: глибинні інтерв'ю, фокус-групи, пряме (приховане) спостереження за поведінкою клієнта під час надання йому послуги. Окрім зовнішніх, використовуються і внутрішні джерела інформації, зокрема відомості про сприйняття клієнтами якості, що опрацьовуються контактним персоналом. Завдання методу полягають у тому, щоб виявити критичні події, які викликали незадоволення клієнтів якістю послуг, виявити чи не стали окремі події критичними епізодами, оцінити їх значущість, яка здебільшого проявляється у контексті часу, що пройшов з моменту події. Далі відбувається систематизація отриманих описів, що служать поштовхом для конкретних дій у напрямку поліпшення процесу обслуговування [181].

Ефективність використання даного методу підтвердила на практиці скандинавська авіакомпанія SAS. Упродовж місяця менеджерами було опитано 320 пасажирів бізнес-класу, які називали ті чи інші критичні події, що сталися з ними під час подорожі літаками авіакомпанії, та оцінили бажання у подальшому скористатись послугами компанії SAS. Також топ-менеджмент компанії SAS запропонував 80-ти представникам контактного персоналу скористатись послугами авіаперевізника як пасажирів з метою отримання такої самої інформації. У результаті аналізу отриманої інформації 75% респондентів не згадали ніяких критичних подій. Однак 85% опитаного персоналу, що скористались послугами компанії, зазначили недоліки у власній роботі. Основні критичні події були пов'язані як з традиційними для бізнесу авіаперевезень проблемами (затримками польотів, їх відміною, видачою багажу), так і з неможливістю оперативно замовити таксі в аеропорту.

У результаті проведеного дослідження керівництво компанії SAS розробило низку рекомендацій. Виключаючи розширення пакету послуг сервісом таксі, розроблені рекомендації цілком торкалися роботи персоналу. Так, компанія припинила практику оголошень затримки вильоту через репродуктор, замість цього співробітник повинен був спуститися до зали очікування і особисто сказати про це пасажирам. Ставлячи контактний персонал в ситуацію самостійного ухвалення рішень, керівництво компанії SAS бачило в кожному із співробітників професіоналів. Таким чином, забезпечуючи зворотний зв'язок, контактний персонал виступав маркетологами за сумісництвом [181].

Досвід компанії SAS підтвердив необхідність відмови від ієрархії влади, де місце контактного персоналу знаходиться на нижній сходинці – там, де найменше розділяються загальнокорпоративні цінності та інтереси.

Як зазначає Г. Мінцберг, модель ієрархії припускає підпорядкування контактному персоналу правилам і посадовим інструкціям, оскільки з ієрархією влади втрачається стратегічний ресурс – отримання маркетингової інформації від контактного персоналу [505, с. 140-150].

У цьому аспекті інструментарій внутрішнього маркетингу дозволяє управляти вимірами якості послуг через проектування горизонтальних організаційних структур на основі професійних здатностей персоналу, особливих методів найму, мотивації, навчання тощо. Виходячи з цього, пріоритетною умовою для застосування інструментів внутрішнього маркетингу є автономна командна робота, яка будується за принципом мінімальної конкретизації. Команда контактному персоналу якомога менше повинна бути проінструктована щодо виконання завдання, але повинна бути забезпечена усіма необхідними можливостями для його виконання. Топ-менеджмент визначає лише критичні характеристики процесів обслуговування споживачів, для зміни яких потрібно його втручання. Головне місце займає командний лідер, що не маніпулює людьми, а акумулює їх ідеї. Тому важливо, щоб лідер сам був виконавцем і мав підтримку кожного учасника команди [530, с. 27-41].

Одним із підходів, запропонованих К. Гронроосом, є поділ послуг на ті, створення і надання яких залежить від персоналу, і на ті, виконання яких залежить від технологій. При цьому, при створенні та наданні послуги задіяні обидва ресурси, проте їх співвідношення за рівнем домінування є різним. Інший підхід автора щодо типологізації послуг полягає у їх поділі за частотою придбання: послуги, що споживач отримує постійно, і послуги, які отримуються ним від випадку до випадку [484, с. 49]. У зв'язку з цим актуальною проблемою для вітчизняних підприємств сфери послуг є забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності як самих провайдерів, так і послуг, що ними пропонуються споживачеві на базі науково-технічних інновацій і використання творчого потенціалу персоналу.

У сучасній ринковій системі господарювання категорія «конкурентоспроможність» є однією з головних, оскільки в ній концентровано відбиваються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості не лише

окремого підприємства, господарства, регіону, а й країни у цілому. З іншого боку, забезпечити суттєві конкурентні переваги підприємств як виробничої сфери, так і сфери послуг може лише висококваліфікований, мотивований і клієнтоорієнтований контактний персонал з притаманною йому сукупністю професійних якостей та особистісних характеристик.

Діяльність сучасного підприємства значною мірою обумовлюється питаннями стратегічного управління наявними ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними та ін.). Тому одним із найважливіших завдань, що постає перед топ-менеджментом, є адекватне управління людськими ресурсами, які у поєднанні з ефективним використанням техніко-технологічної бази, забезпечать підприємству високі конкурентні переваги.

Як зазначає Г. Робертс, без основоположної відповідності людей і роботи неможливо отримати належну віддачу від усіх інших капіталовкладень [287]. Оцінюючи контактний персонал, необхідно враховувати не тільки навички виконання конкретної функції чи роботи, а у першу чергу, потенціал відповістей для конкретного спеціаліста і займаної ним посади. Це стосується процесів ротації усередині підприємства чи поза його межами, взаємодії з колегами та широким колом стейкхолдерів, відповідності контактного персоналу поточному і соціальному середовищу клієнтів та постачальників корпоративним цінностям й культурі тощо.

Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств сфери послуг включає програмно-цільовий блок, який має відбивати необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технологічні заходи в їх взаємозв'язку. Це насамперед вибір конкурентних стратегій розвитку.

Підприємства сфери послуг повинні пропонувати відносно дешеві, але якісні послуги, швидко і гнучко реагувати на нові вимоги ринку, надавати додатковий сервіс якісно і на високому рівні, бути сприйнятливими до інновацій [69]. У першому випадку на досягнення маркетингових цілей спрямовано виробничу стратегію підприємства як засіб досягнення маркетингових цілей шляхом ефективного використання ресурсів. Її реалізація забезпечить комплексний підхід до поліпшення якості послуг, досягнення управлінської злагодженості, системність заходів диверсифікації і планування. У другому випадку на досягнення маркетингових цілей спрямовано місію, загальнокорпоративну стратегію, організаційну та

корпоративну культуру підприємства. Їх реалізація забезпечить комплексність підходу до поліпшення якості послуг і процесу обслуговування, використання креативу і елементів творчості контактного персоналу у процесі надання послуг, досягнення управлінської злагожденості, побудову взаємовигідних партнерських відносин між менеджментом, персоналом підприємства і клієнтами. При цьому слід зауважити, що при плануванні комплексу маркетингу питома вага кожного елементу може бути більш чи менш значущою для різних підприємств надавачів послуг залежно від галузевої специфіки та існуючої системи менеджменту.

Оскільки сфера послуг є більш висококонтактною, виникає необхідність переорієнтації інструментарію традиційного маркетингу і бренд-менеджменту на контактний персонал, який безпосередньо, спілкуючись з клієнтами, впливає на формування їх враження, побудову взаємовигідних відносин з ними, на якість наданих послуг та ефективність процесу обслуговування, формування лояльності та споживацького досвіду.

У забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери послуг найбільш пріоритетними є високий рівень конкурентних переваг контактного персоналу та організація адекватного і грамотного управління ним.

Конкурентоспроможність контактного персоналу показує, якою мірою його психофізіологічні, кваліфікаційні та професійні характеристики відповідають умовам найму робочої сили на ринку праці, що відбивають кон'юнктуру попиту і пропозиції на робочу силу певної якості.

Як зазначають Г. Багієв та І. Арєнков, конкурентоспроможність товару «робоча сила» визначається за результатами маркетингових досліджень і є показником якісної оцінки людського капіталу працівника [14].

Рівень конкурентоспроможності контактного персоналу визначається як ступінь можливостей працівника витримати конкуренцію з боку реальних, або потенційних претендентів на його робоче місце, або претендувати самому на інше, більш престижне і високооплачуване.

Науковці виділяють два підходи до трактування сутності поняття конкурентоспроможності робочої сили:

- загальнотеоретичний підхід, який визначає конкурентоспроможність робочої сили як обов'язкового атрибуту товарно-грошового виробництва, що зводиться до змагання у досягненні успіхів на будь-якому рівні і у будь-якому секторі суспільно-економічного життя, до постійної здатності носія

робочої сили протистояти негативним ринковим тенденціям, спрямованим у бік його виштовхування з виробничої сфери;

- ототожнення даної категорії з якістю робочої сили. Згідно з цим підходом В. Васильченко та А. Гриненко під конкурентоспроможністю робочої сили розуміють лише певну систему властивостей робочої сили, тобто її якість [37].

Розглядаючи соціально-економічну сутність конкурентоспроможності персоналу, що може бути задіяний в діяльності підприємств сфери послуг, Д. Богиня виділяє три головні групи чинників:

1) загальнооб'єктивні чинники, які визначають рівень соціально-економічного стану суспільства, ступінь розвитку продуктивних сил країни та окремих її регіонів, статевовіковий склад населення, кількісний і якісний склад ресурсів тощо;

2) чинники, що характеризують соціально-демографічний статус і загальний фізичний стан особи працівника: стать, вік, сімейний стан, його фізичне здоров'я, місце проживання;

3) чинники, що характеризують соціально-психологічні якості особи: життєво-цільові установки, її схильності та звички, ступінь політичної зрілості, релігійності, комунікабельності, рівень інтелекту, самодисципліни, знання іноземних мов [32, с. 38].

Під конкурентоспроможністю контактного персоналу розуміється його сукупність умінь, навичок та здатностей до індивідуальних досягнень у роботі, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства-роботодавця. Для визначення конкурентних переваг персоналу застосовуються основні та допоміжні показники. До перших слід віднести соціально-демографічні, психофізичні та мотиваційні особливості людини, а також рівень її знань, умінь, навичок та інших індивідуальних переваг. Допоміжні показники відбивають побажання роботодавців при відборі претендентів на посаду, тобто якість їх праці (показники продуктивності, адекватне сприйняття інформації і реагування на неї, схильність до навчання і отримання професійних знань, самоменеджмент, стресостійкість тощо).

Основними методами оцінки конкурентоспроможності контактного персоналу є:

1. Бальний метод оцінки, а саме визначення переліку параметрів та встановлення їх вагомості [424];

2. Економіко-статистичні, експертні методи, методи матричного аналізу та моделювання [132];

3. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності персоналу [59];

4. Кореляційно-регресійний аналіз, метод експертних оцінок, економіко-математичне та логічне моделювання [71];

5. Метод «радару», сутність якого полягає у розподілі показників конкурентних переваг за такими п'ятьма групами: показники кількісного забезпечення підприємства кадрами; показники якісного забезпечення підприємства кадрами; показники соціально-психологічного забезпечення роботи підприємства; показники економічного забезпечення роботи підприємства; показники продуктивності праці на підприємстві [441].

Оцінка конкурентоспроможності персоналу, як зазначає Р. Фатхутдінов, повинна враховувати як зовнішні, так і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні переваги залежать від конкурентоспроможності підприємства, а внутрішні – від успадкованих, або набутих якостей працівника. Отже, для оцінки конкурентоспроможності персоналу доцільно використовувати таку формулу:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left(\alpha_j \beta_{ij} \right) / 5n \rightarrow 1 \quad (4.2)$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності контактного персоналу;

$i - 1, 2 \dots n$ – кількість експертів;

$j - 1, 2 \dots m$ – кількість якостей контактного персоналу для оцінки;

α_j – вагомість j -ї якості контактного персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості контактного персоналу за 5-ти бальною шкалою;

$5n$ – максимально можлива кількість балів, яку може отримати при оцінці працівник [413, с. 168-169].

Досліджуючи рівень потреб сучасних споживачів, можна відзначити, що вони постійно зростають та змінюються, а самі споживачі стають більш вимогливими і все більше потребують індивідуального підходу до обслуговування. Це змушує підприємства бути гнучкими та високотехнологічними, орієнтованими в кадровій політиці на компетентнісний підхід для максимального задоволення запитів, потреб і попиту споживачів. Конкурентоспроможність у цьому аспекті стає не просто

ключем до успіху, а метою функціонування підприємства, що здійснює свою діяльність в сфері послуг, фундаментом забезпечення його життєздатності.

Досвід міжнародних компаній щодо управління системою внутрішнього маркетингу дозволив дійти висновку про те, що по-перше, соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні, по-друге, капітал повинен вкладатися не тільки у технології, але й у розвиток і навчання контактного персоналу, по-третє, координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації, по-четверте, у досягненні ринкових цілей компанії необхідним є спільне вирішення проблем топ-менеджменту з колективом. Велику роль у цьому відіграє взаємозв'язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку компанії.

Також слід зазначити, що набір, відбір й адаптація нових працівників має велике значення у діяльності провідних закордонних компаній, оскільки саме на цих етапах відбувається удосконалення їх кадрового, інноваційного та інтелектуального потенціалу і перевіряється корпоративна культура.

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств є комплексним багаторівневим безперервним процесом, який залучає до своєї «орбіти» практично всю сукупність інструментів як економічної політики держави, так і інструментарію внутрішнього маркетингу і кадрового менеджменту. Зволікання з реалізацією заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності персоналу є вкрай небезпечним у глобалізованому середовищі, оскільки спричиняє втрату можливостей реалізації наявних нині конкурентних переваг. Досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності послуг та збільшення обсягів їх реалізації є важливим завданням для підприємства-послугонадавача. Тому оцінювання конкурентоспроможності послуг повинно проводитись також комплексно, системно і постійно на усіх етапах життєвого циклу послуги. Такий підхід надає можливість своєчасно визначити слабкі місця у процесі створення, надання та споживання послуги, прийняти відповідні рішення, підкріплені фактами та розрахунками про відповідні дії щодо підвищення ефективності. У цьому аспекті, окрім використання традиційних кількісних та якісних методів оцінювання ефективності та конкурентоспроможності послуги, доцільно застосовувати інжиніринговий метод, який дозволяє більш точно визначити значущість окремих показників, а спрощення процедур дозволяє полегшувати розуміння споживачем послуги, процесу її створення, контролю якості на етапах створення і споживання, якнайкраще використовувати інформаційні та

комунікаційні технології, ухвалювати відповідні рішення у процесі обслуговування тощо. Це у свою чергу може бути покладено в основу розробки стандартів обслуговування з урахуванням специфіки як самої послуги, так і процесу її створення.

Отже, проаналізований досвід іноземних компаній щодо управління системою внутрішнього маркетингу вартий широкого практичного застосування на вітчизняних підприємствах з орієнтацією на реальні соціально-економічні умови ведення бізнесу в Україні. Слід зважати і на те, що в Україні склалися певні традиції, власний позитивний досвід управління людськими ресурсами, який не можна ігнорувати. Тому найприйнятнішим і найефективнішим в управлінні системою внутрішнього маркетингу вітчизняних підприємств сфери послуг є поєднання вітчизняного та закордонного досвіду.

Висновки до розділу 4

1. В роботі встановлено, що у відповідності до класифікатора видів економічної діяльності України (КВЕД) з туризмом пов'язано понад 60 видів економічної діяльності, зокрема: функціонування туристського підприємства (визначення ефективних дій з управління виробництвом і персоналом); надання готельних послуг (послуги з прийому, проживання, харчування, оздоровлення в місцях розміщення); туристсько-екскурсійне обслуговування (організація різноманітних видів туристських маршрутів і екскурсій); організація транспортних подорожей (використання різних видів транспорту для комплексного ознайомлення з регіонами, країнами); організація спеціалізованого відпочинку і розваг (діяльність розважальних комплексів); екологічна діяльність (регулювання антропогенного впливу на природний комплекс у ході туристської діяльності). З урахуванням цього в роботі надано загальну характеристику діяльності суб'єктів туристичної діяльності України в розрізі дослідження показників кількості суб'єктів туристичної діяльності (туроператорів і турагентів), суб'єктів екскурсійної діяльності, показників доходів від надання туристичних послуг.

2. За результатами проведеного маркетингового дослідження на туристичному ринку України було визначено ТОП-20 ключових туроператорів, з використанням офіційних рейтингових оцінок Державної служби туризму і курортів України на основі показника кількості

обслугованих туристів. З метою покращення комунікативної політики туристичних підприємств з усіма стейкхолдерами та їх ефективного позиціонування з точки зору якості пропонованих туристичних та супутніх послуг, запропоновано у методології рейтингового оцінювання туроператорів, що функціонують на вітчизняному туристичному ринку, враховувати показники оцінювання їх іміджу, рівень надійності та фінансової стійкості, а також показники присутності інформації про їх діяльність у різних ЗМІ, оскільки саме ці критерії є визначальними при виборі споживачем туристичних послуг певного туроператора.

3. В роботі встановлено та обґрунтовано, що на ринкові позиції туроператора суттєво впливають сформовані та узагальнені споживачами характеристики, які посилюють сприйняття туроператора як лідера туристичного ринку. На остаточне рішення споживача у виборі туроператора для купівлі турпродукту найбільше впливають: статус (вітчизняна чи міжнародна компанія), рівень довіри, гарна репутація, позитивний особистий споживацький досвід, надійність/стабільність туроператора, його відомість, широкий вибір туристичних послуг, програми лояльності, кваліфікований персонал, позитивні відгуки в Інтернет. У зв'язку з цим, туроператори повинні зосереджувати значну увагу на посиленні ролі паблік рилейшнз у формуванні сприятливого іміджу, заснованого на високій діловій репутації. Періодичне ефективне використання інструментарію внутрішнього і традиційного маркетингу, а також заходів паблік рилейшнз сприяє збільшенню рівня обізнаності споживачів про діяльність туроператора. Оцінити ефективність таких заходів, окрім використання традиційних методик, запропоновано за допомогою аналізу рівня обізнаності споживачів туристичних послуг.

4. В роботі проведене оцінювання рівня впізнаваності (рівня знання) торгової марки десятих крупних туроператорів, що є невід'ємною частиною їх просування на ринку. Отримані показники поточного рівня обізнаності споживачів туристичних послуг дозволили сформулювати відповідну стратегію просування туроператора на ринку, визначити цілі комунікації зі споживачами туристичних послуг. Побудована матриця рівня обізнаності споживачів послуг туристичних підприємств є одним із інструментів розробки заходів з підвищення ефективності комунікацій контактного персоналу туристичного підприємства з усіма контактними аудиторіями. Це, у свою чергу, дозволило також оцінити наскільки правильно й чітко

визначена стратегія комунікацій підприємства по відношенню до клієнтів та персоналу. Для власника бізнесу отримана та інтерпретована первинна інформація дозволяє виявити «критичні точки» у діяльності підприємства, порівняти свої показники з ринком загалом та розробити відповідну маркетингову стратегію перспективної діяльності.

5. В роботі доведено, що динамічний розвиток туристичного бізнесу, не зважаючи на сучасні негативні наслідки політико-економічного характеру, суттєво впливає на розвиток таких секторів вітчизняної економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання тощо. Туристичний ринок є одним із найбільш динамічних та, на відміну від інших ринків, характеризується великою кількістю учасників, значною їх географічною розпорошеністю, йому притаманне швидке оновлення інформації. Враховуючи той факт, що Україна володіє значним природним, історико-культурним, рекреаційно-інфраструктурним потенціалом, а також те, що у сфері туризму відбувається найбільша кількість точок взаємодії між персоналом і споживачами, доведено, що для розвитку даного потенціалу одним з найважливіших чинників є застосування туристичними підприємствами системи внутрішнього маркетингу, інструменти якого забезпечують ефективний зворотний зв'язок та стійкі конкурентні переваги туристичного підприємства на ринку.

6. В роботі було проведено маркетингове дослідження визначення рівня задоволеності споживачів туристичних послуг. Отримані результати дозволили оцінити: задоволеність споживачів діяльністю туроператора на туристичному ринку, його турпродуктами та додатковим сервісом; задоволеність персоналу роботою на підприємстві; задоволеність топ-менеджменту роботою контактного персоналу. Узагальнена інформація, що продемонстрована на матрицях «важливість - задоволеність» для кожного із об'єктів дослідження, дозволила побудувати базову матрицю результатів оцінювання узгодженості задоволення потреб в ланцюжку «споживач – контактний персонал – керівник». Це дозволило виявити проблемні зони функціонування системи внутрішнього маркетингу туристичних підприємств і розробити низку оперативних заходів задля їх усунення.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [294; 297; 303; 309; 310; 313; 315; 319; 322; 324; 338]

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

5.1. Моделювання та оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг

Сучасні умови ведення бізнесу у сфері послуг актуалізують питання ефективного управління взаємовідносинами між усіма учасниками процесу створення споживчої цінності. Це у свою чергу потребує вдосконалення підходів до формування та ефективного використання підприємствами сфери послуг маркетингових можливостей і наявних ресурсів, покращання бізнес-процесів, обґрунтування корпоративної та функціональних стратегій, підвищення якості обслуговування споживачів тощо.

У цьому аспекті підґрунтям для оцінювання ефективності внутрішнього маркетингу підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, як вважають британські вчені Е. Нілі, К. Адамс та М. Кеннерлі, є три фундаментальні положення. По-перше, підприємству, з метою забезпечення успіху у довгостроковій перспективі, недоцільно концентрувати увагу виключно на задоволенні потреб однієї або декількох зацікавлених сторін (зазвичай це акціонери і клієнти). По-друге, якщо підприємство планує зміцнити конкурентні позиції на ринку і забезпечити реальні вигоди усім стейкхолдерами, то його стратегія, процеси і виробничі потужності повинні бути взаємоузгодженими і взаємопов'язаними. По-третє, топ-менеджмент підприємства, персонал та інші стейкхолдери повинні визнати, що відносини між ними є партнерськими і такими, що ґрунтуються на взаємних зобов'язаннях [225, с. xi]. Ці фундаментальні передумови є основою для оптимізації взаємовідносин між усіма учасниками ланцюжка створення споживчої цінності у сфері послуг «власник (акціонер) – топ-менеджер – постачальник – контактний персонал – споживач».

У наукових працях таких вчених, як П. Ейгліє, Е. Ланжеар, К. Лавлок, К. Гронроос, П. Войма, Л. Беррі, А. Парасураман, І. Лінгс та ін. визначено ключові принципи внутрішнього маркетингу щодо побудови партнерських відносин між топ-менеджментом, персоналом та споживачами (внутрішніми і

зовнішніми); задоволеності і клієнтоорієнтованості персоналу; формування його лояльності, у т.ч. за рахунок гармонізації його індивідуальних цінностей із загальнокорпоративними; оцінювання якості послуг; стандартів обслуговування споживачів тощо. Проте з урахуванням сучасних тенденцій виникає потреба у розробці теоретичної моделі, що дозволить власникам бізнесу здійснити комплексне оцінювання ефективності використання потенціалу внутрішнього маркетингу. Отримані результати дозволять розробити стратегічні управлінські рішення, реалізація яких сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства сфери послуг у коротко- і довгостроковій перспективі.

Для цього, як зауважують Е. Нілі, К. Адамс та М. Кеннерлі, сучасні підприємства повинні класифікувати власні системи вимірювання ефективності діяльності та розробити критерії, використання яких дозволить їм оптимізувати наявний потенціал (маркетинговий, фінансовий, ресурсний, виробничий, інноваційний, трудовий, збутовий тощо).

Названі автори також відзначають, що у сучасній літературі використовується різний понятійно-категорійний апарат щодо управління ефективністю на підприємстві. У цьому аспекті науковці застосовують наступну термінологію: ключові індикатори ефективності, система показників ефективності, критичні фактори успіху, критерії вимірювання обсягів виробництва продукції/послуг, результати і визначальні чинники діяльності підприємства тощо. З метою уникнення плутанини у тлумаченнях науковці пропонують оперувати чотирма принциповими термінами, а саме: вимірювання ефективності, критерій ефективності, система показників ефективності, система виміру ефективності [225, с. xii].

Під вимірюванням ефективності науковці пропонують розуміти процес кількісного виміру віддачі (результату) від виконаної дії. За такого підходу вимір, як процес визначення кількісних параметрів завершеної дії, дозволяє встановити поточну ефективність. У свою чергу, критерій ефективності є певним, чітко визначеним, з притаманними йому характеристиками параметр, що використовується для кількісного визначення віддачі (результату) від виконаної дії. Показник ефективності дозволяє з'ясувати сутність, межі та складові частини одного узагальненого критерію ефективності, у цьому аспекті система виміру ефективності являє собою кількісне вираження віддачі від виконаних дій та результативності на основі збору, зіставлення, сортування, аналізу та інтерпретації відповідних даних,

що впливають на ухвалення обґрунтованих рішень і заходів [225, с. xiii-xiv].

Отже, підприємство досягне поставлених цілей лише у тому випадку, коли ним будуть максимально задоволені бажання і потреби персоналу та усіх інших зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, топ-менеджерів, власника бізнесу), завдяки більш високій, у порівнянні з основними конкурентами, вигоді, віддачі та результативності. Віддача віддзеркалює ступінь задоволеності вимог стейкхолдерів, а результативність є критерієм того, як з економічної точки зору використовуються ресурси підприємства для забезпечення певного рівня задоволення зацікавлених сторін.

Результати проведених досліджень дозволили вченим побудувати цілісну модель вимірювання ефективності на підприємстві – так звану «Призму ефективності» (рис. 5.1).

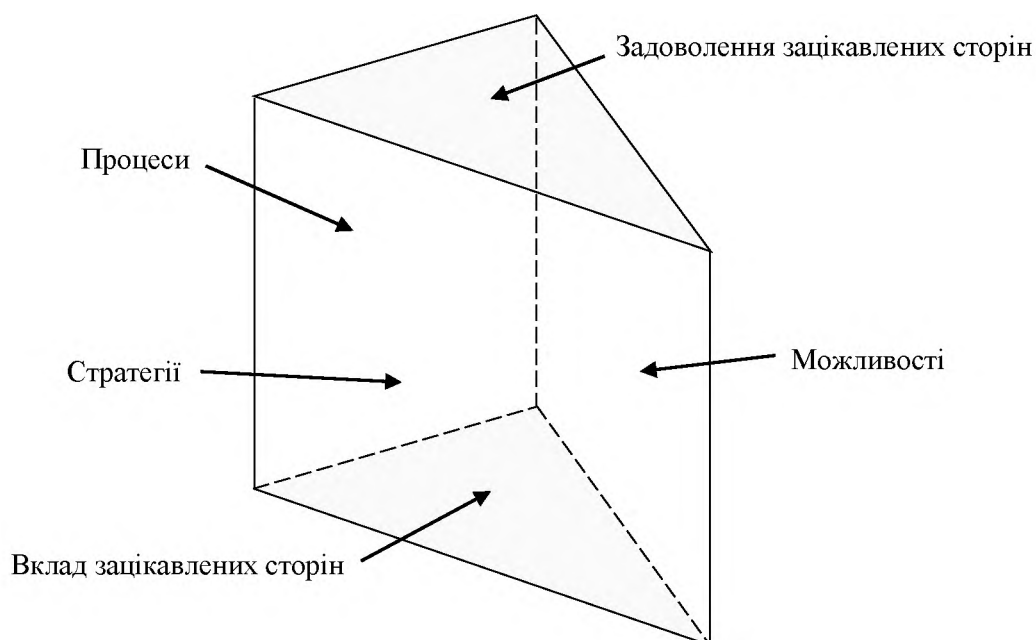


Рис. 5.1. «Призма ефективності» за Е. Нілі, К. Адамсом і М. Кеннерлі [225, с. xi]

Підґрунтям побудови призми ефективності, що являє собою тривимірну систему, є п'ять взаємопов'язаних елементів управління ефективністю на підприємстві. Перші два (вклад зацікавлених сторін і задоволення їх потреб) складають нижню і верхню основи призми. Ці елементи дозволяють:

- по-перше, чітко з'ясувати хто є основними зацікавленими сторонами у здійсненні ефективної діяльності підприємства (власник бізнесу, інвестор, персонал, клієнти, постачальники, державні інституції тощо);

- по-друге, яких вкладень підприємство потребує від стейкхолдерів (інвестицій і ресурсів – від власника бізнесу чи інвесторів; інтелектуального капіталу, професіоналізму, клієнтоорієнтованості – від персоналу; лояльності і прибутковості – від клієнтів; обладнання, матеріалів і додаткового сервісу – від постачальників; нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності та спрощення дозвільних процедур – від державних інституцій);

- по-третє, якими є бажання і потреби усіх зацікавлених сторін (повернення вкладених коштів й отримання надприбутків – для власника бізнесу та інвестора; отримання достойної оплати праці, задоволення власних потреб і можливості реалізувати творчий потенціал – для персоналу; максимальне задоволення індивідуальних потреб і отримання додаткових вигод у межах визначеної ціни послуги – для клієнтів; отримання сталого прибутку від співпраці з підприємством – для постачальників; розвитку ефективної інфраструктури і отримання податків – для державних інституцій).

Інші три елементи (стратегії, процеси та можливості, що утворюють бічні ребра призми) включають у себе:

1) стратегії (корпоративні, підрозділів, брендів, продуктів, послуг, оперативні тощо);

2) процеси (розробка продуктів і послуг, генерування попиту, задоволення попиту, планування і управління підприємством, тобто усе те, що сприяє функціонуванню і життєдіяльності підприємства);

3) можливості (комбінація персоналу, практичних методів роботи, технологій та інфраструктури підприємства які разом утворюють здатність створювати споживчу цінність і додану вартість за допомогою визначених бізнес-процесів).

При цьому слід зауважити, що топ-менеджменту підприємства необхідно визначити й узгодити з власником, якої стратегії доцільно дотримуватись підприємству, щоб гарантувати забезпечення інтересу усім іншим стейкхолдерам та отримати запланований прибуток. Для впровадження стратегії необхідно розуміти, які саме процеси є найбільш пріоритетними для підприємства, а які другорядними, щоб діяти одночасно ефективно і раціонально. Отже, процеси будуть ефективно реалізовані за умови, що у підприємства є для цього відповідні можливості – ресурси, кваліфіковані кадри, сучасні технології, необхідна інфраструктура [225, с. 165, 184-185]. У цьому контексті система виміру ефективності стратегії,

обраної керівництвом підприємства, має свої особливості. По-перше, вона має бути такою, щоб власник і керівництво підприємства могли відстежити, чи впроваджені фактично ті стратегії, які були ними обрані; по-друге, вона може бути використана для інформування усіх працівників підприємства про обрану стратегію; по-третє, система виміру має бути застосована для заохочення і стимулювання впровадження стратегії; по-четверте, усі отримані виміри піддаються аналізу і використовуються при визначенні того, чи працює обрана стратегія, якщо ні, то чому. Роль виміру ефективності при створенні і реалізації корпоративної стратегії підприємства подано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Основні складові формування і реалізації корпоративної стратегії підприємства [225, с. 175]

Система виміру ефективності стратегії також повинна включати невід’ємні припущення щодо рушійних сил, які сприяють підвищенню ефективності. Більше того, стратегії можуть відхилитися від курсу через вплив зовнішніх залежностей, що знаходяться за рамками контролю підприємства. Таким чином, дані вимірів та їх аналіз у поєднанні з інтуїцією керівників є дієвим інструментом для удосконалення процесу складання суджень і ухвалення рішень.

Отже, виходячи з цього, основними категоріями, які повинні враховуватися при оцінюванні ефективності діяльності підприємства-послугонадавача, є:

- 1) якість (відповідність, послідовність, надійність, точність, тривалість);
- 2) кількість (обсяг, продуктивність, результат, завершеність);
- 3) час (наявність, надання, швидкість, своєчасність, графік, термін);
- 4) легкість у використанні (зручність, доступність, зрозумілість, підтримка, гнучкість);
- 5) гроші (вартість, ціна, цінність).

Ці основні категорії допоможуть визначити критерії виміру для тих контрольних точок процесу, які керівництво підприємства вважає важливими для досягнення успіху. Також слід зауважити, що при зміні бізнес-процесу необхідно окремо розглядати як категорії і критерії виміру, так і компоненти самого процесу. Зазвичай стандартизований процес має чотири загальні характеристики: вхідні параметри, відповідні дії, вихідні параметри, отриманий результати. При цьому вхідними параметрами одного процесу є результати інших процесів (зовнішніх чи внутрішніх).

У зв'язку з цим критеріями ефективності процесу можуть бути: отриманий результат (чи досягається у процесі усе те, що було заплановано?) або підсумок (наскільки добре підсумок процесу задовольняє потреби одержувача?).

Результат і підсумок процесу можуть бути виміряні в одиницях якості, кількості, часу, легкості у зверненні, а також у грошах (ціна). Підсумки також можна виміряти одним з трьох способів: шляхом опитування споживачів, через аналіз отриманих рекламаций і скарг, завдяки тестуванню і моделюванню ситуації [225, с. 174-179].

Підсумовуючи, зазначимо, що принципи, закладені в основу побудови призми ефективності, дозволяють визначити важливі складові стратегій, процесів і можливостей, результати вимірювання яких дозволяють розробити обґрунтовані управлінські рішення, реалізація яких забезпечить максимальне задоволення потреб і запитів різних груп стейкхолдерів підприємства.

Також зауважимо, що використання принципів призми ефективності дозволяє топ-менеджменту підприємства сфери послуг краще зрозуміти чинники, які впливають на формування системи вражень, очікувань та споживацького досвіду своїх клієнтів з метою підвищення рівня їх

задоволеності та лояльності і, як наслідок, зростання прибутковості клієнта для підприємства (рис. 5.3).

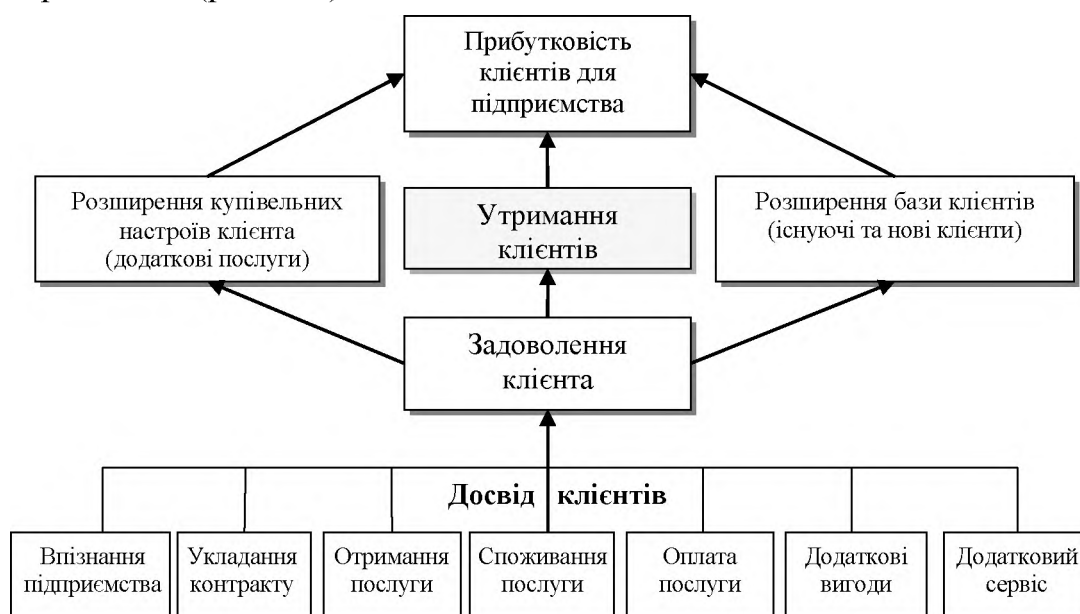


Рис. 5.3. Ключові етапи побудови відносин підприємства надавача послуг з клієнтами [225, с. 251]

Застосування такого підходу дозволяє топ-менеджменту підприємства сформувати відповідну стратегію щодо витрат/цін та задоволення потреб і запитів клієнтів. Це у свою чергу дозволить утримати контактний персонал і клієнтів, розширити клієнтську базу і купівельні настрої, забезпечивши таким чином прибутковість підприємства. Досягти цього можливо за умови задоволеності і клієнтоорієнтованості персоналу (рис. 5.4). Даний рисунок ілюструє прямий зв'язок між рівнем якості внутрішніх послуг підприємства як роботодавця і як послугонадавача (імідж, дизайн робочого місця, оформлення посади, обладнання і засоби для обслуговування клієнтів, підготовка і розвиток персоналу, визнання його досягнень і винагорода), а також між ступенем задоволеності та клієнтоорієнтованості працівників, що впливає на їх утримання, і підвищенням продуктивності праці та якістю послуг, які пропонуються зовнішнім споживачам. Отже, якість зовнішніх послуг є результатом внутрішніх (невидимих для споживача) процесів. Ці результати орієнтовані на максимальне задоволення потреб і запитів клієнтів. Індивідуальний підхід до кожного клієнта позитивно впливає на рівень задоволеності останнього, сприяє формуванню його лояльності, що врешті відбивається на зростанні прибутків і загальній прибутковості бізнесу.



Рис. 5.4. Теоретична модель встановлення зв'язків між елементами у ланцюгу «послуги – прибуток»
(доповнено автором на основі [492; 225, с. 273])

Цикл вважається закінченим, якщо отриманий підприємством прибуток буде частково реінвестований у підвищення якості внутрішніх послуг [492; 225, с. 272-273].

Такі поняття, як задоволення, утримання і продуктивність контактного персоналу тісно пов'язані між собою у системі внутрішнього маркетингу та безпосередньо стосуються процесів ефективного управління взаємовідносинами топ-менеджменту підприємства зі стейкхолдерами.

У забезпеченні прибутковості бізнесу сучасних підприємств сфери послуг не менш значущим є кількісне і якісне оцінювання процесів формування та ефективності використання наявних ресурсів при створенні й пропонуванні послуг споживачам. З цього приводу М. Іщенко, оцінюючи фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, пропонує акцентувати увагу на оцінюванні рівня ресурсних передумов [112, с. 13-17]. Науковець зауважує, що при оцінюванні ресурсного забезпечення діяльності підприємства необхідно визначати рівень як формування, так і ефективності використання традиційних (трудові, фінансові, матеріально-технічні тощо) і стратегічних (інтелектуальні, інноваційні, організаційні, інформаційні) ресурсів.

Таким чином, ресурсне забезпечення фінансово-економічних результатів підприємства автор пропонує розглядати як функцію, яка залежить від багатьох параметрів об'єктивного і суб'єктивного характеру. Ґрунтуючись на такому припущенні, науковець пропонує побудувати цілісну графічну модель (піраміду) оцінювання ресурсного забезпечення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (рис. 5.5).

Як зазначає М. Іщенко, пріоритетним завданням управління ресурсним забезпеченням підприємства є досягнення високих фінансово-економічних результатів його діяльності на основі оптимізації значень параметрів функціональних складових потенціалу за мінімальних обсягів використання традиційних ресурсів, необхідних для досягнення запланованих показників результативності. У відповідності до сформованої логіки автор резюмує, що ресурсне забезпечення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства є сукупністю традиційних ресурсів, потенційні можливості ефективного використання яких забезпечуються формуванням стратегічно орієнтованих складових. Це пов'язано з тим, що саме стратегічні ресурси генерують рівень та збалансованість розвитку традиційних ресурсів і

створюють передумови для посилення конкурентних переваг у довгостроковому періоді [112, с. 16-17].

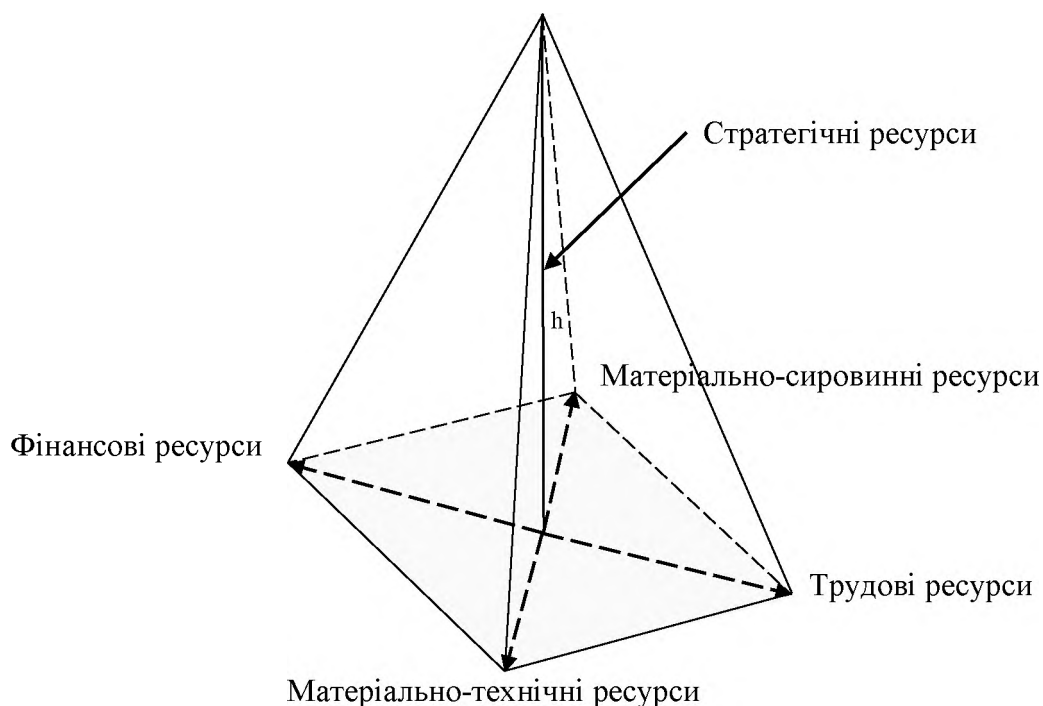


Рис. 5.5. Піраміда ресурсного забезпечення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за М. Іщенко [112, с. 14]

Практичне використання запропонованої графічної моделі створює передумови для прийняття виважених управлінських рішень щодо збалансованості та оптимальності ресурсного забезпечення діяльності підприємства у відповідності до цілей його розвитку.

У цілому ми погоджуємось з таким баченням автора, але слід зазначити, що запропонована ним графічна модель здебільшого орієнтована на підприємства, результатом діяльності яких є уречевлений продукт.

На нашу думку, у сфері послуг, окрім зазначених, особливого значення у реалізації основних бізнес-процесів набувають також адміністративні, соціальні, культурно-інформаційні, мотиваційні ресурси. Під соціальними ресурсами Е. Мамонтова розуміє духовні та матеріальні цінності і блага, тісно пов'язані з життєвими інтересами людей. Ці ресурси також містять у собі такі показники, як посада, престиж, освіта, медичне обслуговування тощо. Мотиваційні ресурси автор характеризує як здатність до підвищення або зниження соціального статусу, як суспільно значущої ролі людини відповідно до соціальної стратифікації. У зв'язку з цим культурно-

інформаційні ресурси розглядаються науковцем, як знання та інформація, а також засоби їх одержання [186].

На думку Л. Цой, організаційні ресурси передбачають точний, швидкий розподіл завдань та відповідальності серед учасників і зворотний зв'язок для контролю або регулювання виконання завдань [425].

Організаційні ресурси І. Яненко пропонує розглядати як свого роду метаресурс, що включає не лише функції організаційної дії як складової управлінського процесу, а й набір та взаємозв'язок інтелектуальних, інституційних та комунікаційних компонентів, синергія яких сприяє інноваційному розвитку [446, с. 29].

Оскільки у процесі обслуговування, що передбачає безпосередню участь клієнта, створюється споживча цінність послуги, відбувається задоволення запитів і потреб останнього, то головними ресурсами є трудові, інтелектуальні, інформаційно-комунікаційні та матеріально-технічні засоби. Усі ж інші ресурси є менш актуальними для споживача, але без їх комплексного використання підприємство не мало б змоги повноцінно функціонувати у конкурентному середовищі. З цього приводу французькі науковці П. Ейгліє і Е. Ланжеар запропонували використовувати підхід, який назвали «обслуговування у дії», або «Сервакшн» – модель маркетингу послуг (рис. 5.6).

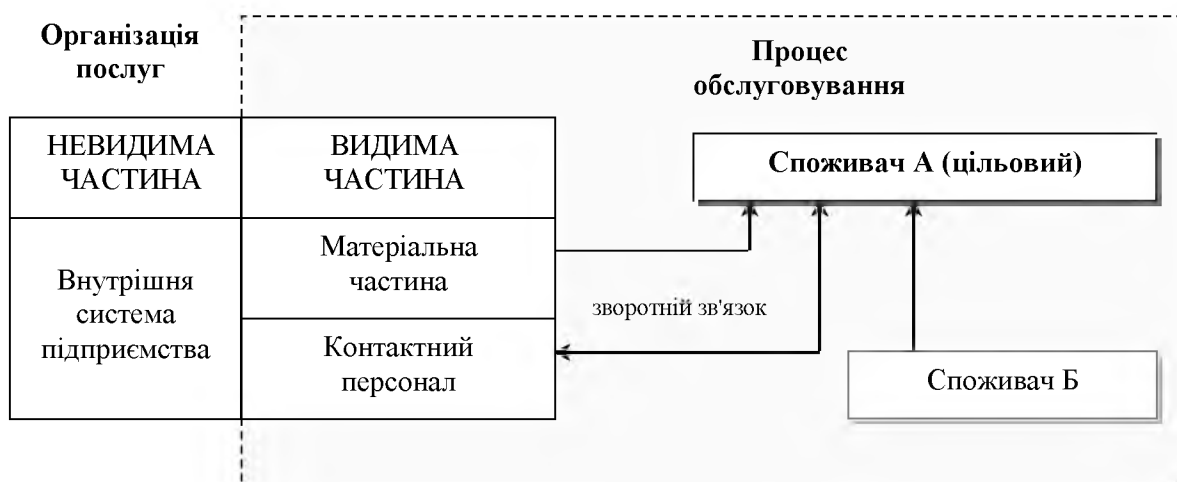


Рис. 5.6. «Сервакшн» - модель маркетингу послуг за П. Ейгліє і Е. Ланжеаром [236; 281; 283; 470]

З точки зору внутрішнього маркетингу, важливим, безперечно, у моделі «Сервакшн» є розподіл організації і надання послуг на дві частини: видиму і невидиму для споживача.

Але слід відзначити, що науковці у цій моделі не акцентують увагу на ефективності використання відповідних ресурсів, що використовуються як у процесі організації послуг, так і у процесі обслуговування споживачів. Також вони не приділяють значну увагу встановленню зворотного зв'язку з цільовим споживачем отриманих послуг. У той же час, на нашу думку, безпосередня взаємодія контактного персоналу з цільовим споживачем послуг підприємства суттєво впливає на прийняття ним остаточного рішення щодо здійснення купівлі. Тому встановлення зворотного зв'язку забезпечить у майбутньому чітке розуміння запитів і потреб споживача, дозволить побудувати з ним тривалі партнерські відносини та отримати певний зиск кожній зі сторін. У такому аспекті контактний персонал може виступати у ролі маркетологів за сумісництвом.

На думку Дж. Бейтсона, персонал департаменту маркетингу, який відноситься до внутрішньої системи підприємства, відіграє важливу роль у компаніях, які пропонують своїм клієнтам послуги. Науковець виокремлює два основних завдання, у вирішенні яких підприємству сфери послуг може допомогти персонал департаменту маркетингу – це створення корпоративної культури і збільшення частки ринку [455, с. 18].

І. Решетнікова зазначає, що внутрішній маркетинг можна вважати підсистемою у системі управління маркетингу, роль якого зводиться до створення найбільш сприятливого середовища функціонування таких підсистем як «фінанси», «персонал», «інновації», «постачання», «виробництво», «керівництво», що безпосередньо впливають на маркетингову діяльність підприємства і визначають якісний склад комплексу маркетингу, через який підприємство здійснює зовнішній маркетинговий вплив на споживача [281, с. 52].

Отже, внутрішній маркетинг як інтегруюча функція у системі управління підприємством спрямований на об'єднання зусиль різних функціональних підрозділів задля досягнення загальнокорпоративної мети. Цього можна досягти шляхом донесення до всіх зацікавлених сторін корпоративних цінностей, стратегії, цілей і завдань підприємства, концепції послуги, стандартів обслуговування тощо.

Відповідно до викладених вище підходів науковців ми пропонуємо побудувати графічну модель, що відображає рівень ресурсних, процесних і стратегічних передумов досягнення планових показників результативності

внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, інтерпретували її як об'ємну геометричну фігуру (пряму призму) (рис. 5.7).

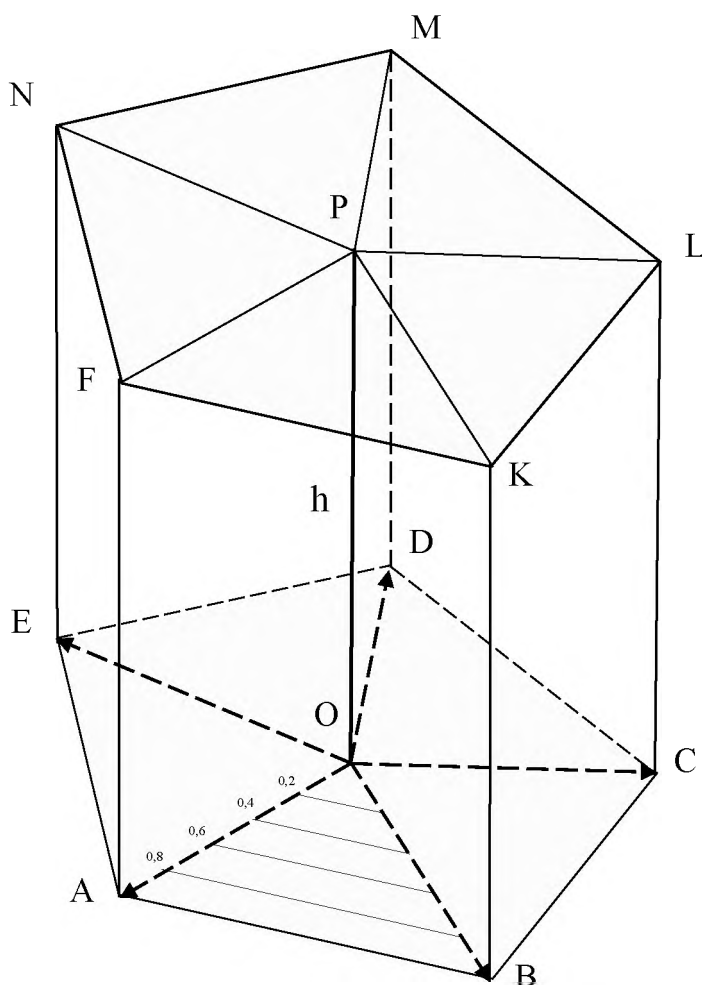


Рис. 5.7. Ідеалістична графічна інтерпретація оцінки потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг
(розроблено автором)

У запропонованій нами моделі, поданій на рис. 5.7, нижню основу призми (п'ятикутник ABCDE) формують фактори, що впливають на систему внутрішнього маркетингу, а саме:

- мікроклімат у колективі: створення відповідних умов праці та мікроклімату у колективі для продуктивної роботи персоналу, що безпосередньо впливає на рівень його задоволеності та лояльності як до підприємства-роботодавця, так і до послуг, що ним пропонуються;

- компетенції персоналу: моделювання компетенцій та компетентностей персоналу підприємства у цілому, та контактного персоналу зокрема;

- партнерські відносини: побудова партнерських відносин між топ-менеджментом, персоналом та іншими стейкхолдерами підприємства на взаємовигідній основі;

- корпоративна культура: розробка корпоративної та організаційної культури, формування позитивного іміджу та системи цінностей підприємства, які враховують індивідуальні цінності та внутрішню мотивацію внутрішніх та зовнішніх споживачів;

- індивідуальний бренд персоналу: передбачення можливості делегування повноважень контактному персоналу у прийнятті ним рішень при взаємодії зі споживачами, створення сприятливих умов для реалізації його творчості, що у сукупності впливає на формування індивідуального бренду серед клієнтів і посилює його конкурентні переваги (поєднання креативних, професійних та особистісних якостей, комунікаційних і організаційних здатностей тощо).

Таким чином, нижню основу призми складають ресурси, використання яких дозволяє сформувати дієву систему внутрішнього маркетингу підприємства. Для спрощення процедури вимірювання ефективності процесу формування системи внутрішнього маркетингу, ми пропонуємо виділити й охарактеризувати вектори-вісі, що знаходиться в основі призми, а саме:

ОА – фінансові і матеріально-технічні ресурси власника бізнесу на рекрутинг висококваліфікованого персоналу, що усвідомлено сприймає корпоративні цінності, створення відповідних умов праці та мікроклімату в колективі для продуктивної роботи персоналу;

ОВ – трудові, соціальні та організаційні ресурси персоналу підприємства, а також споживачів його послуг (сукупність компетенцій та компетентностей персоналу підприємства у цілому, та контактного персоналу зокрема);

ОС – організаційні та адміністративні ресурси топ-менеджменту підприємства для вибудови партнерських відносин між топ-менеджментом підприємства, персоналом та іншими стейкхолдерами;

ОД – фінансові, інформаційно-комунікаційні та інтелектуальні ресурси власника бізнесу, топ-менеджменту та контактного персоналу підприємства для організації сприятливих умов реалізації творчості контактного персоналу та формування його індивідуального бренду;

ОЕ – інтелектуальні, інноваційні та інформаційно-комунікаційні ресурси для створення корпоративної культури та цінностей підприємства,

які враховують індивідуальні цінності і внутрішню мотивацію усіх стейкхолдерів.

Таким чином, виділені нами відрізки (OA, OB, OC, OD, OE), що є бічними сторонами рівносторонніх трикутників, які утворюють площу основи призми (правильного п'ятикутника), дозволять відобразити рівень формування та ефективності використання ресурсного базису для ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємства. Отже, ці відрізки відображають рівень використання ресурсів, як передумов формування системи внутрішнього маркетингу підприємства. Аналізуючи довжину кожного з відрізків, можна визначити слабкі місця у ресурсному забезпеченні підприємства та запропонувати відповідні заходи щодо їх усунення.

Ресурсне забезпечення процесу формування системи внутрішнього маркетингу (нижня основа призми), безпосередньо впливає на задоволення потреб, запитів та інтересів усіх стейкхолдерів підприємства (верхня основа призми).

Задоволення потреб та інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін відбувається у процесі ефективного функціонування усіх підсистем у системі внутрішнього маркетингу підприємства, що проявляється у:

- створенні та пропонуванні послуг високої якості, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і формування у них позитивного споживацького досвіду;
- дотриманні персоналом стандартів якісного обслуговування споживачів, що впливає на підвищення їх лояльності;
- створенні позитивного іміджу підприємства, як роботодавця, і як послугонадавача;
- формуванні пізнаваного корпоративного бренда підприємства провайдера послуг;
- підвищенні конкурентоспроможності як підприємства, так і послуг, що ним пропонуються на ринку, отриманні планових показників прибутковості бізнесу.

Отже, до показників, що впливають на задоволеність усіх зацікавлених сторін, а відтак і на результативність та прибутковість бізнесу, слід віднести такі відрізки, що знаходяться у верхній основі призми:

PF – рівень задоволення інтересів власника бізнесу, інвесторів та топ-менеджменту (підвищення конкурентоспроможності як підприємства, так і

послуг, що ним пропонуються на ринку, отримання планових показників продуктивності праці та прибутковості бізнесу);

РК – рівень задоволення потреб, запитів та інтересів споживачів (дотримання задекларованої підприємством якості послуг та стандартів обслуговування споживачів, створення у них приємних вражень, задоволеності та формування позитивного споживацького досвіду);

РL – рівень задоволення потреб персоналу підприємства та його клієнтів (формування лояльності внутрішніх і зовнішніх споживачів, отримання додаткової двосторонньої вигоди у довгостроковій перспективі);

РМ – рівень задоволення інтересів власників бізнесу у довгостроковій перспективі (формування пізнаваного, сильного корпоративного бренда підприємства-послугодавача, посилення комунікацій з усіма стейкхолдерами);

РN – рівень задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін (формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця і як послугодавача з метою утримання висококваліфікованого персоналу і за необхідності залучення нового). Це у свою чергу позитивно впливає на збільшення кількості потенційних висококваліфікованих працівників, які бажають працювати на даному підприємстві, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і збільшенню його вартості.

Таким чином, верхня основа призми (площа п'ятикутника FKL MN) відображає ефективність використання ресурсного базису у забезпеченні загальної результативності системи внутрішнього маркетингу, тобто наочно демонструє рівень задоволеності усіх стейкхолдерів.

Як нами було зазначено вище, ефективне функціонування системи внутрішнього маркетингу дозволяє підприємству досягти загально-корпоративної мети з мінімальними витратами ресурсів, сприяючи максимальному задоволенню потреб та інтересів усіх стейкхолдерів. Однак цього не можливо досягти не тільки без моніторингу рівня використання необхідних ресурсів, але й без моніторингу ефективності відповідних бізнес-процесів. Зауважимо, що усі бізнес-процеси підприємства і так звані «точки зіткнення» контактного персоналу зі споживачем послуг обов'язково потребують вимірювання ефективності.

Виходячи з цього, ми пропонуємо у поданій нами графічній моделі потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг на діагональних площинах відобразити ефективність основних бізнес-процесів.

При цьому важливо зауважити, що залежно від специфіки діяльності підприємства пріоритетність бізнес-процесів може змінюватись, тобто вони не є константою. Охарактеризуємо основні з них:

AFPO – ефективність процесів отримання дозвільних документів на відкриття бізнесу, вкладення інвестиції, будівництво чи оренда офісу, придбання обладнання, набір і добір потрібного персоналу, формування кадрового резерву тощо;

BKPO – ефективність процесів адаптації та навчання персоналу, розробка стандартів корпоративної поведінки, формування відповідних компетентностей та актуальне використання особистих якостей персоналу з метою підвищення його задоволеності та клієнтоорієнтованості;

CLPO – ефективність процесів побудови, підтримки та розширення міцних довгострокових, взаємовигідних відносин з ключовими стейкхолдерами підприємства: персоналом, клієнтами, постачальниками, державними інституціями та ін. Кінцевим результатом такої співпраці є побудова унікальних нематеріальних активів підприємства – маркетингової ділової мережі та створення ефективної маркетингової системи взаємодії, тобто переведення комунікацій зі стейкхолдерами на рівень особистісних взаємин;

DMPO – ефективність процесів стимулювання творчого розвитку контактного персоналу, підтримка бізнес-ідей та стартапів, формування сучасних компетенцій, поширення інформації в корпоративних каналах з метою підвищення поінформованості персоналу про історії успіху співробітників, стратегію, цілі, цінності та завдання підприємства, залучення персоналу і делегування йому повноважень, посилення прихильності;

ENPO – ефективність процесів формування організаційної та корпоративної культури, розробка корпоративного бренду та формування позитивного іміджу підприємства-послугодавача, розробка фірмового стилю та сприяння у його сприйнятті персоналом, розширення в ЗМІ інформації як про підприємство, так і про його персонал тощо.

Тут необхідно також зазначити, що залежно від кадрового потенціалу, специфіки послуг, які надає підприємство, з урахуванням його розмірів, часу функціонування, конкурентних позицій на ринку, корпоративної мети та стратегії, залежатиме кількість і зміст основних бізнес-процесів.

Узагальнюючи все сказане, зазначимо, що найбільш пріоритетним у сфері послуг, на відміну від виробничої сфери, є кадровий потенціал

підприємства. Саме професіоналізм, відданість, залученість, задоволеність і лояльність персоналу дозволяють забезпечити найвищий рівень його клієнтоорієнтованості.

Деякі питання, що стосуються аналізу використання кадрового потенціалу підприємства, висвітлені у праці Ю. Богдана. Він зазначає, що гнучкість виробництва при оновленні асортименту продукції/послуг у значній мірі залежить від формування на підприємстві еластичної політики у використанні робочої сили, яка зокрема дозволить підвищити стійкість працівника до змінних умов, мобілізуючи його резервні можливості [30, с. 181].

Не менш значущим фактором, що сприяє ефективній реалізації загальнокорпоративної стратегії, є об'єднання організаційних процесів з операційними стратегіями підприємства. Для цього керівництво підприємства повинно отримати відповіді на такі питання:

- які процеси необхідно запустити, щоб забезпечити виконання стратегії?
- якими можливостями і ресурсами підприємство повинно володіти, щоб виконувати ці процеси в оперативному періоді та у майбутньому?
- чи має можливість підприємство заохотити персонал до подальшого розвитку цих процесів у реалізації загальнокорпоративної стратегії?
- на якому етапі знаходиться розвиток послуг підприємства?
- які дії виконуються для формування та задоволення попиту споживачів?
- яким чином і з використанням яких інструментів відбуваються процеси планування діяльності та управління підприємством?

Отже, на графічній моделі потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг бічні грані (AFKB, BKLC, CLMD, DMNE, ENFA) відображають стратегії і рівень використання можливостей підприємства.

Таким чином, зазначимо, що в основу побудови графічної моделі нами закладено таку логічну послідовність: системоутворюючі елементи внутрішнього маркетингу у поєднанні з вкладеними та ефективно використаними ресурсами усіх стейкхолдерів підприємства (нижня основа призми) у результаті їх трансформації у бізнес-процесах (діагональна площа) в межах чітко визначеної стратегії та з урахуванням різного рівня можливостей (бічні грані), безпосередньо впливають на ступінь задоволеності усіх зацікавлених сторін (верхня основа призми) (рис. 5.8).

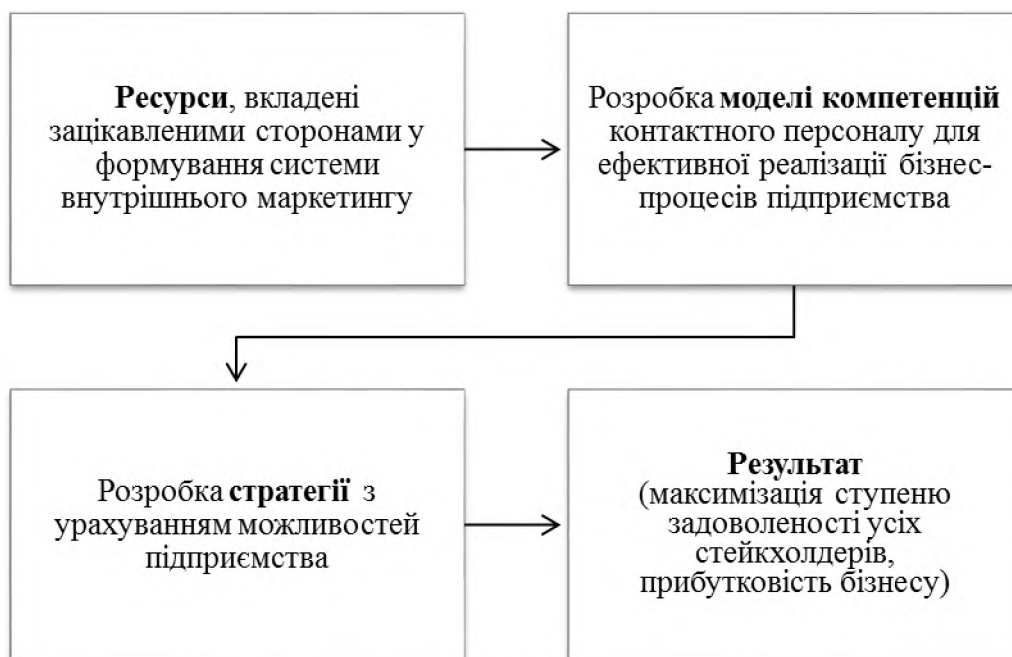


Рис. 5.8. Логіка побудови графічної моделі потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг

Також слід зауважити, що побудована за результатами оцінювання експертів (бальна оцінка), реалістична графічна модель дасть можливість (у порівнянні з ідеалістичною моделлю) оцінити потенціал внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг і розробити низку відповідних рішень щодо його удосконалення. Для визначення об'єму прямої призми (ідеалістична модель) необхідно розрахувати площу її бічної поверхні, яка дорівнює добутку периметра основи на висоту:

$$S_{\text{біч}} = p \times h \quad (5.1)$$

де $S_{\text{біч}}$ – площа бічної поверхні призми;
 p – периметр основи призми (правильного п'ятикутника);
 h – висота призми (довжина бічного ребра призми).

Розрахунок об'єму прямої призми визначається за формулою:

$$V_i = S_{\text{осн}} \times L \quad (5.2)$$

де V_i – об'єм прямої призми (ідеалістична модель);
 $S_{\text{осн}}$ – площа основи призми (правильного п'ятикутника);
 L – довжина бічного ребра призми [270].

Для розрахунку $S_{осн}$ можна скористатись двома варіантами:

1) Оскільки правильний п'ятикутник, що лежить в основі прямої призми, це п'ятикутник, усі сторони і кути якого рівні між собою, то величина α внутрішніх кутів правильного п'ятикутника ($n = 5$) складає:

$$\alpha = (n - 2)/n \cdot 180^\circ = (3/5) \cdot 180^\circ = 108^\circ \quad (5.3)$$

Площу основи правильного п'ятикутника зі стороною a визначаємо як:

$$S_{осн} = (5/4) a^2 \operatorname{ctg}(\pi/5) = (1/4) \sqrt{5} \sqrt{(5 + 2\sqrt{5})} a^2 \approx 1,720 a^2 \quad (5.4)$$

2) Для розрахунку $S_{осн}$ можна також розбити правильний п'ятикутник, що знаходиться в основі призми, на рівносторонні трикутники та визначити їх площі за формулою:

$$S_{\Delta} = 1/2 \times H \times a \quad (5.5)$$

де S_{Δ} – площа трикутника;

H – висота трикутника;

a – довжина основи трикутника [270].

Площу основи правильного п'ятикутника розрахувати як суму S_{Δ} :

$$S_{осн} = \sum S_{\Delta} \quad (5.6)$$

Обчислення об'єму прямої призми характеризуватиме рівень ресурсного та інструментального забезпечення результативності діяльності підприємства сфери послуг, а також дозволить визначити потенційні можливості її збільшення.

Вирахуване значення об'єму прямої призми (ідеалістична модель) створює передумови для формування прогностичних висновків щодо ефективності функціонування системи внутрішнього маркетингу та результативності діяльності підприємства у коротко- і довгостроковому періоді. Крім того, аналізуючи розмір нижньої площини призми, можна визначити слабкі місця у забезпеченні операційної діяльності підприємства відповідними ресурсами та запропонувати комплекс маркетингових заходів і управлінських рішень щодо їх усунення.

Обчислення об'єму геометричної фігури (реалістична модель) у загальному вигляді пропонуємо вираховувати за такою формулою:

$$Vr = \sum_{i=1}^5 x_i \cdot y_i \cdot z_i \quad (5.7)$$

де Vr – об'єм геометричної фігури всередині прямої призми (реалістична модель);

x_i – значення вагових коефіцієнтів для кожного з п'яти елементів системи внутрішнього маркетингу (нижня основа призми) визначені шляхом опитування експертів;

y_i – числове значення кожного з п'яти елементів системи внутрішнього маркетингу (нижня основа призми), визначених на основі реальних даних;

z_i – числове значення рівня використання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, відповідно для кожного з п'яти елементів системи внутрішнього маркетингу, визначених на основі реальних даних.

Для формування висновків щодо ефективності використання потенціалу внутрішнього маркетингу та оцінювання результативності діяльності підприємства використовуючи формулу 5.7, обчислимо об'єм геометричної фігури (Vi), тобто знайдемо «ідеальний» (максимальний) показник. Проведене експертне опитування надало можливість визначити такі вагові значення показників x_i , які було виділено при описі ідеалістичної інтерпретації оцінки, у межах від 0 до 1:

- партнерські відносини $x_1 = 0,2$;
- індивідуальний бренд персоналу $x_2 = 0,1$;
- корпоративна культура $x_3 = 0,15$;
- компетенції персоналу $x_4 = 0,35$;
- мікроклімат у колективі $x_5 = 0,2$.

При цьому значення коефіцієнтів на основі реальних даних для «ідеального» показника потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг (Vi) належить проміжку $[0; 1]$, тобто $y_i \in [0; 1]$. Максимальне ж значення коефіцієнтів рівня використання ресурсів у бізнес-процесах для кожної з п'яти елементів системи внутрішнього маркетингу приймемо на рівні 1, тобто $z_i \in [0; 1]$. Отже, матимемо:

$$Vi = 0,2 \cdot 1 \cdot 1 + 0,1 \cdot 1 \cdot 1 + 0,15 \cdot 1 \cdot 1 + 0,35 \cdot 1 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 \cdot 1 = 1$$

Далі обчислимо реальне значення показника потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг (Vr) на основі наступних даних (табл. 5.1).

**Вихідні дані для обчислення реального значення показника
потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства**

Вагові коефіцієнти	Отримані числові значення рівня ресурсного забезпечення формування системи внутрішнього маркетингу	Отримані числові значення рівня ефективності використання ресурсів у бізнес-процесах підприємства
$x_1 = 0,2$	$y_1 = 0,3$	$z_1 = 0,2$
$x_2 = 0,1$	$y_2 = 0,2$	$z_2 = 0,3$
$x_3 = 0,15$	$y_3 = 0,4$	$z_3 = 0,5$
$x_4 = 0,35$	$y_4 = 0,6$	$z_4 = 0,7$
$x_5 = 0,2$	$y_5 = 0,2$	$z_5 = 0,2$

На основі цього отримаємо реалістичну графічну модель, яку можемо розрахувати як об'єм геометричної фігури (V_r), що характеризує рівень використання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства:

$$V_r = 0,2 \cdot 0,3 \cdot 0,2 + 0,1 \cdot 0,2 \cdot 0,3 + 0,15 \cdot 0,4 \cdot 0,5 + 0,35 \cdot 0,6 \cdot 0,7 + 0,2 \cdot 0,2 \cdot 0,2 = 0,012 + 0,006 + 0,03 + 0,147 + 0,008 = 0,203$$

Отже, маємо $V_r < V_i$. Таким чином, будь-яке «реальне» значення показника потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг будемо порівнювати із максимальним значенням V_i , чим ближче отримане реальне значення наближається до 1, тим більш ефективно використовується потенціал внутрішнього маркетингу та вищими є показники результативності діяльності підприємства.

Узагальнюючи все сказане, зазначимо, що запропонований нами підхід дозволяє стверджувати, що результативність діяльності підприємства сфери послуг залежить від ефективності процесів формування і використання ресурсів та елементів системи внутрішнього маркетингу. У даному підході ресурсне забезпечення результативності діяльності підприємства сфери послуг розглядається як функція, що залежить від багатьох елементів, які можна інтерпретувати як об'ємну геометричну фігуру, що наочно демонструє рівень використання потенціалу внутрішнього маркетингу.

Отже, підприємства, які вважатимуть головним активом власний персонал, у кінцевому підсумку виграватимуть у конкурентній боротьбі і з меншими витратами ресурсів зможуть досягти запланованої результативності бізнесу. У свою чергу, розробка моделі компетенцій, дозволяє досягти

декількох цілей. По-перше, дозволяє сфокусувати увагу контактного персоналу на поведінці, яка описана ключовими компетенціями посади. По-друге, допомогти кожному працівникові досягти необхідного рівня прояву компетенцій. Для цього топ-менеджмент спільно з HR-відділом має регулярно здійснювати оцінювання рівня прояву необхідної поведінки персоналу у процесі взаємодії з усіма стейкхолдерами.

Результати оцінювання дозволяють забезпечити розвиток тих компетенцій контактного персоналу (за рахунок навчання, самоменеджменту, або підтримки з боку керівництва задля самоорієнтації, самомотивації і самореалізації), які проявляються у недостатній мірі. У той же час результати оцінювання дозволяють сфокусувати увагу персоналу і на подальшому вдосконаленні усіх інших компетенцій. По-третє, виявити таланти та працівників з високим рівнем прояву компетенцій і високим потенціалом розвитку, з метою розробки ефективної системи винагороди за здібності, які будуть потрібні підприємству у майбутньому, а також планування їх кар'єрного зростання.

5.2. Управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг

Система внутрішнього маркетингу є соціально-економічною системою, яка являє собою складну ймовірнісну динамічну систему, що охоплює процеси відбору і найму персоналу, його залучення у процеси створення споживчої цінності, до управління підприємством і відносинами зі споживачами та іншими стейкхолдерами, оцінку компетенцій та компетентностей, можливості кар'єрного зростання, стимулювання і мотивації щодо якісного виконання функціональних обов'язків, формування корпоративної культури підприємства-роботодавця з урахуванням індивідуальних цінностей працівників. Встановлення взаємозв'язків між цими елементами підкреслює єдиний та інтегрований характер внутрішнього маркетингу. Систему внутрішнього маркетингу підприємства можна віднести до класу кібернетичних систем, тобто систем керованих. Виходячи з такої гіпотези, для оцінки фактичного рівня інтеграції зазначених елементів

доцільно здійснити економіко-математичне моделювання управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства.

У науковій літературі усесторонньо висвітлено теоретичні й методичні аспекти маркетингу персоналу, оцінки ефективності його роботи та особливості управління внутрішнім маркетингом на підприємстві, зокрема в працях таких вчених як А. Бериславська, О. Голубкова, О. Михайлов, В. Юрашев, Н. Держак та ін. Також науковцями різновекторно опрацьовані питання, що стосуються економіко-математичного моделювання, основних етапів побудови класичної лінійної багатofакторної моделі, опису множини можливих станів системи, законів її функціонування та методів кореляційного й регресійного аналізу, які висвітлені в працях таких науковців, як О. Бесклінська, В. Єлейко, Р. Бондар, М. Демчишин, Г. Іванець, Ю. Євдокименко, О. Марченко, О. Наконечний, О. Ковальчук, М. Бубняк, П. Куліков, Г. Іващенко, Н. Купрієнко, О. Пономарьова, Д. Тихонов, Ю. Матвєєва, М. Недашковський, Д. Дудкін, С. Радченко, М. Шанченко та ін.

До найбільш відомих економіко-математичних моделей, що розроблені зазначеними науковцями та широко застосовуються для аналізу економічних процесів, прогнозування й планування, можна віднести моделі міжгалузевого балансу (статичні і динамічні), оптимізаційні моделі, економіко-статистичні моделі, моделі загальної економічної рівноваги тощо. Проте, не зважаючи на суттєве коло піднятих та детально опрацьованих науковцями питань щодо економіко-математичного моделювання, не вирішеною в цьому аспекті залишається проблема розв'язання практичних задач формування та функціонування системи внутрішнього маркетингу. Ця проблема потребує детального аналізу, логічного обґрунтування економічних закономірностей, обробки і приведення в систему емпіричних даних для розробки обґрунтованих рішень щодо управління персоналом у системі внутрішнього маркетингу.

Аналіз літературних джерел [81; 95; 124; 129; 166; 168; 175; 430] дозволяє представити моделювання як циклічний процес, в якому за останнім етапом необхідно переходити до першого й уточнювати постановку завдання згідно зі здобутими результатами, потім – до другого й уточнювати (коригувати) математичний модуль, далі – до третього і т.д. Моделювання економічних процесів різноманітне за формою математичних залежностей, проте у загальному випадку виокремлюють лінійні та нелінійні моделі. Управління системою внутрішнього маркетингу має лінійну залежність від

певних факторів, тому, на нашу думку, для аналізу цієї залежності доцільно використовувати багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що розглянуті й запропоновані нами в даному дослідженні фактори для побудови економіко-математичної моделі дійсно впливають на процес формування системи внутрішнього маркетингу, тому що відповідають таким головним її критеріям, як:

- цілісність системи, тобто принципова незвідність властивостей системи до суми властивостей складових її елементів;
- наявність мети і критерію дослідження даної множини елементів;
- наявність більшої, зовнішньої по відношенню до системи внутрішнього маркетингу, системи, званої «середовищем». У даному випадку розглядаємо підсистему «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу як одну з управлінських систем на підприємстві взагалі;
- можливість виділення в даній системі взаємопов'язаних частин (підсистем) [107; 168; 175; 272; 430].

Побудова економіко-математичної моделі управління підсистемою «Персонал» та її аналіз дозволить встановити й оцінити залежність досліджуваного показника Y від декількох змінних X . Параметр Y в даному випадку є залежною змінною, поведінку якого потрібно буде змодельовати. Параметри X , значення яких нам відомі та які впливають на загальну поведінку Y , є незалежними змінними.

Отже, залежність можна представити у вигляді лінійної багатофакторної моделі, яка матиме такий загальний вигляд [28; 107, с. 94; 129, с. 203; 168, с. 30; 195; 222, с. 210]:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m \quad (5.8)$$

де, y – загальна оцінка ефективності системи внутрішнього маркетингу підприємства;

m – кількість факторів, що впливають на результативний показник;

x_1, x_2, x_m – фактори, що впливають на ефективність системи внутрішнього маркетингу та її підсистем;

a_0, a_1, a_2, a_m – невідомі коефіцієнти моделі.

Для розрахунку параметрів рівняння використаємо метод найменших квадратів, який вимагає, щоб сума квадратів відхилень фактичних значень

результативного показника від значень, отриманих за рівнянням (теоретичних), була мінімальною [168, с. 23; 175; 430, с. 38]:

$$\sum_{i=1}^N \left(y_i - \hat{y}_i \right)^2 \rightarrow \min \quad (5.9)$$

де y_i – фактичне значення результативного показника;

$\hat{y}_i$ – теоретична оцінка рівня;

N – кількість спостережень.

Для побудови моделі також необхідна попередня обробка статистичних даних, яка закінчується складанням матриці парних коефіцієнтів кореляції (табл. 5.2). Парний коефіцієнт кореляції визначається за формулою [81; 168, с. 11; 175]:

$$r_{yx} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i y_i - N \bar{x} \bar{y}}{N \sigma_x \sigma_y} \quad (5.10)$$

де $\sigma_x \sigma_y$ – відповідно, середньоквадратичне відхилення фактору та результативного показника.

Таблиця 5.2

Макет матриці парних коефіцієнтів кореляції [128, с. 203; 168, с. 31]

	y	x_1	x_2	x_3	$\dots$	x_m
y	1	r_{yx_1}	r_{yx_2}	r_{yx_3}		r_{yx_m}
x_1	$r_{x_1 y}$	1	$r_{x_1 x_2}$	$r_{x_1 x_3}$		$r_{x_1 x_m}$
x_2	$r_{x_2 y}$	$r_{x_2 x_1}$	1	$r_{x_2 x_3}$		$r_{x_2 x_m}$
x_3	$r_{x_3 y}$	$r_{x_3 x_1}$	$r_{x_3 x_2}$	1		$r_{x_3 x_m}$
$\dots$					1	
x_m	$r_{x_m y}$	$r_{x_m x_1}$	$r_{x_m x_2}$	$r_{x_m x_3}$		1

Матриця парних коефіцієнтів квадратна та симетрична відносно головної діагоналі. Парні коефіцієнти кореляції характеризують міцність зв'язку між окремими ознаками, їх абсолютна величина не може бути більша за одиницю [81; 95; 168, с. 31; 175].

Визначення коефіцієнтів рівняння багатофакторної регресії базується на методі найменших квадратів, принципом якого є виконання вимоги максимального наближення розрахованих оцінок результативної ознаки, отриманих на основі рішення регресійної моделі, і фактичними значеннями цієї ознаки. Виконання цієї умови забезпечується вирішенням системи лінійних рівнянь [81; 124; 430, с. 45]:

$$\begin{cases} r_{yx_1} = \beta_1 + r_{x_1x_2}\beta_2 + r_{x_1x_3}\beta_3 + \dots + r_{x_1x_i}\beta_i + \dots + r_{x_1x_n}\beta_m \\ r_{yx_2} = r_{x_2x_1}\beta_1 + \beta_2 + r_{x_2x_3}\beta_3 + \dots + r_{x_2x_i}\beta_i + \dots + r_{x_2x_n}\beta_m \\ r_{yx_3} = r_{x_3x_1}\beta_1 + r_{x_3x_2}\beta_2 + \beta_3 + \dots + r_{x_3x_i}\beta_i + \dots + r_{x_3x_n}\beta_m \\ \dots \\ r_{yx_i} = r_{x_ix_1}\beta_1 + r_{x_ix_2}\beta_2 + r_{x_ix_3}\beta_3 + \dots + \beta_i + \dots + r_{x_ix_n}\beta_m \\ \dots \\ r_{yx_m} = r_{x_mx_1}\beta_1 + r_{x_mx_2}\beta_2 + r_{x_mx_3}\beta_3 + \dots + r_{x_mx_i}\beta_i + \dots + \beta_m \end{cases} \quad (5.11)$$

Коефіцієнти багатофакторної регресії знаходимо за формулою:

$$a_i = \beta_i \frac{\sigma_y}{\sigma_{x_i}} \quad (5.12)$$

Після уточнення коефіцієнтів рівняння багатофакторної регресії знаходять вільний член рівняння регресії таким чином:

$$a_0 = \bar{y} - a_1\bar{x}_1 - a_2\bar{x}_2 - a_3\bar{x}_3 - \dots - a_i\bar{x}_i - \dots - a_m\bar{x}_m \quad (5.13)$$

Якщо відомі коефіцієнти рівняння багатофакторної регресії та парні коефіцієнти між факторними і результативним показником, то можна визначити коефіцієнт множинної кореляції [28; 81; 95; 124; 430, с. 48]:

$$R_{yx_1x_2x_3\dots x_i\dots x_m} = \sqrt{\beta_1r_{yx_1} + \beta_2r_{yx_2} + \beta_3r_{yx_3} + \dots + \beta_i r_{yx_i} + \beta_m r_{yx_m}} \quad (5.14)$$

Для перевірки міцності загального зв'язку (впливу) незалежних змінних на залежну змінну треба обчислити коефіцієнт детермінації за формулою:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n u_i^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (5.15)$$

R^2 – коефіцієнт детермінації, який показує питому вагу спільного впливу усіх факторів моделі на варіацію результативного показника. Чим

ближчий він до одиниці, тим більша варіація залежної змінної Y визначається варіацією незалежної змінної X (є тісний зв'язок між залежною та незалежними змінними) [28; 124]. Значення $1-R^2$ показує ступінь впливу усіх факторів, що не враховані.

Вибір змінних для побудови багатофакторної моделі управління підсистемою «Персонал» в системі внутрішнього маркетингу підприємства є ключовою ланкою правильної специфікації моделі. Тому, для побудови економіко-математичної моделі управління підсистемою «Персонал» в системі внутрішнього маркетингу підприємства, із загального спектру формоутворюючих факторів нами було виокремлено найбільш пріоритетні, з точки зору персоналу, до яких, за результатами досліджень автора, можна віднести наступні:

- 1) престижність підприємства-роботодавця (X_1);
- 2) можливість кар'єрного зростання працівника (X_2);
- 3) рівень партнерських відносин менеджменту підприємства з персоналом (X_3);
- 4) матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці (X_4);
- 5) інформаційна архітектура підприємства (X_5);
- 6) загальна оцінка внутрішнього іміджу підприємства (X_6).

Оскільки система внутрішнього маркетингу формується у площині встановлення взаємозв'язків, побудови і підтримки взаємовигідних відносин у ланцюжку «акціонер – топ-менеджер – персонал – споживач», відтак перераховані фактори найбільш суттєво впливають на всі процеси роботи з персоналом і є найбільш значущими за силою впливу.

Отже, модель матиме вигляд:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 \quad (5.16)$$

Кінцева мета операційної діяльності підприємства знаходить вираження у таких показниках, як продуктивність, результативність та ефективність. Тому при виборі параметрів, що мають бути включені у рівняння для визначення ефективності функціонування системи внутрішнього маркетингу взагалі та підсистеми «Персонал» зокрема, ми виходили з міркування, що вони повинні містити кількісну та якісну оцінку.

При складанні рівняння регресії було виключено фактори, що корелюють між собою, у яких парний коефіцієнт кореляції був за

абсолютною величиною більше 0,8 ($r \geq 0,8$). Наявність такого лінійного зв'язку між факторами називають колінеарністю, а між декількома – мультиколінеарністю [28; 81; 212; 430, с. 40].

Так, при інтерпретації отриманих результатів економіко-математичного моделювання можна говорити про залежність між такими показниками, як ефективність діяльності підприємства і продуктивність праці, ФОП та витратами на підбір персоналу, його навчання, розвиток, оцінку, стимулювання, компенсації у випадку скорочення тощо. Тому при оцінюванні визначених нами факторів впливу було запропоновано розглядати їх як збірні поняття для більш вираженої та достовірної оцінки. Так, при ранжуванні факторів було враховано, що:

1) рівень престижності підприємства-роботодавця формується з урахуванням корпоративного та індивідуального іміджу власника та топ-менеджерів підприємства, рейтингових позицій підприємства відповідно до оцінок міжнародних і національних інституцій, корпоративної соціальної відповідальності, фундаментальної та ринкової вартості підприємства, що в сукупності впливає на рекрутинг висококваліфікованих кадрів;

2) можливість кар'єрного зростання, включаючи навчання та розвиток персоналу, є найбільш актуальною для працівника категорією, в якій доцільно враховувати професійне навчання, підвищення кваліфікації та компетенцій, розвиток лідерських якостей, роботу з молоддю та кадровим резервом, коучінг та наставництво, адаптацію персоналу, розвиток талантів тощо;

3) рівень партнерських відносин менеджменту підприємства з персоналом залежить від встановлення довірливих, взаємовигідних відносин між усіма учасниками створення споживчої цінності та доданої вартості. Зокрема такі відносини передбачають участь персоналу у прийнятті управлінських рішень, обізнаність всіх працівників про цілі й стратегії діяльності підприємства, про його фінансові показники тощо;

4) матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці визначаються формами та системами оплати праці, спектром інструментарію мотиваційного механізму та соціальних гарантій для персоналу, що генерують активізацію його творчих здібностей та раціоналізаторської активності. При цьому варіативність підходів до вибору важелів заохочення працівників повинна розглядатись в першу чергу з позицій управління

досягненнями працівника, виходячи з його компетентностей, кваліфікації, корисної творчої діяльності тощо;

5) інформаційна архітектура підприємства залежить від рівня формування інформаційного забезпечення та ступеню його використання, комунікаційно-інформаційних потоків між всіма підрозділами підприємства, зворотного зв'язку, внутрішнього брендінгу тощо. Організація комунікаційно-інформаційних потоків, внутрішнього брендінгу та рівень інформаційної відкритості керівництва у значному ступені впливає на формування корпоративної культури підприємства;

6) загальна оцінка внутрішнього іміджу підприємства, яка впливає на його репутацію і формується виходячи з уявлень персоналу про заявлену місію та цінності, також залежить від загальної атмосфери й мікроклімату в колективах, рівня лояльності керівництва до персоналу, можливості працівника реалізувати власний потенціал тощо. Також на таку оцінку впливає організація роботи зі скороченням та звільненням персоналом (аутплейсмент як аналіз кандидатур, що підлягають звільненню, проведення психологічної підтримки, забезпечення системи добровільних звільнень).

На основі вхідних даних (експертних оцінок) можна побудувати регресійну багатофакторну модель [272, с. 34]. Для цього ми скористались пакетом прикладних програм SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – «Статистичний пакет для соціальних наук»).

Алгоритм побудови моделі в програмі: Аналіз / Регресія / Лінійна. У програмі SPSS фактори впливу на ефективність системи внутрішнього маркетингу замінені змінними $X_1 \dots X_6$, а досліджувана нами ефективність управління підсистемою «Персонал» представлена змінною Y .

Після здійснення розрахунків в програмі SPSS нами були отримані такі результати (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Основні зведені показники моделі

Коефіцієнт детермінації, R^2	Скоригований R^2	Стандартна похибка оцінки
0,987	0,981	0,00285

Коефіцієнт детермінації R^2 свідчить, на скільки відсотків отримана функція регресії, описує зв'язок між вихідними значеннями X та Y .

У практичному плані показник R^2 показує, яка частка сукупної варіації залежної змінної описується обраним набором незалежних змінних. Отже, ефективність системи внутрішнього маркетингу на 98,7% залежить від обраних факторів. При показнику $R^2 \geq 75\%$ можна робити прогнози відповідно окремо по кожному показнику моделі, що є характерним і для запропонованої моделі. Також практично значущим показником, який визначає якість регресійної моделі, є величина стандартної похибки розрахунків. Цей показник варіюється у межах $[0,1]$. Чим він менший, тим більш надійною є модель (у загальному випадку показник повинен бути меншою 0,5). У нашому випадку похибка складає 0,00285, що є показником високої надійності. Отже, отримані показники, а саме наявність дуже тісного зв'язку елементів в моделі, 98,7% дієвість моделі та незначна похибка (0,00285) дозволяють зробити висновок, що отримана нами модель є статистично достовірною та вагомою, а отже, може бути застосована на практиці.

Здійснимо побудову регресійної моделі та інтерпретацію результатів аналізу на основі показників, зведених у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Коефіцієнти моделі

Модель	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	константа
	a	Стд. похибка	β		
(Константа)	-0,141	0,047		-3,010	
X ₁	0,211	0,002	0,306	91,546	0,057
X ₂	0,225	0,003	0,347	77,450	0,000
X ₃	0,148	0,004	0,237	33,082	0,000
X ₄	0,241	0,006	0,371	42,938	0,000
X ₅	0,182	0,002	0,393	74,072	0,000
X ₆	0,188	0,002	0,432	88,351	0,000

Таким чином, багатофакторна регресійна модель матиме вигляд:

$$y = -0,141 + 0,211x_1 + 0,225x_2 + 0,148x_3 + 0,241x_4 + 0,182x_5 + 0,188x_6 \quad (5.17)$$

Отримані у табл. 5.4 коефіцієнти β вказують на важливість незалежних змінних, залучених в регресійне рівняння та визначають напрямок впливу факторів. Позитивні коефіцієнти свідчать про те, що зростання величини конкретного параметра збільшує залежну змінну, тобто маємо пряму залежність для усіх параметрів. Особливий рядок у табл. 5.4 «Константа»

містить важливу інформацію про отриману регресійну модель: значення залежної змінної при нульових значеннях незалежних змінних. Чим вище значення константи, тим гірше підходить обраний перелік незалежних змінних для опису поведінки залежної змінної. У загальному випадку вважається, що константа не повинна бути найбільшим коефіцієнтом в регресійному рівнянні. У запропонованій нами моделі константи всіх параметрів, окрім X_1 , прямують до 0, а X_1 також має значення набагато менше за 1, що вказує на те, що для моделювання процесу управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу на підприємстві фактори впливу обрані вдало.

Аналізуючи отримані коефіцієнти β , можна зробити висновок, що найбільшим впливом на ефективність управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу відрізняється параметр X_6 (0,432), найменшим – параметр X_3 (0,237). Узагалі треба вказати на той факт, що між іншими параметрами коефіцієнт β відрізняється дуже незначною мірою. Це вказує на рівномірність впливу факторів на процес управління системою внутрішнього маркетингу підприємства.

Висока статистична достовірність отриманої моделі дозволяє виокремити силу впливу кожного з факторів на процес управління системою внутрішнього маркетингу. Для перевірки значущості параметрів моделі ми використали критерій Стюдента, критичне значення якого для коефіцієнтів регресійної моделі дорівнює $t_{кр} = 1,645$. Відтак, у розробленій моделі всі коефіцієнти є значимими. Отже, практичне значення отриманої моделі полягає в прийнятті відповідних управлінських рішень на її основі. Також в подальшому за допомогою певних тактичних та оперативних дій можна регулювати ефективність процесу управління системою внутрішнього маркетингу на підприємстві взагалі та підсистемою «Персонал» зокрема. Дані, отримані у результаті економіко-математичного моделювання, можуть бути розглянуті як рекомендаційні, а остаточне рішення щодо прийняття та реалізації управлінських рішень повинно залишатись за фахівцями.

Оцінити вплив факторів можна також на основі експертних оцінок. Задача експертів полягає в тому, що вони повинні знайти кількісну оцінку впливу (питому вагу) факторів на управління внутрішнім маркетингом. На основі цього впливу можна побудувати модель моніторингу управління внутрішнім маркетингом на основі системи підтримки прийняття рішень [72; 86; 95; 250; 290]. Основою системи є також перевірка узгодженості

регресійної моделі управління та моделі на основі експертних оцінок, оскільки обидві моделі забезпечують знаходження питомої ваги впливу факторів. Система підтримки прийняття рішень повинна забезпечити управління усією необхідною інформацією: результатами розрахунків за моделями. На основі цієї інформації топ-менеджер приймає рішення щодо стратегії управління внутрішнім маркетингом.

Отже, розрахована на основі експертних оцінок питома вага впливу кожного з факторів може стати основою для планування витрат на внутрішній маркетинг:

$$B_i = \frac{a_i B}{100} \quad (5.18)$$

$$i = \overline{1, n}$$

де B – бюджет витрат на внутрішній маркетинг;

B_i – бюджет витрат на i -тий фактор;

a_i – питома вага впливу i -го фактору у розподілі витрат, %;

n – кількість факторів.

У випадку із обраними факторами модель управління витратами приймає такий вигляд:

$$B = \frac{a_1 B + a_2 B + a_3 B + a_4 B + a_5 B + a_6 B}{100} \quad (5.19)$$

З врахування деталізації витрат за статтями:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n \left(a_i \sum_{j=1}^{m_i} B s_{ij} \right)}{100} \quad (5.20)$$

де B – бюджет витрат на внутрішній маркетинг;

n – кількість факторів;

a_i – питома вага впливу i -го фактору у розподілі витрат, %;

m_i – кількість статей витрат на i -тий фактор;

$B s_{ij}$ – j -та стаття витрат на i -тий фактор [86; 290; 363].

Методика проведення експертної оцінки зводиться по своїй суті до виконання обов'язкових елементів, що визначають етапи її проведення [86; 175; 250; 290]:

1. Виявлення необхідності щодо проведення експертної оцінки.
2. Складання плану і програми експертизи:
 - формулювання мети та завдань експертної оцінки;
 - розробка анкети (опитувальника);
 - вибір способу оцінки компетентності експертів;
 - формування правил проведення опитування експертів (вибір методу експертних оцінок);
 - формування правил та методів обробки думок експертів.
3. Формування групи експертів та проведення експертної оцінки.
4. Групування та зведення матеріалів експертизи.
5. Розрахунок статистичних показників:
 - визначення відносних величин;
 - розрахунок групових оцінок із врахуванням шкали ваги експертів;
 - визначення достовірності різниці поміж отриманими відносними чи середніми величинами (з використанням непараметричних методів Манна – Уїтні, Колмогорова – Смирнова, Ван дер Вардена);
 - дослідження взаємозалежності поміж висновками експертів (за допомогою методів рангової кореляції Спірмена чи Кендалла);
 - обчислення коефіцієнта детермінації (відображає частку впливу певного фактора при дії декількох на результат);
 - проведення ранжування (при наявності масиву кількісних та напівкількісних даних).
6. Визначення ступеня одностійності експертів за допомогою розрахунку: коефіцієнта варіації (відображає однорідність сукупності); показника асиметрії; показника ексцесу; коефіцієнта осциляції (відображає відносне коливання значень).
7. Управління внутрішнім маркетингом на основі отриманих результатів.

Опрацювання існуючої проблеми та намагання визначити шляхи подальшого розвитку власне і визначають необхідність щодо проведення експертної оцінки. Цю методологію доцільно використовувати у разі, коли наступні фактори ускладнюють можливість прийняти оптимальне рішення:

 - існує неможливість точного прогнозування наслідків прийнятого рішення;
 - відсутність чи неповнота статистичної інформації, на основі якої приймається рішення;

- наявність факторів, які не піддаються контролю зі сторони особи, що приймає рішення;
 - наявність декількох варіантів вирішення проблеми та необхідність вибору одного з них;
 - неповторність та неможливість експериментальної перевірки прогнозованого перебігу подій і результатів процесів вирішення проблеми.
- Вхідні дані для проведення аналізу наведені в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Вхідні дані для оцінки впливу факторів на ефективність
внутрішнього маркетингу підприємства**

Експерти (фахівці)	Фактори впливу та їх оцінка					
	1	2	3	4	5	6
Група 1						
Експерт 1	5	6	1	4	2	2
Експерт 2	3	5	2	6	3	1
Експерт 3	2	2	1	6	4	4
Експерт 4	5	5	2	4	1	2
Експерт 5	3	5	1	5	3	1
Група 2						
Експерт 6	4	6	1	4	3	1
Експерт 7	5	5	1	4	2	2
Експерт 8	4	4	2	6	3	1
Експерт 9	4	5	1	5	2	2
Експерт 10	3	3	1	5	5	2

Як видно з табл. 5.5, експертам було запропоновано встановити оцінки впливу факторів за пріоритетами на свій розсуд. Кожний з ознак експертами встановлюється значення за критерієм: меншому рангу (у кількісному вираженні) відповідає більша частка впливу фактору. Отже, кількісна оцінка рангу, згідно із кількістю факторів становить від 1 до 6. При цьому, якщо експерт вагається між двома факторами, то він може надати однаковий ранг двом факторам, вагу впливу яких йому складно розрізнити. Усі експерти розділені на групи, щоб максимально забезпечити об'єктивність та незалежність оцінок, а також оцінити узгодженість між експертами всередині кожної з груп. Для знаходження питомої ваги впливу кожного з факторів доцільно застосувати метод рангової кореляції.

Метод рангової кореляції (кореляції Спірмена) застосовується до будь-яких кількісних вимірюваннях або ранжованих даних. Цей метод здатний, на відміну від інших, вимірювати узгодженість вимірювання різноманітних ознак одного експерту та виявити співпадіння індивідуальних рангових показників у декількох експертів, або середній показник деякої групи або

показники порівняння двох груп. Метод рангової кореляції Спірмена дозволяє визначити силу та напрямок кореляційного зв'язку між двома ознаками або двома ієрархіями ознак [86; 175; 290]. Для підрахунку рангової кореляції необхідно мати два ряди значень, які можуть бути проранжовані. Такими рядами можуть бути:

1. Дві ознаки, що вимірювання яких відбулось в одній групі змінних (найчастіше у цій якості, як і в нашому випадку, виступає група людей, яких прийнято називати респондентами або експертами. Зрозуміло, під змінними маються на увазі не самі люди, а їх відповіді або оцінки).

2. Дві індивідуальні ієрархії ознак, що виявлені у двох респондентів по одному й тому ж набору ознак (по відповідям на пункти анкети або тесту).

3. Дві групові ієрархії ознак (наприклад, відповідність певних виборів, зроблених однією групою людей виборам іншої групи).

4. Індивідуальна або групова ієрархія ознак.

Виходячи з зазначеного вище, метод рангової кореляції підходить і є найефективнішим для оцінки впливу факторів на управління внутрішнім маркетингом. Однак, метод має певні обмеження, що необхідно врахувати при аналізі впливу, що зазначають спеціалісти [86; 290]:

- 1) по кожній зі змінних повинно бути представлено не менше як 5 спостережень, щоб отримати істотні оцінки;

- 2) верхня межа вибірки повинна бути меншою або дорівнювати 40. Можна також застосувати ефективний механізм визначення необхідної кількості експертів: коли оцінки кожного наступного експерту істотно не змінюють ваги впливу. Для цього можна застосувати методи теорії інформації. При цьому, при автоматизації цього процесу можна автоматично зупиняти процес отримання результатів чергового експерту, якщо на певний момент необхідні оцінки вже отримані. Це дозволить зекономити час та кошти на проведення подальшого опитування експертів;

- 3) коефіцієнт рангової кореляції Спірмена при великій кількості однакових рангів дає округлені значення. В ідеалі обидва ранги, що корелюють, повинні представляти собою дві послідовності значень, що не співпадають. У випадку спостереження такої умови вноситься поправка на однакові ранги.

Окрім цих обмежень необхідно пам'ятати про обмеження кореляційного методу взагалі – неможливість виявлення причинного зв'язку між явищами: факторами і результативним показником. Отже, вхідні дані, а

також обрані фактори, що впливають на процес управління внутрішнім маркетингом відповідають вимогам застосування рангової кореляції для отримання об'єктивних результатів аналізу впливу факторів. Дані розрахунку по групам експертів наведені в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Оцінка впливу факторів на ефективність внутрішнього маркетингу підприємства методом рангової кореляції

Експерти (фахівці)	Фактори впливу та їх оцінка (d_{ij})						Σ
	1	2	3	4	5	6	
Група 1							
Експерт 1	5	6	1	4	2,5	2,5	21
Експерт 2	3,5	5	2	6	3,5	1	21
Експерт 3	2,5	2,5	1	6	4,5	4,5	21
Експерт 4	5,5	5,5	2,5	4	1	2,5	21
Експерт 5	3,5	5,5	1,5	5,5	3,5	1,5	21
Сума рангів групи 1 (S_j)	20	24,5	8	25,5	15	12	105
Відхилення від середнього групи 1 ($S_j - \bar{S}$)	2,5	7	-9,5	8	-2,5	-5,5	0,0
Питома вага групи 1 (T_j)	0,1429	0,1	0,2571	0,0905	0,1905	0,219	1,0
Група 2							
Експерт 6	4,5	6	1,5	4,5	3	1,5	21
Експерт 7	5,5	5,5	1	4	2,5	2,5	21
Експерт 8	4,5	4,5	2	6	3	1	21
Експерт 9	4	5,5	1	5,5	2,5	2,5	21
Експерт 10	3,5	3,5	1	5,5	5,5	2	21
Сума рангів групи 1 (S_j)	22	25	6,5	25,5	16,5	9,5	105
Відхилення від середнього групи 1 ($S_j - \bar{S}$)	4,5	7,5	-11	8	-1	-8	0,0
Питома вага групи 1 (T_j)	0,1238	0,0952	0,2714	0,0905	0,1762	0,2429	1,0
d_{kl}^j	-2	-0,5	1,5	0	-1,5	2,5	

Як видно з табл. 5.6, оцінки експертів нормовані з урахуванням співпадаючих рангів так, щоб сума усіх рангів кожного з експертів дорівнювала:

$$P = \frac{m(m+1)}{2} \quad (5.21)$$

де m – кількість факторів (ознак), по яких здійснюється ранжування.

У нашому випадку, при кількості факторів 6:

$$P = \frac{6(6+1)}{2} = 21$$

Ці значення відображає колонка суми по кожному з експертів.

Нормування матриці $D = \{d_{ij}\}$ полягає в тому, що експерти, які мають складнощі визначити переваги двох і більше ознак, вказує значення таких ознак як середньоарифметичне від суми. Наприклад, експерт 1 у групі 1 вагався між двома факторами 5 і 6, не знаючи якому віддати значення рангу 2, а якому 3. У такому випадку фактори 5 і 6 матимуть ранг $2,5 \left(\frac{2+3}{2} \right)$.

Для визначення питомої ваги впливу по кожній з ознак у кожній з груп експертів визначається сума рангів по ознаках:

$$S_j = \sum_{i=1}^n d_{ij} \quad (5.22)$$

$j = \overline{1, m}$

де S_j – сума рангів експертів у групі для j -го фактору;

d_{ij} – ранг j -го фактору, що наданий i -м експертом у групі;

m – кількість факторів (ознак), за якими здійснюється ранжування;

n – кількість експертів у групі.

Наприклад, для першого фактору в першій групі експертів сума рангів дорівнює:

$$S_1 = 5 + 3,5 + 2,5 + 5,5 + 3,5 = 20$$

Загальна сума рангів по всіх експертах усіх ознак (факторів) визначається за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m d_{ij} \quad (5.23)$$

де, m – кількість факторів (ознак), за якими здійснюється ранжування;

n – кількість експертів у групі. У нашому випадку $S = 105$.

Подальшим кроком є визначення середньої суми рангів:

$$\bar{S} = \frac{(m+1)n}{2} \quad (5.24)$$

У нашому випадку:

$$\bar{S} = (6 + 1) * 5 / 2 = 17,5$$

Для визначення питомої ваги впливу кожного фактору по кожній з груп експертів використовується формула:

$$T_j = \frac{2\bar{S} - S_j}{S} \quad (5.25)$$

де, T_j – питома вага впливу фактору для j -го фактору по даним групи експертів;

S_j – сума рангів експертів у групі для j -го фактору;

S – сума рангів експертів у групі;

$\bar{S}$ – середня сума рангів експертів.

Наприклад, для першого фактору першої групи експертів значення питомої ваги розраховується наступним чином:

$$T_1 = \frac{2 \times 17,5 - 20}{105} = 0,1429$$

Отже, питома вага впливу за даними експертів першої групи складає 14,29%.

Наступним кроком необхідно оцінити узгодженість експертів між групами за допомогою коефіцієнту рангової кореляції між групами експертів:

$$\rho_{kl} = 1 - \frac{\bar{S} \sum_{j=1}^m (d_{kl}^j)^2}{n(m^3 - m)} \quad (5.26)$$

де ρ_{kl} – коефіцієнт рангової кореляції між k -ою та l -ою групою експертів;

$\bar{S}$ – середня сума рангів експертів;

m – кількість факторів (ознак), за якими здійснюється ранжування;

n – кількість експертів;

d_{kl}^j – різниця між сумарними рангами j -ої ознаки двох груп експертів: k -ої та l -ої [86; 175; 290].

Визначений коефіцієнт між 1 та 2-ою групою експертів дорівнює: $\rho_{12} = 0,75$, що свідчить про високий рівень узгодженості експертів у групі, а отже і суттєвість питомої ваги впливу факторів.

За основу моделі необхідно узяти питому вагу факторів тієї групи експертів, в якій узгодженість всередині групи більша. Узгодженість думок експертів усередині групи визначається за формулою:

$$W = \frac{(m+1) \sum_{j=1}^m (S_j - \bar{S})^2}{n^2 (m^3 - m)} \quad (5.27)$$

де m – кількість факторів (ознак), за якими здійснюється ранжування;

n – кількість експертів у групі;

S_j – сума рангів експертів у групі для j -го фактору;

$\bar{S}$ – середня сума рангів експертів.

Дані розрахунку наведені в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Розрахунок узгодженості експертів

Групи	W
Група 1	0,328
Група 2	0,435

Як бачимо з таблиці, узгодженість експертів другої групи вища. Приймаємо питому вагу факторів, визначено на основі даних другої групи експертів (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Питома вага впливу факторів

Фактори	Питома вага, %
X1	12,38
X2	9,52
X3	27,14
X4	9,05
X5	17,62
X6	24,29

Отже планування витрат на управління внутрішнім маркетингом, що ґрунтується на результатах експертних оцінок, має вигляд:

$$B_1 = 0,1238B \quad B_2 = 0,0952B \quad B_3 = 0,2714B$$

$$B_4 = 0,0905B \quad B_5 = 0,1762B \quad B_6 = 0,2429B$$

де B – планові витрати на управління внутрішнім маркетингом;

$B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6$ – витрати на управління за кожним з напрямків.

Як видно з табл. 5.8, найбільший вплив на управління системою внутрішнього маркетингу має рівень партнерських відносин топ-менеджменту підприємства з персоналом, загальна оцінка внутрішнього

іміджу підприємства та інформаційна архітектура підприємства. Найменший вплив мають престижність підприємства-роботодавця, можливість кар'єрного зростання працівника та матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці.

Розроблені моделі є обґрунтованими та будуть покладені в основу формування системи моніторингу управління внутрішнім маркетингом підприємства, реалізація якої надасть можливість топ-менеджменту швидко отримувати розрахунки та розробляти рекомендації з можливістю гнучкого вибору факторів для подальшого аналізу. Це забезпечить оперативне управління внутрішнім маркетингом.

В умовах загострення конкуренції успіх будь-якого підприємства залежить від своєчасного реагування на постійні зміни в запитах і потребах як кінцевих споживачів, так і персоналу. У цьому аспекті використання інструментарію внутрішнього маркетингу надає можливість підприємству підтримувати постійні зв'язки з усіма контрагентами, реалізувати ефективне керування контактним персоналом, адаптуватись до ринкових умов та формувати позитивний імідж. Реалізація цього завдання означає, що саме споживач (внутрішній та зовнішній), його смаки та уподобання повинні визначати напрям розвитку підприємства. Метод експертних оцінок та кореляційно-регресійний аналіз є основою для розрахунку впливу показників на управління системою внутрішнього маркетингу. За допомогою системи показників можна визначити потенціал внутрішнього маркетингу.

5.3. Розробка системи моніторингу процесів управління внутрішнім маркетингом підприємств

Ефективність та оперативність прийняття рішень щодо управління внутрішнім маркетингом підприємства досягається за рахунок розробки системи моніторингу, яка на основі отримання вхідних даних експертних оцінок та даних зміни фактичних значень факторів за тією чи іншою моделлю, автоматично розраховує питому вагу впливу.

Як видно із розроблених моделей, обробка даних для прийняття рішень характеризується значною трудомісткістю та складністю розрахунків. Відтак необхідною умовою на сьогодні є створення спеціалізованої системи моніторингу, яка є одним із підкласів систем підтримки прийняття рішень (СППР, в англomовному варіанті – Decision Support System (DSS)).

СППР – це інтерактивні автоматизовані інформаційні системи, які допомагають особам, що приймають рішення, використовувати дані та моделі для того, щоб вирішувати неструктуровані та слабко структуровані проблеми (задачі), якою в нашому випадку і є проблема забезпечення ефективного управління системою внутрішнього маркетингу. СППР включають у свій склад набір універсальних елементів, що утворюють базову модель: підсистему інтерфейсу користувача, підсистему управління базою даних та підсистему управління базою моделей [362; 363]. У СППР використовуються останні досягнення у галузі інформаційних технологій, такі як: OLAP-технології; сховища даних; вітрини даних; добування знань (Data Mining); генетичні алгоритми; нейромережі; Інтернет-технології тощо.

Існують всесвітньо відомі СППР для прийняття рішень в економічній сфері, такі як: SIMPLAN – для підтримки корпоративного планування; PIMS – для підтримки прийняття рішень у маркетингу; IFPS – для інтерактивного фінансового планування; PMS – для підтримки рішень при управлінні цінними паперами; Precision Tree Prime Decision – для підтримки прийняття рішень в економіці на основі дерев рішень; Decision Grid – для підтримки прийняття багатокритеріальних рішень в економіці; Marketing Expert – для підтримки прийняття стратегічних рішень у маркетингу.

Слід зазначити, що в останні роки, з'явилися і нові класи комп'ютерних систем підтримки прийняття рішень:

- виконавчі інформаційні системи (Executive Information System) - переважно орієнтовані на підтримку діяльності перших керівників підприємств та організацій (інформація у них виглядає, головним чином, у вигляді діаграм та графіків; при цьому використовуються спеціалізовані засоби, такі як діаграми впливу (діаграма Ішикава);

- групові системи підтримки прийняття рішень (ГСППР) – для підтримки колективного вироблення рішень (приклади: PLEXSYS, Decision Explorer та ін.);

- системи підтримки прийняття рішень, побудовані на знаннях (наприклад, GURU) [72; 362; 363].

У даних системах є модулі, що стосуються загальних питань внутрішнього маркетингу, але у цих системах не робиться значного акценту на управління системою внутрішнього маркетингу та його специфіку. Тому такі універсальні рішення не можуть бути адаптовані до умов діяльності вітчизняних підприємств і не можуть здійснювати комплексний моніторинг

впливу показників на управління системою внутрішнього маркетингу. Тому необхідна розробка специфічної системи моніторингу.

Існуючі системи містять у своєму наборі стандартні інструменти, але не мають спеціалізованих інструментів для управління системою внутрішнього маркетингу. Слід також зазначити високу вартість придбання готових систем та їх адаптації для підтримки прийняття рішень щодо управління системою внутрішнього маркетингу. Все це зумовлює необхідність формулювання вимог та розробку такої системи, яка відноситься до класу систем групової підтримки прийняття рішень.

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій найбільш прийнятною основою для нашої системи є можливості Інтернет-технологій та сховищ даних, які у сукупності забезпечують отримання даних експертних оцінок із будь-якої точки світу за допомогою мережі Інтернет.

СППР – у більшості випадків – це інтерактивна автоматизована система, що допомагає користувачеві використати дані й моделі для ідентифікації та вирішення завдань і прийняття відповідних рішень. Система повинна мати можливість працювати з інтерактивними запитами з досить простою мовою для вивчення запитів.

На основі вимог до систем такого типу сформулюємо основні характеристики, що будуть також притаманні системі моніторингу управління внутрішнім маркетингом підприємств сфери послуг:

1. Використовувати при прийнятті рішень і дані, і моделі.
2. Призначена для допомоги топ-менеджерам у прийнятті рішень для слабкоструктурованих і неструктурованих завдань, якими і є задачі внутрішнього маркетингу.
3. Призначена для керівників різного рівня.
4. Система дозволяє здійснювати моніторинг і підтримку, а не замінює, прийняття рішень топ-менеджерами.
5. Мета системи – поліпшення ефективності рішень.
6. Система може бути адаптована для групового й індивідуального використання.
7. Система підтримує три фази процесу рішення: інтелектуальну частину, проектування й вибір оптимального рішення.
8. Система є гнучкою й адаптується до змін як організації, так і її оточення.
9. Проста у використанні й модифікації.

10. Підтримує еволюційне використання і є такою, що легко адаптується до швидкозмінних умов.

11. Підтримує моделювання.

12. Дозволяє використати знання [72; 138; 362; 363].

Одним із класів систем підтримки прийняття рішень є системи бізнес-інтелекту, серед яких виділяють системи моніторингу показників ефективності функціонування підприємства [264; 389]. Розроблена система моніторингу управління внутрішнім маркетингом підприємств сфери послуг наведена на рис. 5.9.

Як видно з рис. 5.9 система моніторингу надає топ-менеджеру можливість оцінки ефективності управління на основі розроблених моделей.

Система моніторингу реалізована у вигляді web-сайту з розмежуванням доступу між користувачами і складається із таких основних модулів: клієнтський, адміністративний та модуль моніторингу.

Клієнтський модуль надає можливість реєстрації експертів на web-сайті за допомогою Google - акаунту, що надає можливість зберегти у базі даних дані про експерта щодо його місцезнаходження, віку, інтересів та ін. На основі таких даних можна здійснювати відбір експертів за цими ознаками при проведенні аналізу. Далі експерти, після авторизації, мають змогу надати свої оцінки впливу кожного з факторів, що фіксується у базі даних.

Адміністративний модуль дозволяє топ-менеджеру підприємства здійснювати введення фактичних даних про значення факторів для різних моделей на обрану дату у спеціально розробленому інтерфейсі. Якщо інтерфейс-користувача для проведення експертних оцінок може автоматично отримувати дані від експертів та заносити їх у базу даних, то введення фактичних даних по значенням факторів та результативного показника є найбільш трудомістким процесом. Також, адміністративний модуль надає можливості розширювати перелік факторів та здійснювати формування рекомендованих стратегій управління на основі впливу факторів.

Топ-менеджер підприємства, з використанням гнучкого інтерфейсу, має можливість формування бази даних стратегій. Тут його функцією є занесення рекомендацій в базу даних в залежності від різних діапазонів значень факторів. Звичайно, цей модуль поповнюється даними стратегій не так часто, як фактичними даними, та формується на основі досвіду топ-менеджменту підприємства та менеджерів середньої ланки.

Основною в системі моніторингу є безпосередньо модуль моніторингу, який надає змогу користувачу обрати на основі яких моделей буде проводитись аналіз. Після вибору користувач отримує звіти з необхідними розрахунками за обраними моделями, і на цій основі приймає рішення щодо використання певної маркетингової стратегії. Центральне місце у системі займає модуль моніторингу, за допомогою якого топ-менеджер має можливість здійснювати аналіз ефективності на основі розробленої бази моделей. При цьому він обирає період аналізу та зазначає ознаки для фільтрації даних експертів. На основі зробленого вибору система здійснює розрахунок за усіма економіко-математичними моделями на основі обраних даних, що у сукупності дає можливість сформулювати рекомендації щодо стратегії управління системою внутрішнього маркетингу.

Отриманні розрахунки та їх аналіз дозволяють топ-менеджеру прийняти рішення щодо управління системою внутрішнього маркетингу. Після здійснення заходів топ-менеджер знову проводить моніторинг. Таким чином, розроблена система моніторингу дозволяє оперативно підвищувати ефективність управління внутрішнім маркетингом.

Розглянемо алгоритми системи моніторингу (рис. 5.10). Як видно з рис. 5.10, спочатку користувач обирає базу моделей (блок 2). Якщо обрано регресійну модель (блок 3), відбувається отримання регресійного рівняння залежності управління внутрішнім маркетингом в залежності від факторів, що були обрані. Таким же чином відбувається перевірка того, чи обрано модель експертних оцінок. На основі розрахованої питомої ваги (блок 4 або блок 6, в залежності від обраної моделі) відбувається пошук рекомендованої стратегії в базі даних (блок 7) на основі розрахованої питомої ваги впливу та меж коливань факторів для кожної зі стратегій. Рекомендації надаються користувачем вищому керівництву підприємства для узгодження обраної стратегії. На основі них топ-менеджмент чи власник підприємства приймає остаточне рішення. Таким чином, збір даних та постійний їх аналіз на основі різних моделей за запитом користувача є основою системи моніторингу управління внутрішнім маркетингом для того щоб ефективно та оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього ринку.

Як видно з рис. 5.10 однією із характерних рис системи є можливість формування бази даних рекомендованих стратегій та пошук у базі найбільш привабливої стратегії управління на основі розрахованих величин питомої ваги впливу факторів.

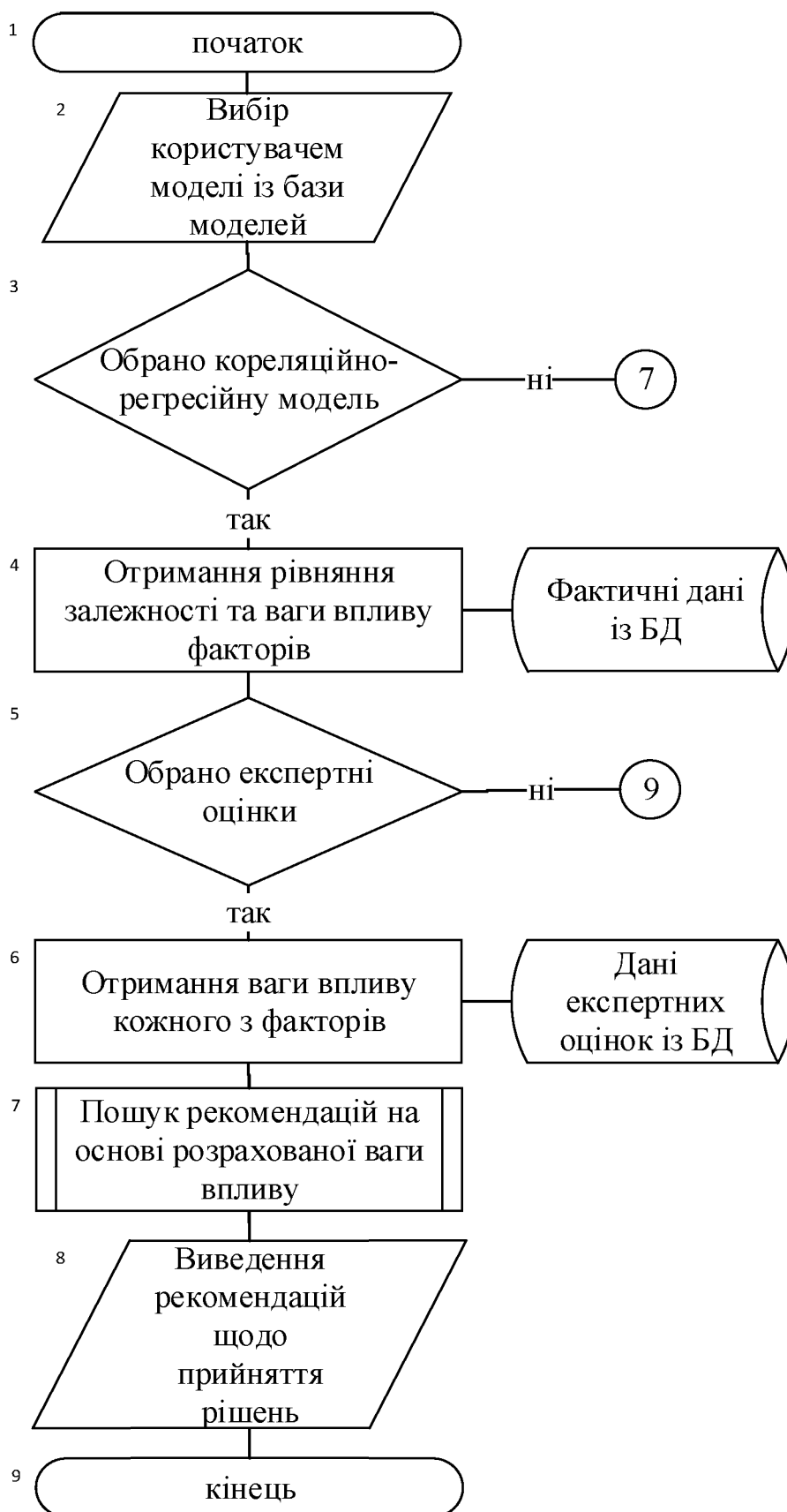


Рис. 5.10. Схема моніторингу оцінки ефективності управління внутрішнім маркетингом (авторська розробка)

Стратегії управління носять рекомендаційний характер, формуються спеціалістами на основі досвіду і заносяться до бази даних. Система повинна надавати користувачу рекомендації щодо стратегії управління внутрішнім маркетингом на основі розрахованої питої ваги впливу факторів. Модель вибору рекомендованої стратегії управління внутрішнім маркетингом, що є одним з елементів системи моніторингу, наступна:

$$So = \begin{cases} St_1, \text{ якщо } V \max_{1j} \leq V_j \leq V \min_{1j} \quad j = \overline{1, m} \\ St_2, \text{ якщо } V \max_{2j} \leq V_j \leq V \min_{2j} \quad j = \overline{1, m} \\ \dots \\ St_k, \text{ якщо } V \max_{kj} \leq V_j \leq V \min_{kj} \quad j = \overline{1, m} \end{cases} \quad (5.28)$$

де So – рекомендована (оптимальна) стратегія управління;

St_k – k -та стратегія управління;

V_j – значення питої ваги j -го фактору;

$V \max_{kj}, V \min_{kj}$ – відповідно, мінімально та максимально можливе значення j -го фактору при k -тій стратегії.

Ця модель показує, що при наявній базі даних рекомендованих стратегій, у якій визначено конкретні межі коливання питої ваги кожного з факторів, згідно розрахованої питої ваги на основі експертних оцінок або кореляційно-регресійного аналізу буде відбуватися пошук рекомендацій. Для обраних рекомендацій виконуються усі умови щодо коливання кожного з факторів. Алгоритм пошуку рекомендацій наведено на рис. 5.11.

Як видно з рис. 5.11, спочатку у блоках 2-4 відбувається розрахунок питої ваги впливу для кожного фактору на основі обраної моделі. Потім для кожної зі стратегій у блоці 7 відбувається для кожного фактору перевірка умови діапазонів його коливання в межах, обраних для даної стратегії.

Якщо умова виконується і перебрано усі фактори для цієї стратегії, то блок 10 свідчить про те, що в базі даних знайдені рекомендації щодо необхідних заходів саме за таких умов. Рекомендованих стратегій може бути декілька, тому відбувається подальша перевірка для наступних стратегій (блок 6-13). У випадку, якщо у базі даних не знайдено необхідної стратегії, то користувачу висвітлюється відповідне повідомлення (блок 13).

Крім цього основного алгоритму користувачу буде надано також можливість змінювати пріоритетність стратегій при веденні бази даних. А

також можливість зазначення того, чи може бути певна стратегія використана разом з іншими, що надасть топ-менеджеру можливість гнучкого управління стратегіями за певних умов фактичного стану факторів внутрішнього маркетингу на підприємстві. Розглянемо алгоритм визначення впливу факторів і пошуку рекомендованих стратегій (рис. 5.11).

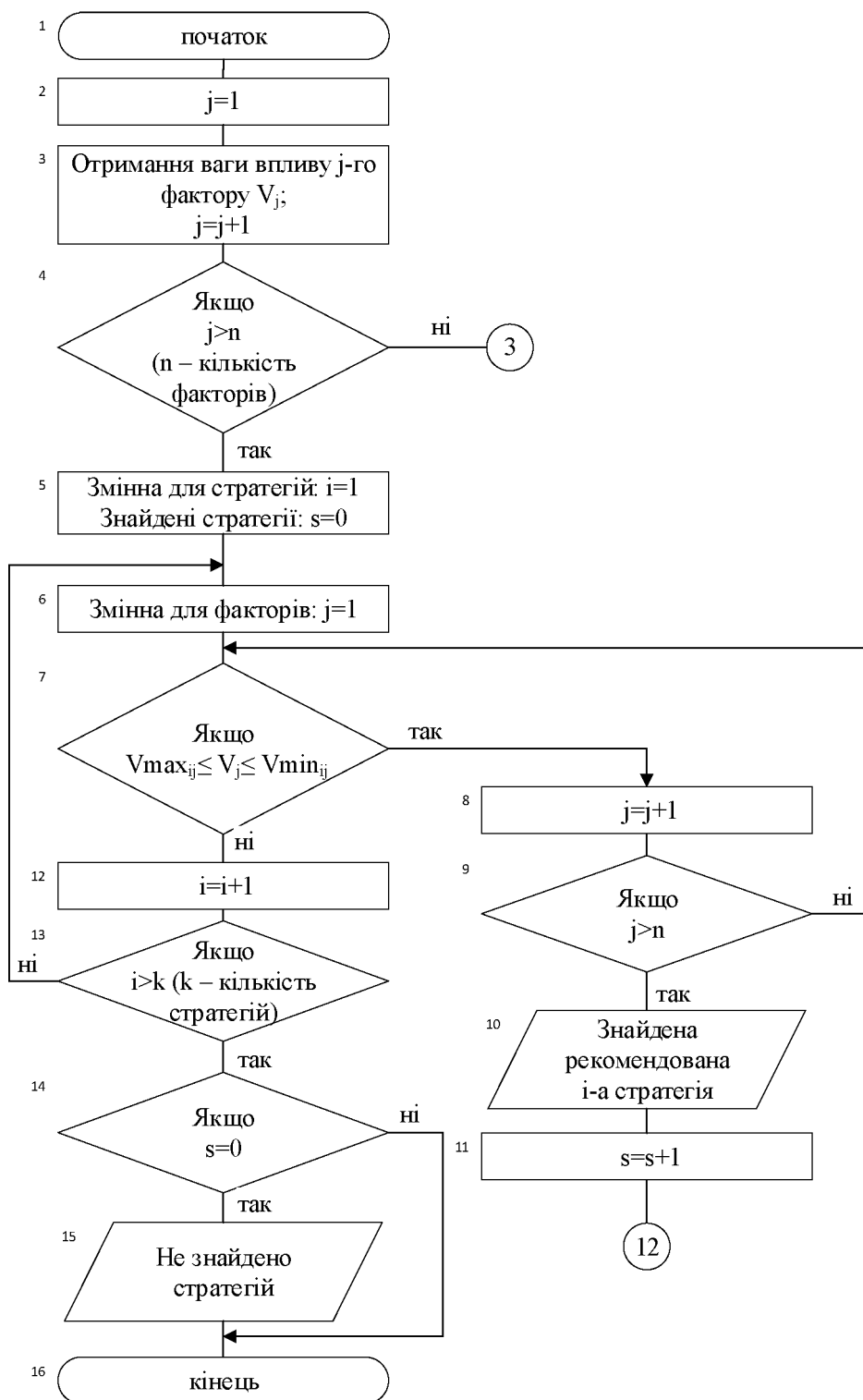


Рис. 5.11. Схема алгоритму пошуку рекомендованих стратегій
(розроблено автором)

Спроектowana система моніторингу надає гнучкі механізми топ-менеджеру підприємства щодо управління, а також дозволить акумулювати їх досвід в базі даних ефективних рекомендацій при певних умовах розвитку факторів, які впливають на управління системою внутрішнього маркетингу.

Для ефективного і гнучкого функціонування системи підтримки прийняття рішень необхідною умовою є розробка бази даних, яка б містила вхідні дані кількісної оцінки факторів, дані для вибору стратегій. Інформація в базу даних надходить від експертів, а також надходять дані про фактичні значення показників [243; 263].

База даних реляційного типу застосовується для зберігання оцінок експертів та для накопичення всіх фактичних відомостей. Використання баз даних безпосередньо пов'язано із швидкістю прийняття рішень. На сьогодні існують широкі можливості зберігання даних, що забезпечуються сучасними інформаційними засобами.

База даних призначена для щоденного використання численними користувачами різного типу (експертами, спеціалістами з маркетингу, топ-менеджерами). Необхідно мати складну базу статистичних даних для специфічних цілей по кожному запиту, добре пристосовану для отримання точних відповідей за індивідуальними операціями.

Застосування бази даних розширює знання персоналу, відповідального за прийняття ключових рішень, інші операції розраховані на обслуговування стратегічних рішень або заходів, намічених для реалізації.

База даних – впорядкований набір логічно взаємопов'язаних даних, що використовуються спільно та призначені для задоволення інформаційних потреб користувачів. Головне завдання БД – гарантоване збереження значних обсягів інформації (так звані записи даних) та надання доступу до неї користувачеві або ж прикладній програмі. Таким чином, БД складається з двох частин: збереженої інформації та системи керування нею [243; 263]. Основні функції СУБД наступні:

1. Визначення даних – визначити, яка саме інформація зберігатиметься в базі даних, задасть властивості даних, їх тип (наприклад, число цифр або символів), а також вказати, як ці дані зв'язані між собою. В деяких випадках є можливість задавати формати і критерії перевірки даних.

2. Обробка даних – дані можуть оброблятися самими різними способами. Можна вибирати будь-які поля, фільтрувати і сортувати дані.

Можна об'єднувати дані з іншою, пов'язаною з ними, інформацією і обчислювати підсумкові значення.

3. Управління даними – можна вказати, кому дозволено знайомитися з даними, коректувати їх або додавати нову інформацію. Можна також визначати правила колективного доступу [243; 263].

Для побудови бази даних була обрана реляційна модель. Основні дані бази даних містяться в таблицях бази даних (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Список основних таблиць бази даних

№	Найменування таблиці	Ідентифікатор	Опис
1	Довідник груп факторів	factors_groups	Дані про групи факторів, які мають ієрархічну структуру. Призначена для спрощення навігації для користувача при виборі факторів моделі
2	Довідник факторів	factors	Перелік показників управління внутрішнім маркетингом (престижність підприємства-роботодавця; можливість кар'єрного зростання працівника; рівень партнерських відносин менеджменту підприємства з персоналом; матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці; інформаційна архітектура підприємства; загальна оцінка внутрішнього іміджу підприємства та ін.)
3	Довідник груп моделей	models_groups	Дані про групи моделей, які мають ієрархічну структуру. Призначена для спрощення навігації для користувача при виборі моделей
4	Довідник моделей	models	Моделі системи (модель компетенцій, модель потенціалу)
5	Фактори моделей	model_factors	Дані про фактори тієї чи іншої моделі
6	Довідник типів моделей	type_model	Типи моделей (кореляційно-регресійна модель, модель експертних оцінок)
7	Дані оцінок факторів	model_data	Фактичні дані по показникам або експертним оцінкам факторів для кожної з моделей
8	Довідник стратегій	strategy	Опис рекомендаційних стратегій для кожної з моделей
9	Межі значень факторів для кожної зі стратегій	strategy_factors	Дані про межі коливання факторів для кожної з можливих рекомендаційних стратегій

Довідники груп факторів, груп моделей, окрім ключового поля ідентифікатора моделей (id), містять поле найменування (name) та ідентифікатор групи, якій підпорядковується кожна з груп (pid). Довідники

моделей та факторів містять такі поля: ідентифікатор (id), ідентифікатор групи (відповідно, id_factor_group та id_model_group) та найменування (name). Таблиця факторів моделей містить прив'язку фактору до певної моделі, поля: ідентифікатор (id), ідентифікатор моделі (id_model), ідентифікатор фактору (id_factor). Довідник типів моделей містить поля: ідентифікатор (id), найменування (name).

Основною таблицею, яка реляційно пов'язана з довідниками, є таблиця даних оцінок факторів (model_data). Структура її наведена у табл. 5.10

Таблиця 5.10

Структура таблиці «Дані оцінок факторів» (model_data) бази даних

№	Найменування поля	Ідентифікатор	Опис
1	Ідентифікатор	id	Ключове поле, яке містить унікальне значення для кожної строки
3	Фактор	id_factor	Ідентифікатор фактору моделі, по якому дана таблиця зв'язується із довідником факторів моделі
4	Тип моделі	id_type_model	Ідентифікатор типу моделі. Пояснює джерело даних: або фактичні або експертні оцінки
5	Дата та час	date_add	Дата та час отримання даних
6	Значення фактору	data_value	Значення оцінки фактору

Таблиця з переліком можливих стратегій містить поля: ідентифікатор стратегії (id), ідентифікатор моделі (id_model), найменування (name). Важливе значення також має таблиця коливання значень факторів для кожної зі стратегій (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

**Структура таблиці «Межі факторів для стратегії»
(strategy_factors) бази даних**

№	Найменування поля	Ідентифікатор	Опис
1	Ідентифікатор	id	Ключове поле, яке містить унікальне значення для кожної строки
3	Стратегія	id_strategy	Ідентифікатор стратегії, по якому дана таблиця зв'язується із довідником стратегій
4	Фактор моделі	id_model_factor	Ідентифікатор фактору моделі, по якому дана таблиця зв'язується із довідником факторів моделі
5	Мінімум	min_value	Мінімально можливе значення фактору для стратегії
6	Максимум	max_value	Максимально можливе значення фактору для стратегії

Користувачка частина сайту дозволяє отримувати експертні оцінки за сформованими моделями.

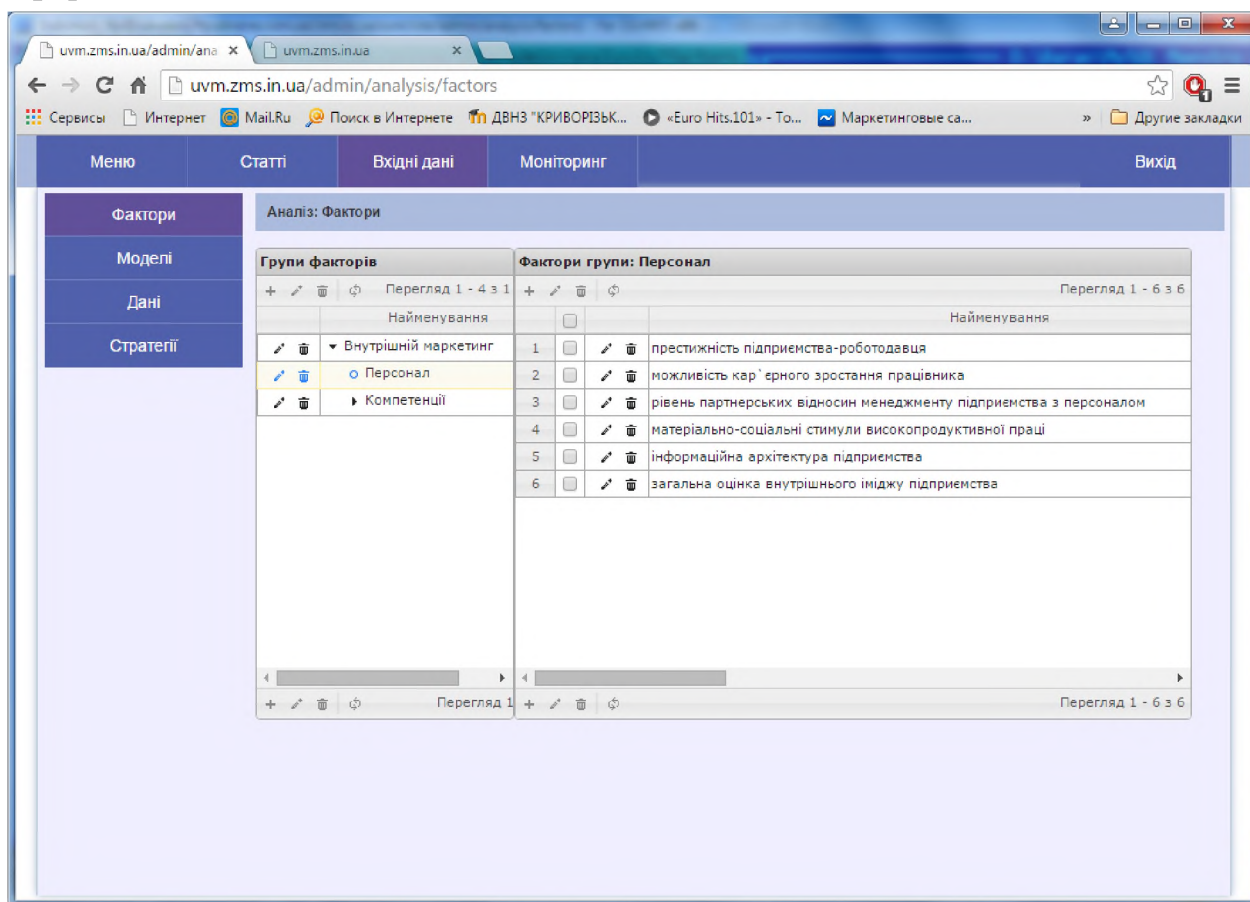


Рис. 5.13. Формування бази даних факторів

Як видно з рис. 5.13, топ-менеджеру чи менеджеру середньої ланки надаються широкі можливості щодо формування груп факторів, які представлені ієрархічно. До кожної з груп факторів можна додати безпосередньо фактори, що найбільш впливають на систему внутрішнього маркетингу. Редагування відбувається в табличному вигляді із всіма доступними можливостями додавання, видалення та редагування строчок. Також для фактору можна навести формулу розрахунку (рис. 5.14).

Рис. 5.14. Редагування показника

Після формування переліку факторних ознак, топ-менеджеру надається можливість формування моделей та включення до них будь-яких показників із сформованої бази даних факторів (рис. 5.15).

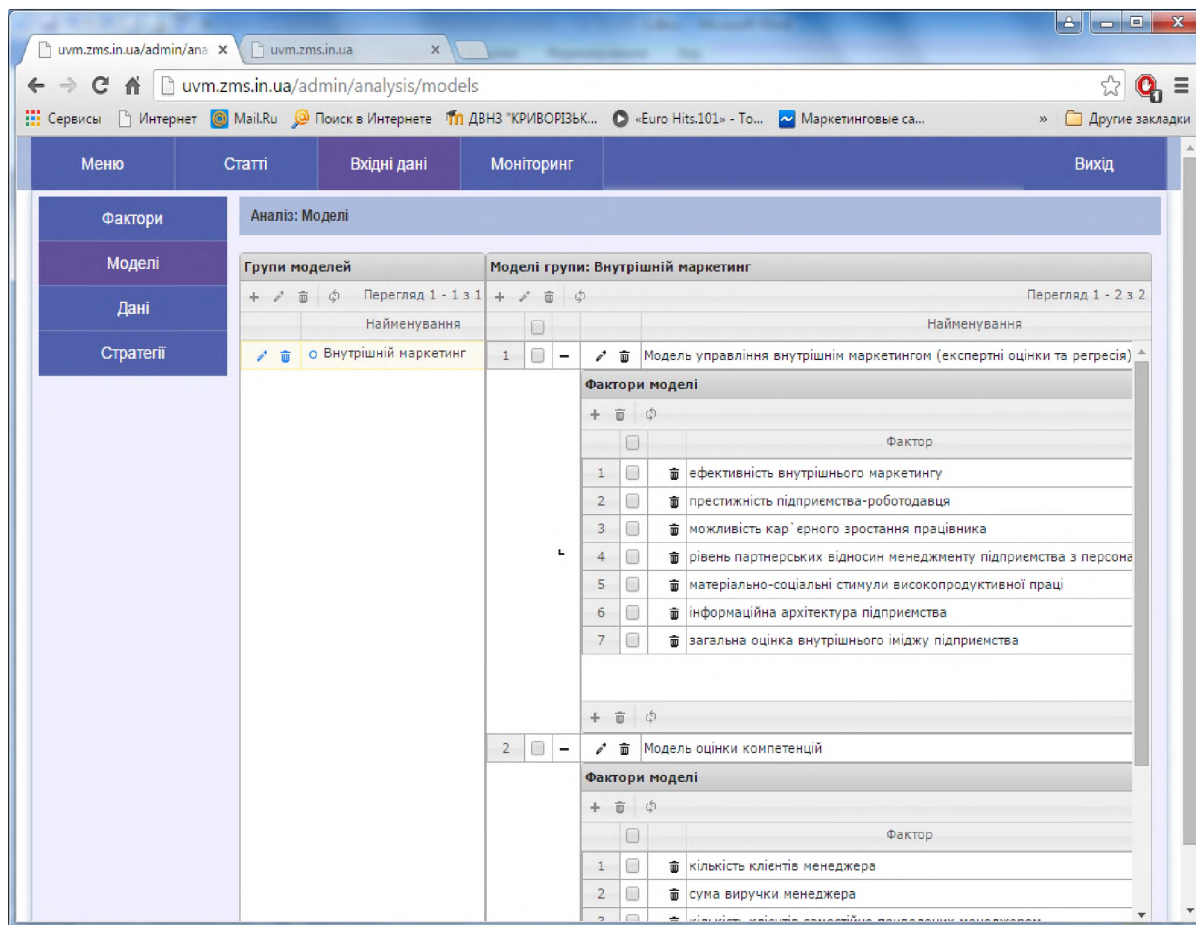


Рис. 5.15. Формування бази моделей з вибором показників

При цьому в моделі зазначається, яка з ознак є результативною, а яка впливовою. Результативний фактор необхідний для кореляційно-регресійного аналізу. Подібно із базою даних факторів, база моделей носить ієрархічний характер і є універсальною для проведення кореляційно-регресійного аналізу або експертних оцінок. Додавання факторів у модель відбувається в спеціальному діалозі (рис. 5.16).

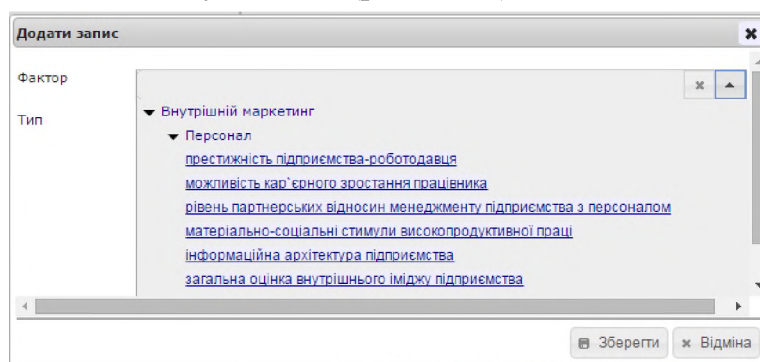


Рис. 5.16. Діалог додавання факторної ознаки до моделі

Користувачу надається велика гнучкість щодо переходу за ієрархічним довідником бази даних факторів та моделей та значно спрощено пошук необхідної інформації. Наступним кроком є формування вхідних даних для аналізу (рис. 5.17).

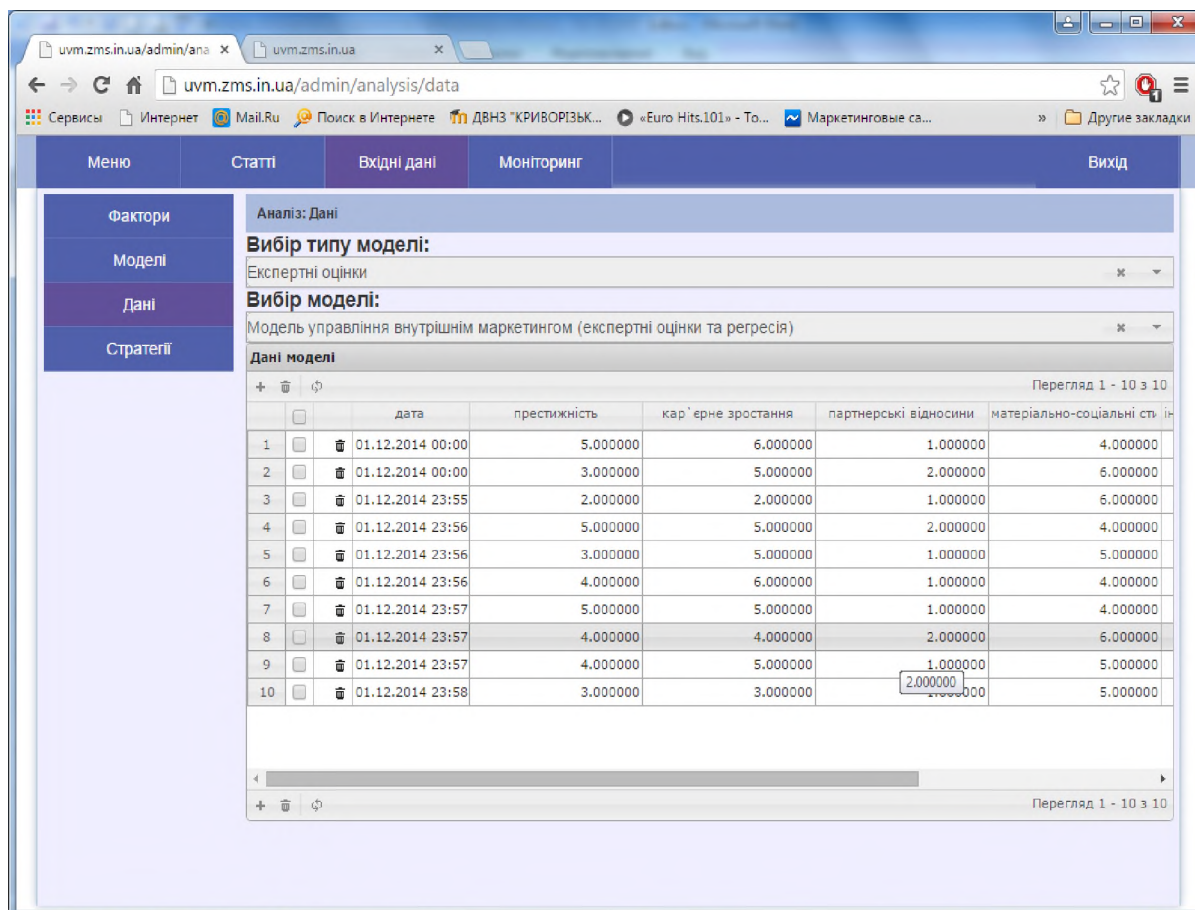


Рис. 5.17. Формування вхідних даних для розрахунку

Як видно з рис. 5.17 вхідні дані представлені у табличному вигляді. При цьому кількість стовпців формується автоматично – згідно із обраною для перегляду моделлю та її факторами. Ознакою введення даних певним експертом є дата та час фіксації таких даних.

Для моделі оцінки компетенцій важливим є зазначення фахівця, дані по якому вводяться. Додатково для збору даних експертів розроблено модуль, який дозволяє на доступній частині сайту експерту ранжувати за рейтингом фактори моделі. При цьому адміністратор повинен активізувати модель для експертів.

Як видно з рис. 5.18, модуль збору даних дозволяє отримати оцінки експертів по кожному з факторів. Ранжування відбувається натисненням відповідної кнопки з текстом “?”.

Рис. 5.18. Модуль збору даних експертів

Після цього фактору надається найбільший ранг серед факторів або наступний ранг (на одиницю більший за максимальний). Після здійснення ранжування дані автоматично надходять у базу даних, яку можна переглянути на сторінці, що наведена вище.

Після формування бази моделей, введення вхідних даних топ-менеджер або власник бізнесу здійснює моніторинг (рис. 5.19).

Здійснення моніторингу впливу різноманітних факторів на ефективність процесів управління системою внутрішнього маркетингу здійснюється на основі експертних оцінок, кореляційно-регресійного аналізу, моделі оцінки компетенцій, моделі потенціалу.

Як видно з рис. 5.19 при обранні експертних оцінок топ-менеджер може згрупувати експертів у довільну кількість груп. Це забезпечує об'єктивність отриманих оцінок, оскільки при розрахунку враховується ступінь узгодженості між групами експертів та експертами всередині кожної з груп.

uvvm.zms.in.ua/admin/monitoring/experts?id_model=1&kg=2

Сервисы Интернет Mail.Ru Поиск в Интернете ДВНЗ "КРИВОПІЗЬК... «Euro Hits 101» - То... Маркетинговые са... Другие закладки

Меню Статті Вхідні дані **Мониторинг** Вихід

Експертні оцінки

Кореляційно-регресійна модель

Модель оцінки компетенцій

Модель потенціалу

Мониторинг: Експертні оцінки

Модель:
Модель управління внутрішнім маркетингом (експертні оцінки та регресія)

Кількість груп експертів: 2

Фактори
X1 - престижність підприємства-роботодавця
X2 - можливість кар'єрного зростання працівника
X3 - рівень партнерських відносин менеджменту підприємства з персоналом
X4 - матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці
X5 - інформаційна архітектура підприємства
X6 - загальна оцінка внутрішнього іміджу підприємства

Вхідні дані

Експерти	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Група1						
Експерт 1	5,00	6,00	1,00	4,00	2,00	2,00
Експерт 2	3,00	5,00	2,00	6,00	3,00	1,00
Експерт 3	2,00	2,00	1,00	6,00	4,00	4,00
Експерт 4	5,00	5,00	2,00	4,00	1,00	2,00
Експерт 5	3,00	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Група2						
Експерт 6	4,00	6,00	1,00	4,00	3,00	1,00
Експерт 7	5,00	5,00	1,00	4,00	2,00	2,00
Експерт 8	4,00	4,00	2,00	6,00	3,00	1,00
Експерт 9	4,00	5,00	1,00	5,00	2,00	2,00
Експерт 10	3,00	3,00	1,00	5,00	5,00	2,00

Розрахунки

Експерти	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Сума

а) Вхідні дані – оцінки експертів

Експерти	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Сума
Група1							
Експерт 1	5	6	1	4	2,5	2,5	21
Експерт 2	3,5	5	2	6	3,5	1	21
Експерт 3	2,5	2,5	1	6	4,5	4,5	21
Експерт 4	5,5	5,5	2,5	4	1	2,5	21
Експерт 5	3,5	5,5	1,5	5,5	3,5	1,5	21
Сума рангів групи 1	20	24,5	8	25,5	15	12	105
Відхилення групи 1	2,5	7	-9,5	8	-2,5	-5,5	0
Питома вага групи 1	0,1429	0,1	0,2571	0,0905	0,1905	0,219	1
Група2							
Експерт 6	4,5	6	1,5	4,5	3	1,5	21
Експерт 7	5,5	5,5	1	4	2,5	2,5	21
Експерт 8	4,5	4,5	2	6	3	1	21
Експерт 9	4	5,5	1	5,5	2,5	2,5	21
Експерт 10	3,5	3,5	1	5,5	5,5	2	21
Сума рангів групи 2	22	25	6,5	25,5	16,5	9,5	105
Відхилення групи 2	4,5	7,5	-11	8	-1	-8	0
Питома вага групи 2	0,1298	0,0952	0,2714	0,0905	0,1762	0,2429	1

Рангова кореляція

Групи експертів	Група 1	Група 2
Група 1		0,75
Група 2	0,75	

Узгодженість експертів

Групи експертів	Погодженість всередині групи
Група 1	0,3204
Група 2	0,4252

б) Розрахунки на основі експертних оцінок

Рис. 5.19. Результати експертних оцінок впливу показників

На основі експертних оцінок топ-менеджер чи власник бізнесу отримує питому вагу впливу на систему внутрішнього маркетингу кожного з факторів (рис. 5.20).

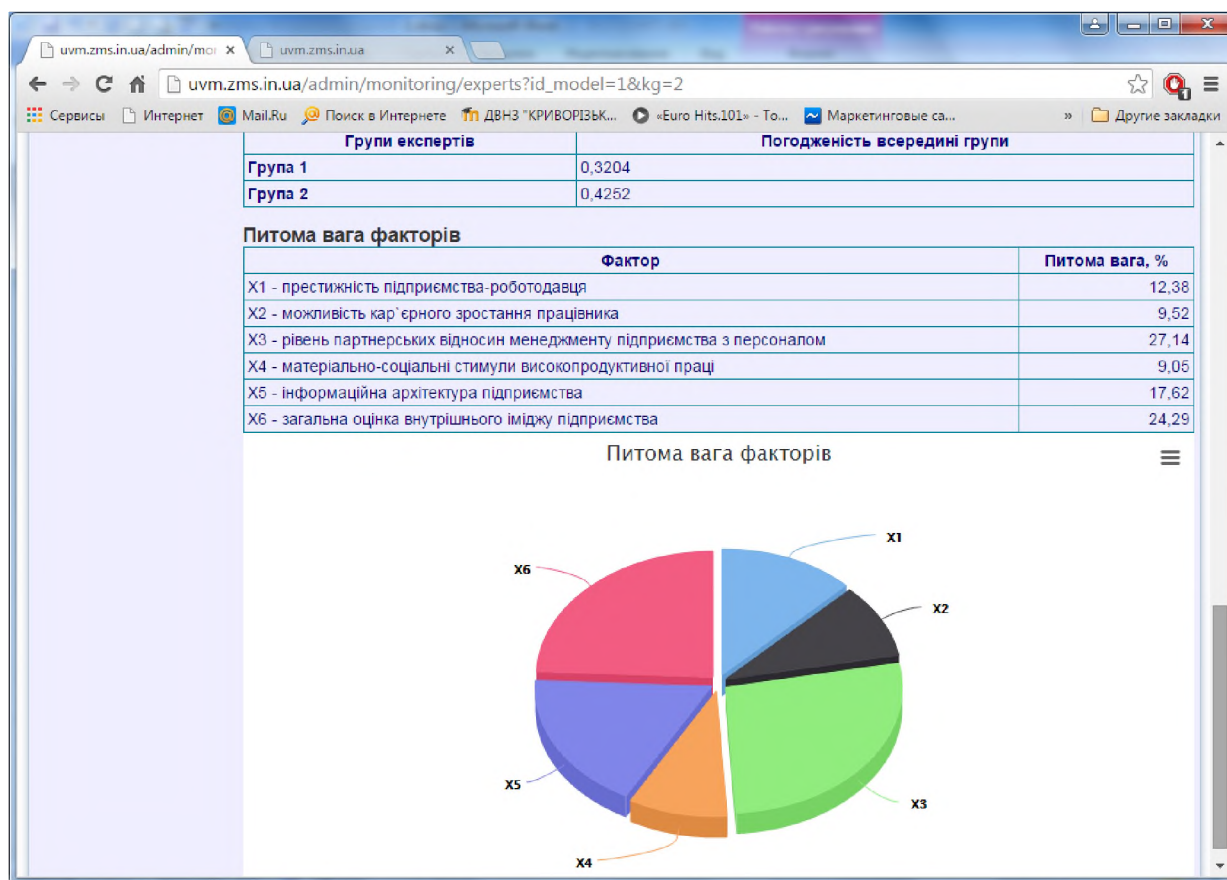


Рис. 5.20. Розрахунок питокої ваги впливу факторів на основі експертних оцінок

При отриманні даних експертів фіксується IP-адреса комп'ютера користувача, що виконав ранжування. На основі неї відбувається фіксація країни, області та міста користувача. Це дає змогу проводити аналіз впливу факторів у т.ч. за географічними ознаками. Також фіксуються дані, отримані при реєстрації експерта за допомогою акаунту Google. Це надає можливість уточнити регіональне розташування експерта, а також проводити аналіз даних за віковими ознаками, інтересами тощо.

Далі топ-менеджер здійснює моніторинг стану системи на основі методу кореляційно-регресійного аналізу. На основі фактичних даних показників-факторів та результативного показника ефективності системи внутрішнього маркетингу відбувається побудова рівняння регресії, а також розрахунок питокої ваги впливу кожного з факторів (рис. 5.21).

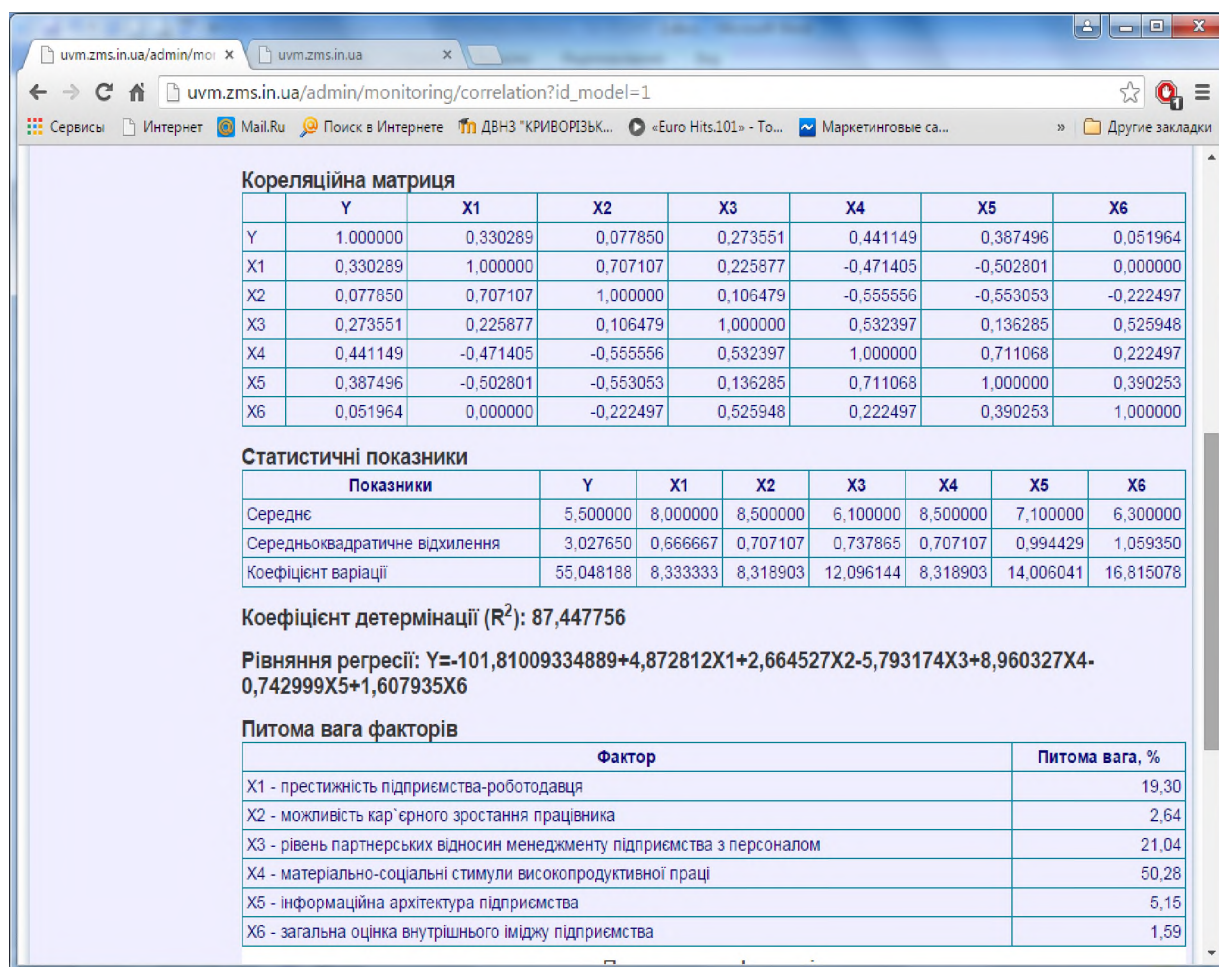


Рис. 5.21. Результати кореляційно-регресійного аналізу для оцінки впливу показників на управління внутрішнім маркетингом

Кореляційно-регресійний аналіз надає змогу користувачу не тільки отримати рівняння регресії, а й оцінити його адекватність на основі розрахунку коефіцієнту детермінації. Даний коефіцієнт свідчить про рівень залежності ефективності управління системою внутрішнього маркетингу від обраних факторів. Він показує на скільки відсотків ефективність системи внутрішнього маркетингу залежить від підсистеми «Персонал». Графічне представлення розподілу питомої ваги факторів за результатами кореляційно-регресійного аналізу подано на рис. 5.22.

Співставлення результатів моніторингу за різними методами дозволить топ-менеджеру прийняти обґрунтоване рішення щодо заходів впливу на систему внутрішнього маркетингу.

Оцінити ефективність здійснених заходів можливо за допомогою проведення моніторингу впливу. При цьому на основі досвіду топ-менеджера підприємства надається можливість формування бази даних стратегій, яка враховує коливання факторів.

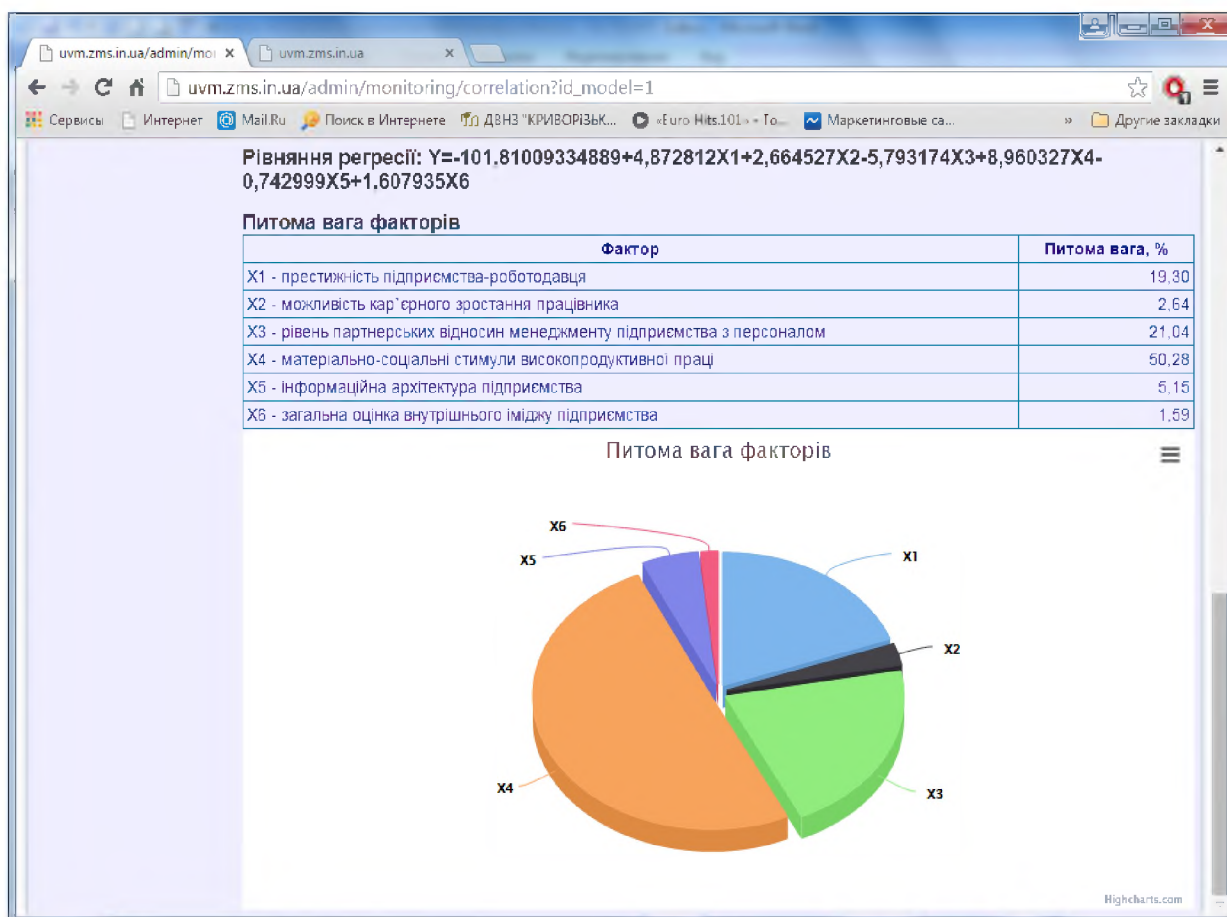


Рис. 5.22. Питома вага факторів за результатами кореляційно-регресійного аналізу

В залежності від введених діапазонів факторів в базі даних автоматично відбувається пошук стратегій. За основу береться питома вага впливу кожного з факторів, отримана на основі кореляційно-регресійного аналізу або експертних оцінок.

Таким чином, система моніторингу дозволяє постійно здійснювати контроль за ефективністю впровадження управлінських рішень, які впливають на управління системою внутрішнього маркетингу через фактори, пов'язані із персоналом.

У зв'язку з цим, одним з інструментів моніторингу є створення модулю оцінки компетенцій контактного персоналу підприємства (рис. 5.23).

Як видно з рис. 5.23, модуль оцінки компетенцій контактного персоналу дозволяє оцінити ефективність роботи кожного фахівця на основі розробленої системи коефіцієнтів (пп. 3.3). Модуль дозволяє також здійснювати візуальну порівняльну оцінку діяльності фахівців на основі пелюсткової діаграми.

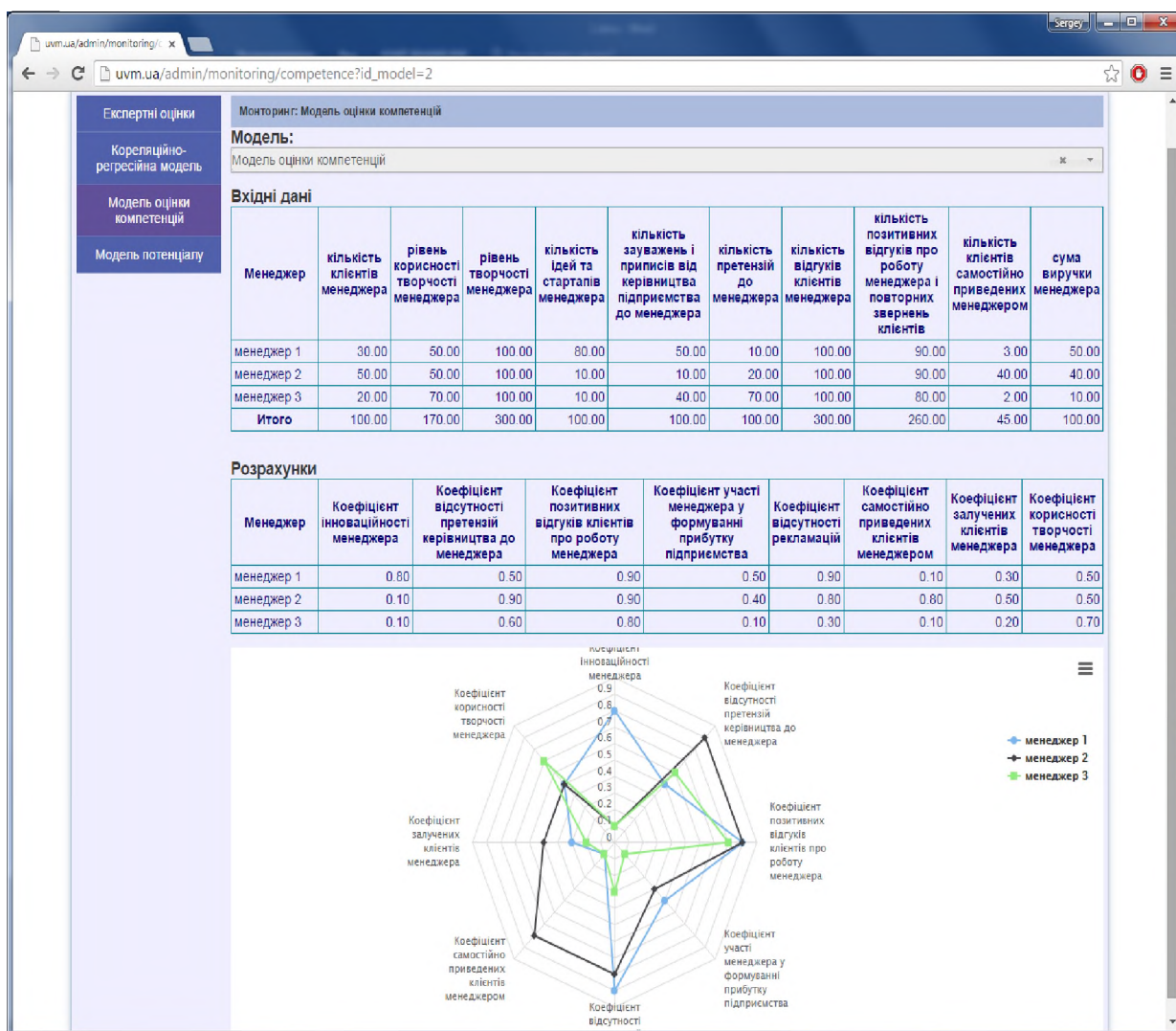


Рис. 5.23. Модуль оцінки компетенцій контактного персоналу підприємства сфери послуг

Система моніторингу надає високу гнучкість щодо вибору періоду аналізу, це дає змогу надати не тільки актуальну оцінку ефективності процесів управління системою внутрішнього маркетингу, але й проаналізувати тенденції їх змін. Для інтегральної оцінки ефективності процесів управління системою внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг розроблено модуль оцінки його потенціалу. Побудована графічна модель дозволить зробити прогностичні висновки стосовно можливостей підприємства сфери послуг на галузевому ринку у коротко- і довгостроковому періоді, а також визначити слабкі місця як системи внутрішнього маркетингу, так і ресурсного забезпечення результативної діяльності підприємства та його контактного персоналу.

На рис. 5.24 показана реалістична модель оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу.

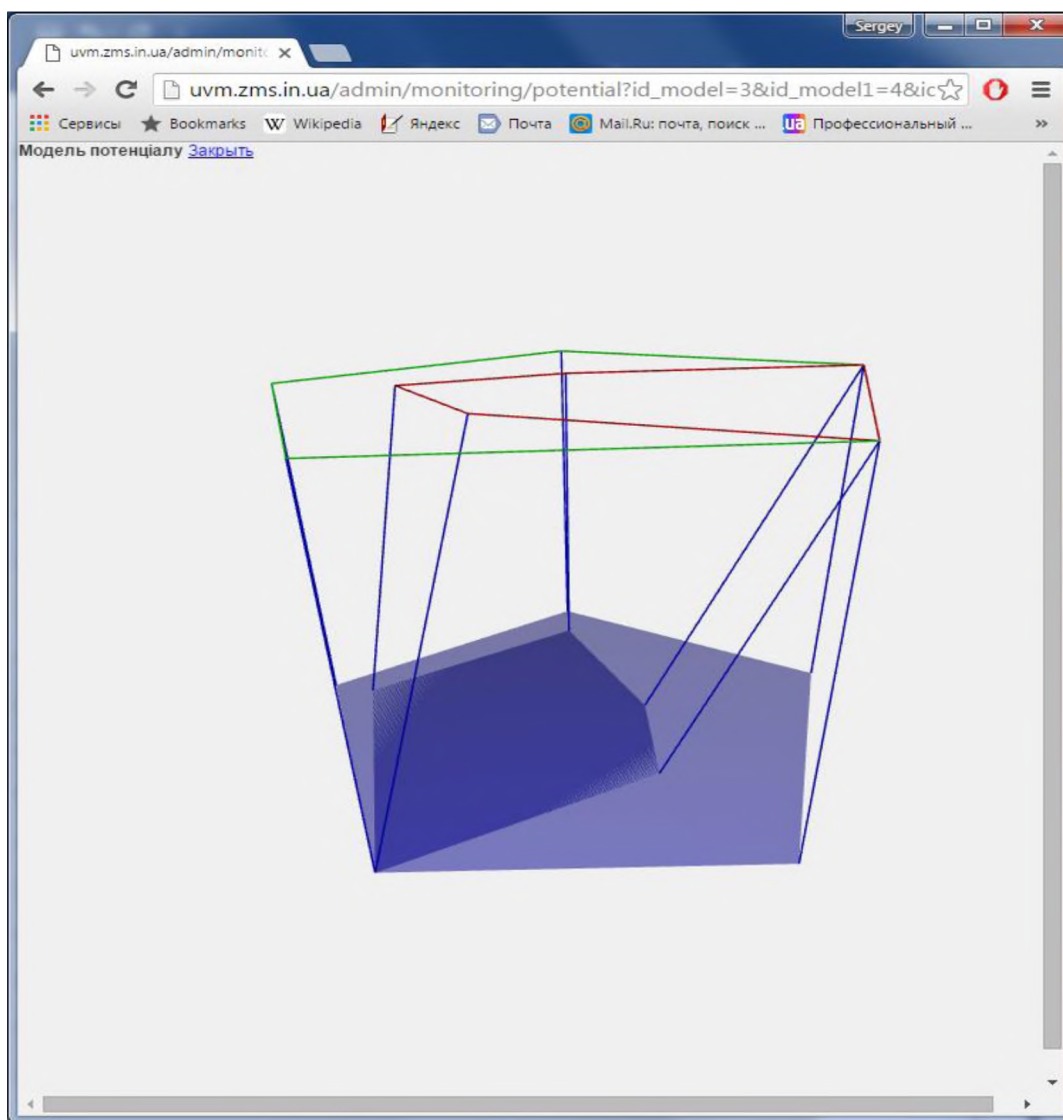


Рис. 5.24. Графічна 3d інтерпретація оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства

Як видно з рис. 5.24 реалістична модель оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу вписана в ідеалістичну модель. Це дозволяє оцінити ступіні використання можливостей системи внутрішнього маркетингу.

Резюмуючи зазначимо, що розроблені моделі дозволяють оцінити вплив різних показників на ефективність процесів управління системою внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг. Вплив факторів можна отримати на основі кореляційно регресійного аналізу та експертних оцінок. Розроблені моделі оцінки впливу факторів реалізовані в системі моніторингу, яка створена у вигляді web-сайту. З використанням можливостей інтернет-технологій топ-менеджмент підприємства має можливість оперативно

аналізувати вплив факторів. Для цього у системі автоматизовано розрахунки на основі експертних оцінок та кореляційно-регресійного аналізу. Крім того, для топ-менеджера підприємства виводиться графічна інтерпретація результатів у вигляді діаграм та на основі сформованої бази даних знань пропонуються рекомендації щодо впливу на систему внутрішнього маркетингу. Це дозволяє приймати обґрунтовані ефективні рішення. На розробленому web-сайті також автоматизовано збір даних оцінок від експертів. Топ-менеджер за допомогою створеного інструментарію моніторингу має змогу оцінити компетенції контактного персоналу і приймати рішення щодо підвищення кваліфікації або мотивації окремих фахівців. Підсумковою оцінкою в системі моніторингу є реалізація моделі оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу. На основі побудови тривимірної моделі оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу топ-менеджмент підприємства має змогу оцінити рівень використання можливостей впливу на систему внутрішнього маркетингу.

Таким чином, розроблені моделі та їх втілення у системі моніторингу управління внутрішнім маркетингом дозволяють топ-менеджменту підприємства сфери послуг приймати обґрунтовані рішення та проводити заходи, що забезпечують ефективне функціонування системи внутрішнього маркетингу, а також здійснювати контроль управлінських рішень, які впливають на систему внутрішнього маркетингу з урахуванням ролі контактного персоналу з метою забезпечення ефективності ведення бізнесу.

Висновки до розділу 5

1. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що внутрішній маркетинг, як інтегруюча функція у системі управління підприємством, спрямований на об'єднання зусиль різних функціональних підрозділів задля досягнення загальнокорпоративної мети. Цього можна досягти шляхом донесення до всіх зацікавлених сторін корпоративних цінностей, стратегії, цілей і завдань підприємства, концепції послуги, стандартів обслуговування тощо. Відповідно до цього було побудовано графічну модель, що відображає рівень ресурсних, процесних і стратегічних передумов досягнення планових показників результативності внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, інтерпретовану як об'ємна геометрична фігура (пряма призма). В основу побудови графічної моделі

закладено таку логічну послідовність: системоутворюючі елементи внутрішнього маркетингу у поєднанні з вкладеними та ефективно використаними ресурсами усіх стейкхолдерів підприємства (нижня основа призми) у результаті їх трансформації у бізнес-процесах (діагональна площина) в межах чітко визначеної стратегії та з урахуванням різного рівня можливостей (бічні грані), безпосередньо впливають на ступінь задоволеності усіх зацікавлених сторін (верхня основа призми).

2. В розділі було охарактеризовано категорії, використання яких сприятиме розробці обґрунтованих критеріїв виміру тих контрольних точок процесу управління системою внутрішнього маркетингу, які керівництво підприємства вважає важливими для досягнення успіху. Основними категоріями, що враховуються в критеріях оцінювання ефективності діяльності підприємства-послугодавача є: якість (відповідність, послідовність, надійність, точність, тривалість); кількість (обсяг, продуктивність, результат, завершеність); час (наявність, надання, швидкість, своєчасність, графік, термін); легкість у використанні (зручність, доступність, зрозумілість, підтримка, гнучкість); гроші (вартість, ціна, цінність). Зазвичай стандартизований процес має чотири загальні характеристики: вхідні параметри, відповідні дії, вихідні параметри, отриманий результати. При цьому вхідними параметрами одного процесу є результати інших процесів (зовнішніх чи внутрішніх).

3. В ході дослідження було також встановлено, що сучасні умови ведення бізнесу у сфері послуг актуалізують питання ефективного управління взаємовідносинами між усіма учасниками процесу створення споживчої цінності. Це, у свою чергу, потребує вдосконалення підходів до формування та ефективного використання підприємствами сфери послуг маркетингових можливостей і наявних ресурсів, покращення бізнес-процесів, обґрунтування корпоративної та функціональних стратегій, підвищення якості обслуговування споживачів, посилення комунікаційної складової та ін.

4. В роботі доведено, що задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів відбувається у процесі ефективного функціонування усіх підсистем у системі внутрішнього маркетингу підприємства, що проявляється у: створенні та пропонуванні послуг високої якості, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і формування у них позитивного споживчого досвіду; дотриманні персоналом стандартів якісного обслуговування споживачів, що впливає на підвищення їх лояльності; створенні позитивного іміджу

підприємства, як роботодавця, і як послугонадавача; формуванні пізнаваного корпоративного бренду підприємства надавача послуг; підвищенні конкурентоспроможності як підприємства, так і послуг, що ним пропонуються на ринку, а також отриманні планових показників прибутковості бізнесу за рахунок ефективної роботи контактної персоналу. В результаті цього було обрано шість факторів, що в тій чи іншій мірі впливають на ефективність процесів управління системою внутрішнього маркетингу, а саме: рівень партнерських відносин топ-менеджменту підприємства з персоналом; загальна оцінка внутрішнього іміджу підприємства; інформаційна архітектура підприємства; престижність підприємства-роботодавця; можливість кар'єрного зростання працівника та матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці. Для розрахунку впливу цих факторів на ефективність процесів управління системою внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг було використано метод експертних оцінок та кореляційно-регресійний аналіз.

5. В умовах загострення конкуренції успіх підприємства залежить від своєчасного реагування на постійні зміни в запитах і потребах як кінцевих споживачів, так і персоналу. У цьому аспекті використання економіко-математичного моделювання та інтернет-технологій дозволило розробити систему моніторингу управління внутрішнім маркетингом підприємств сфери послуг. Розроблена система моніторингу дозволяє топ-менеджменту і власнику підприємства здійснювати оперативний контроль за ефективністю впровадження управлінських рішень, що впливають на систему внутрішнього маркетингу через фактори, пов'язані з контактним персоналом. Для цього у запропонованій системі моніторингу автоматизовано розрахунки на основі експертних оцінок та кореляційно-регресійного аналізу, а також наводиться графічна інтерпретація одержаних результатів у вигляді діаграм на основі сформованої бази даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [294; 296; 306; 316; 326; 332; 335; 344]

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове розв'язання актуальної наукової проблеми формування та забезпечення функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг. Основні результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Узагальнення теоретичних підходів щодо тлумачення поняття «послуга» як об'єкта маркетингової діяльності підприємства дозволило запропонувати таке його визначення: це – специфічний товар, споживча цінність якого задовольняє потребу споживача як в момент її створення, так і у майбутньому. Основна додана вартість послуги створюється персоналом, технологією, механізмами або їх єдністю. При цьому слід зазначити, що послуги здебільшого стандартизовані, натомість процес їх надання – ні. З урахуванням такого підходу запропоновано удосконалити класифікацію послуг за ознакою рівня інтелектуалізації бізнес-процесів, яка, на відміну від існуючих, передбачає виділення і структуризацію послуг за трьома групами: інтелектуальні, функціональні, змішані. Об'єктом даної класифікації є послуги як специфічний продукт і результат творчої, інтелектуальної діяльності контактного персоналу.

2. Результати критичного аналізу понятійно-категорійного апарату теорії маркетингу послуг дозволили удосконалити основні ознаки послуги, які, на відміну від існуючих (невідчутність, нерозривність створення і споживання послуг, нездатність до їх накопичення і зберігання, мінливість якості, фактор часу тощо), запропоновано доповнити двома новими: 1) інтелектуалізація процесу створення послуги (використання творчих здібностей, організаційних здатностей та креативності мислення висококваліфікованим контактним персоналом у процесі створення нових послуг, а також якісного задоволення нестандартних запитів і потреб споживачів); 2) показовість її споживання (послуга підкреслює статус її споживача, рівень і якість його життя тощо), яка залежить від індивідуального бренда контактного персоналу та іміджу підприємства надавача послуг.

3. На підставі результатів перехресного порівняння різних наукових позицій вчених із питань досліджуваної проблематики обґрунтовано, що об'єктом послуги може бути як людина (фахівець), її матеріальні і

нематеріальні активи, її близькі, домашні тварини, так і матеріальні та нематеріальні активи юридичних осіб, інформація, енергія, природні явища й т.ін. Звідси, управління якістю послуг повинно відбуватися з урахуванням трьох аспектів: по-перше, реальна послуга має відповідати попереднім очікуванням споживача; по-друге, підприємство, надаючи обіцянки щодо якості послуг, повинно їх дотримуватись; по-третє, для забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами, розуміння їх очікувань, розробкою відповідних маркетингових програм та внесення змін до характеристики (специфікації) якості послуг необхідним є використання системи маркетингових комунікацій. У сукупності це дозволить найкраще задовольнити потребу, забезпечити споживача необхідною інформацією щодо споживання послуги і сформувати позитивний споживчий досвід. З урахуванням цього запропоновано модель оцінювання якості послуг (SERVQUAL) доповнити двома новими атрибутами: доступність і зручність споживання послуги (Availability & Comfort) та додаткові вигоди і сервіс у межах визначеної ціни (Benefit & Additional service).

4. Дослідження об'єктивних закономірностей розвитку теорії маркетингу та аналіз її базових концепцій дозволили обґрунтувати концепцію внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг. В її основу покладено систему поглядів відносно того, що є об'єктом і суб'єктом маркетингового впливу, інструментами, функціями, принципами формування та сферами застосування внутрішнього маркетингу. У своїй сукупності це і є методологічною основою організації ефективної ринкової діяльності підприємств сфери послуг. Досягнення підприємством-послугонадавачем кастомізованої пропозиції послуг кінцевому споживачеві можливе за умов наявності клієнтоорієнтованого контактного персоналу, який зможе отримати вичерпну інформацію про потреби і в установлений термін здійснити якісне обслуговування споживача та задовольняючи власні потреби досягти маркетингових цілей підприємства.

5. Задля формування цілісного наукового уявлення про логіку, послідовність та зміст процедур формування системи внутрішнього маркетингу, як формалізованої сукупності визначеної множини основних та допоміжних, взаємопов'язаних між собою елементів, які на організаційному, інформаційному та функціональному рівнях дозволяють підприємству досягти маркетингових цілей, запропоновано принциповий підхід до побудови взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників

створення споживчої цінності «власник – топ-менеджер – персонал – клієнт». За такого підходу система внутрішнього маркетингу є дієвим інструментом задоволення потреб, підвищення клієнтоорієнтованості, лояльності й мотивації персоналу на всіх ланках, що дозволяє найкраще задовольнити потреби усіх контактних аудиторій і досягти ринкових та соціальних цілей підприємства.

6. Міждисциплінарний аналіз предметної галузі дослідження дозволив з'ясувати, що внутрішній маркетинг частково поєднує в собі функції менеджменту персоналу і маркетингу персоналу. У зв'язку з цим основними його функціями в управлінні контактним персоналом є: створення і продаж «внутрішнього продукту» персоналу підприємства як внутрішньому споживачу; усебічне вивчення споживачів і задоволення їх потреб, запитів, бажань; сегментування внутрішнього ринку, на якому відбувається обмін «продукту-роботи»; виявлення індивідуальних цінностей персоналу та їх урахування в корпоративній культурі підприємства; створення умов та атмосфери взаєморозуміння між персоналом усіх ланок задля найкращого задоволення клієнта.

7. Враховуючи те, що у фокусі уваги внутрішнього маркетингу є одночасна орієнтація на внутрішніх споживачів та інших стейкхолдерів, а функціонування підприємств сфери послуг на ринку відбувається в тісному контакті зі споживачами, постачальниками, посередниками і конкурентами, які в традиційному маркетингу не відносяться до контактних аудиторій, а розглядаються як окремі суб'єкти ринку, що безпосередньо беруть участь у процесах обміну, запропоновано віднести цих суб'єктів ринку також до контактних аудиторій. Такий підхід покладено в основу класифікації контактного персоналу, під яким пропонується розуміти клієнтоорієнтованих менеджерів та фахівців підприємства, які забезпечують встановлення і підтримку тривалих взаємовигідних відносин із внутрішніми та зовнішніми контактними аудиторіями задля досягнення його маркетингових цілей. Розробка кастомізованої пропозиції послуг й оперативне реагування контактного персоналу на запити та рекламації від різних контактних аудиторій сприятиме збільшенню доходів, зменшенню витрат, зростанню ринкової частки і досягненню підприємством успіху на ринку.

8. Для організації та здійснення ефективної операційної діяльності в сучасних умовах господарювання основним завданням для будь-якого підприємства є оптимізація процесів ефективного використання наявних

ресурсів, у першу чергу людських, яка може бути досягнута лише за рахунок впровадження маркетингового управління підприємством і персоналом. У зв'язку з цим у роботі було запропоновано комплекс внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг – «8Р», який, на відміну від класичного комплексу маркетингу «7Р» (продукт, ціна, місце, просування, персонал, процес, фізичне оточення), доповнений елементом пролонгована продуктивність послуги. У запропонованому підході, з урахуванням відмінностей у процесі надання та споживання послуг залежно від характеру їх дії (відчутні чи невідчутні дії послуги), удосконалено підхід до класифікації послуг з урахуванням фактору часу, а саме виокремлено послуги одночасного, короткочасного, пролонгованого та відкладеного споживання. Це дозволить визначити наскільки споживча цінність послуги у часовому вимірі якнайкраще задовольнить потреби клієнта.

9. На основі критичного аналізу елементів комплексу маркетингу послуг встановлено, що якість послуги, як специфічного товару, і процесу обслуговування споживача тісно пов'язані з поняттям «продуктивність». Продуктивність послуги, як відносний показник, у загальному вигляді характеризує віддачу і додаткові вигоди (для споживача, персоналу та інших стейкхолдерів підприємства) від витрат на її створення і споживання. Необхідність і доцільність оцінювання продуктивності послуг також спричинена їх специфікою та природою і здебільшого залежить від чинників впливу на поведінку споживача. Отже, продуктивність послуги передбачає пролонговану віддачу або додаткову капіталізацію витрат внутрішніх і зовнішніх споживачів у майбутньому. Ключовими передумовами пролонгованої продуктивності послуг є: розвинута система інтегрованих маркетингових комунікацій, інноваційність процесів їх створення та надання, використання інтелектуальних ресурсів, залучення клієнтів у процеси створення споживчої цінності.

10. Доведено, що лише висока якість послуг не гарантує підприємству тривалих взаємовигідних відносин із клієнтом. Сучасним підприємствам надавачам послуг з метою швидкого реагування на зміну умов ведення бізнесу та забезпечення зростання доходів необхідно здійснювати постійне вдосконалення механізмів побудови і підтримки тривалих взаємовигідних відносин з усіма учасниками ланцюга створення споживчої цінності шляхом ефективного використання маркетингових комунікацій. Це сприяє по-перше, донесенню до усього персоналу і контактних аудиторій підприємства

корпоративних цінностей; по-друге, дозволяє оцінити рівень усвідомлення стратегічного бачення і чіткого розуміння тактичних завдань клієнтоорієнтованим контактним персоналом, який, ефективно використовуючи набір компетенцій, може віддано сприяти підвищенню результативності бізнесу; по-третє, дозволяє досягти найкращого задоволення потреб споживачів, які стають залученими у процес створення споживчої цінності послуг.

11.3 метою здійснення оцінювання рівня клієнтоорієнтованості контактного персоналу, як ключової його компетенції, запропоновано систематизувати сукупність підходів, методів, прийомів та процедур, які доцільно застосовувати на різних етапах роботи з таким персоналом. Для цього виокремлено та проаналізовано чотири основні етапи вибудови відносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом: рекрутинг контактного персоналу як передумова впровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємстві; розробка основних принципів побудови партнерських взаємовідносин топ-менеджменту підприємства з контактним персоналом; розробка моделі компетенцій контактного персоналу з визначенням особистих, професійних і ділових його якостей для максимального задоволення потреб і запитів споживачів послуг; розробка методичних підходів до оцінювання компетенцій контактного персоналу у формуванні бренд-стратегії підприємства.

12. Поелементний аналіз підходу, що передбачає розподіл організації і надання послуг на дві частини: видиму і невидиму для споживача, дозволив з'ясувати, що у ньому не акцентується увага на ефективності використання відповідних ресурсів, а також відсутній зворотній зв'язок з цільовим споживачем послуг. З урахуванням цього у роботі запропоновано побудувати графічну модель, що відображає рівень ресурсних, процесних і стратегічних передумов досягнення планових показників результативності внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, інтерпретувавши її як об'ємну геометричну фігуру (пряму призму). Побудова такої моделі, яка дозволяє оцінити потенціал внутрішнього маркетингу підприємства, ґрунтується на результатах оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації і надання послуг з урахуванням їх специфіки, а також задоволеності усіх стейкхолдерів, якого неможливо досягти без моніторингу рівня використання необхідних ресурсів і обґрунтування ефективності маркетингових комунікацій.

13. Використання економіко-математичного моделювання та інтернет-технологій дозволило розробити систему моніторингу управління внутрішнім маркетингом підприємств сфери послуг. Розроблена система моніторингу дозволяє топ-менеджменту і власнику підприємства здійснювати оперативний контроль за ефективністю впровадження управлінських рішень, що впливають на систему внутрішнього маркетингу через фактори, пов'язані з контактним персоналом. Для цього у запропонованій системі моніторингу автоматизовано розрахунки на основі експертних оцінок та кореляційно-регресійного аналізу, а також наводиться графічна інтерпретація одержаних результатів у вигляді діаграм на основі сформованої бази даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В сукупності отримані результати теоретичного та прикладного характеру поглиблюють знанняву базу формування і забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг, окреслюють перспективи подальшого розвитку теорії внутрішнього маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агабабьян Э.М. Экономический анализ сферы услуг / Э.М. Агабабьян. – М. : Экономика, 1968. – 160 с.
2. Агеев Д.О. Формування принципів систем внутрішньої діагностики діяльності на підприємствах машинобудування / Д.О. Агеев // Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2014. – №2. – С. 370-374
3. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак К.Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 200 с.
4. Адлер Ю.П., Маркова Е.В., Грановский Ю.В. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий. – М. : Наука, 1976
5. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат : Новые метрики богатства корпорации : Пер. с англ. Пер. изд. : Tim Ambler. Marketing and the bottom line : The New Metrics of Corporate Wealth. – Pearson Education Limited, Harlow, Great Britain, 2000. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
6. Анкета SERVQUAL. Блок о сервисе. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.chumakova.ru/servqual
7. Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг : Навч. посібник / За ред. В.В. Апопії – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
8. Аптекарь С.С., Рязанова Ю.В. Теоретичні аспекти категорії ефективності / С.С. Аптекарь, Ю.В. Рязанова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – №1. – Т.1. – С. 191-196
9. Артюхова Т.З Курс лекций по маркетингу в 2-х частях : Томский политехнический университет. – 2014. – Ч1. – 151 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://portal.tpu.ru/SHARED/a/ARTUHOVA/Teaching_materials
10. Ассэль Г. Маркетинг : принципы и стратегия. Учебник для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2001
11. Аудит персонала. Официальный сайт Консалтингового агентства «Лидер» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aleader.ru/consulting/audit_personal/

12. Аутплейсмент – этикет красивого увольнения – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/article.php?textname=outplacement-4>
13. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг : Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 718 с.
14. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований : Уч. пос. / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 393 с.
15. Багиев Г.Л., Алексеев А.А. Основы проведения маркетинговых исследований: Учеб. пособие / Г.Л. Багиев, А.А. Алексеев. – СПб : Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 96 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m1/005.htm>
16. Базилева И. Использование инструментов внутреннего маркетинга в целях повышения эффективности труда / И. Базилева. – Публикация проекта «Энциклопедия маркетинга». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pr-info.ru/stIspolzvnumarkdliapoveftruda23122014.htm>
17. Бакун Т.В. Внутренний маркетинг и маркетинг персонала: отличия и особенности / Т.В. Бакун // Инновационное образование и экономика. Изд-во Омского экономического института. – 2012. – Т.1. – №10. – С. 13-15
18. Балабанова Л.В. Управління персоналом : Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
19. Балацкий Є.О. Маркетинг : навчальний посібник / Є.О. Балацкий, А.Ф. Бондаренко; Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
20. Баранова Л.Я., Левин А.И. Потребности, доходы, потребление : Экономический словарь-справочник / Л.Я. Баранова, А.И. Левин – М. : Экономика, 1988. – 351 с.
21. Барлоу Джанелл. Быть «в бренде». Бренд компаний сферы услуг создается их сотрудниками // Журнал «Новый маркетинг». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark159.html>.
22. Барышев А.В. Маркетинг в туризме и гостеприимстве : учеб. пособ. [Текст] / А.Ф. Барышев. – М. : Финансы и статистика, 2007.
23. Беленко П. Хедхантинг : принципы и технологии / П. Беленко – СПб. : Питер, 2005. – 192 с.

24. Белобжецкий В. Методы оценки качества услуг // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция – 2012. – №1 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru/2012-10-03-15-34-58>
25. Белостоцкая А.А., Круглов А.В. Оценка качества в системе маркетинга услуг / Учебное издание. – СПб. : СПГУЭФ, 2009. – 76 с.
26. Беляев С. Рекрутинговый рынок: тенденции и перспективы / С. Беляев – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://yator.com.ua/ru/mind_games/54/1632/
27. Берри Л.Л. В поисках души сервиса. / Пер. с англ. – К. : Companion Group, 2007. – 304 с.
28. Бесклінська О.П. Класична лінійна багатофакторна модель – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svitppt.com.ua/informatika/klasichna-liniyna-bagatofaktorna-model.html>
29. Блэккуел Р., Миникард П., Энджел Дж. Поведение потребителей [Текст] : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 944 с.
30. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства [Текст] / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №1 (23). – С. 181-185
31. Богдановский Ф. Сотрудник и его бренд – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=2349>
32. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / Д.П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 1999. – №6. – С. 38
33. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №6. – С. 66-71
34. Бубнов Е.А., Скороходов Д.А. Шкалирование входной информации в системах информационной поддержки / Е.А. Бубнов Д.А. Скороходов. – М.: Изд-во Гринда, 2000. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grinda.info/control/skalir/skalir.htm>
35. В'їзд іноземних громадян в Україну за країнами, з яких вони прибули. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tyr/tyr_u/vig2014_u.htm

36. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия : организация и методология / А.С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 81 с.
37. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
38. Ветитнев А.М. Внутренний маркетинг как инструмент управления санаторно-курортной организацией [Текст] / Ветитнев А.М., Гузева А.В. // Курортные ведомости. – 2004. – №3. – С. 8-11
39. Ветитнев А.М. Современная концепция маркетинга санаторно-курортных услуг [Текст] / Ветитнев А.М. // Менеджер здравоохранения. – 2005. – №3. – С. 35-44
40. Виїзд громадян України за кордон за країнами, до яких вони виїжджали. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/tyr/tyr_u/vigw2014_u.htm
41. Винничук Р.О., Нагірна О.О. Оцінка персоналу комерційних організацій як психологічний фактор формування його лояльності та професійного розвитку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20305/1/33-164-167.pdf>
42. Власова Н.Г. Корпоративная культура как стиль ведения бизнеса в туристической фирме «Сфера-тур». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tourlib.net/statti_tourism/vlasova.htm
43. Внутренние и внешние инструменты продаж – смена парадигм. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.b2b-ray.com/resources/publications/Vnutrennie_i_vneshnie_instrumenty_prodazh__smena_paradigm
44. Внутренний (внутрикорпоративный PR) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.asgard.fromru.com/vp.htm>
45. Войма П. Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений / П. Войма, К. Гронроос. // Маркетинг. Под ред. М. Бейкера. – Спб. : Питер, 2002. – 1200 с.
46. Войчак А.В. Система і характеристики сучасного маркетингу / А.В. Войчак, А.Ф. Павленко – К. : КДЕУ, 1994. – 16 с.
47. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2009. – 328 с.
48. Ворачек Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1. – С. 99-103

49. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія [Текст] / А.Е. Воронкова. – Харків : Вид-во «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.

50. Всемирный экономический форум: Рейтинг стран мира по уровню конкурентоспособности путешествий и туризма в 2013 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2013/03/07/5520>

51. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення / Н.В. Гайванович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – 2009. – №649. – С. 145-153

52. Галица И.А., Мельник И.Л. и др. Эффективные формы управления в туристической индустрии // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2012. – № 3. – С. 10-15

53. Галузинская Н. Маркетинг персонала : стратегия кадровой политики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/rotazia/marketing-of-personnal.html>

54. Галямова Э.Ф. Стратегия формирования устойчивых взаимоотношений с потребителями промышленных предприятий / Э.Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2011. – Вып. 1. – С. 31-39

55. Галямова Э.Ф. Проблемы управления взаимоотношениями с клиентами на промышленных предприятиях Удмуртской Республики // Вестник Удмуртского ун-та. Серия «Экономика». – 2009. – Вып. 2. – С. 30-38

56. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 708 с.

57. Герасименко В.Г. Ринки туристичних послуг : стан і тенденції розвитку: монографія / за ред. проф. Герасименка В.Г.; авт. кол. : В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк, С.Г. Нездоймінов та ін. – Одеса : Астропринт, 2013. – 304 с.

58. Гилберт А.Черчилль. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль – СПб. : изд-во «Питер», 2000. – 454 с.

59. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону: методологія та напрями забезпечення : автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика – К., 2006. – 22 с.

60. Гленбоцкая О.Г. Система оценки соответствия качества //

Менеджмент предпринимательской деятельности : материалы десятой науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и докторантов. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2012. – 422 с. – С. 42-44

61. Глінський Є.Г. Методичні засади визначення цільового рівня конкурентоспроможності банківських продуктів / Є.Г. Глінський // Вісник Запорізького національного ун-ту. – 2012. – №4 (16). – С. 221-228

62. Голубков Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления. Правовая система нового поколения / Е.Н. Голубков, О.З. Михайлов. – 2011. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/8/6456>

63. Голубков Е. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления / Е.Голубков, О.Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом – 2008. – №3 (65) – С. 27-34

64. Голубков Е. Оценка эффективности работы персонала компании. / Е. Голубков, О. Михайлов // Маркетинг. – 2009. – №2. – С. 116-125

65. Гончарук К.В. Послуга як економічна категорія / К.В. Гончарук // Збірник наук. праць Вінницького національного аграрного університету. – 2011. – №2 (53). – Том 2. – С. 24-28

66. Гордин В.Э., Сушинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг : Учебник. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.

67. Горфинкеля В.Я., Швандара В.А. Инструменты маркетинга. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knigi-uchebniki.com/predpriyatiy-ekonomika/204-instrumentyi-marketinga.html>

68. Грем Х. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грем Хулей, Сондерс Джон, Пирси Найджел // Пер. с англ. – Днепропетровск. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

69. Грозна В.В. Підвищення конкурентоспроможності економіки України як передумова співробітництва з ЄС / В.В. Грозна // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №11 (29). – С. 130-140

70. Гронроос К. Маркетинг отношений в сфере услуг: маркетинг и поведение организации / К. Гронроос. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm>

71. Грошелева О.Г. Конкурентоспроможність управлінського персоналу вугільних шахт : автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами – Дніпропетровськ, 2008. – 17 с.

72. Гужва В.М., Помазун О.М. Підходи до створення СППР з управління бізнес-процесами підприємства // Проблеми впровадження інформаційних технологій в економіці : мат-ли VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / Нац. ун-т ДПС України. – Ірпінь : Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2012. – 406 с. – С. 178-184

73. Гуляк Р.Е. Розробка методологічних принципів економічної діагностики та їх застосування при створенні механізму діагностики розвитку ресурсної компоненти економічного потенціалу міста / Р.Е. Гуляк // Вісник економічної науки України. – 2011. – №1 (19). – С. 181-186

74. Данилишин Б.М. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства : [монографія] / Б.М. Данилишин, В.І. Куценко, Я.В. Остафійчук – К. : ЗАТ «Нічвала», 2005. – 328 с.

75. Данилюк Т.І. Сутність поняття «послуга» : теоретичні аспекти / Т.І. Данилюк // Ефективна економіка. – 2014 – №8 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3247>

76. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна : аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32-36

77. Державний класифікатор продукції і послуг ДК 016 : 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://accept.org.ua/files/%20016-2010.pdf>

78. Держак Н.О. Особливості управління внутрішнім маркетингом на підприємстві / Н.О. Держак, В.С. Кім // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. Наук. зб. ДДМА – 2009. – №2 (16). – С. 73-77

79. Джангиров А.П. Основные тенденции развития сферы услуг в современной экономике. / А.П. Джангиров // Terra Economicus. – 2011. – Т.9. – №4. – Ч.2. – С. 113-117

80. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл, 2001. – 306 с.

81. Дисперсійний аналіз – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://intranet.tdmu.edu.te.ua/data/kafedra/internal/informatika/lectures_stud/uk/pharm/prov_pharm/ntn/вища%20математика/1/09.Дисперсійний%20аналіз.htm

82. Діяльність підприємств сфери нефінансових послуг у 2014р. – Експрес-випуск Держ. служби статистики України від 27.04.2015р. за №118/0/05.1вн-15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

83. Діяльність підприємств сфери послуг за 2014 рік // Статистичний бюлетень. – 2015. – 81 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm

84. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика: [монография] / О.Г. Дмитриева. – СПб. : Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 1992. – 274 с.

85. Докторова Ю.С. Сравнительный анализ внутреннего, внутрифирменного, внутрикорпоративного и внутриорганизационного видов маркетинга / Ю.С. Докторова // 3б. наукових праць III Міжнар. наук.-практ. конф. 12 травня 2005 р. у Хмельницькому економічному університеті. – Хмельницький : Букрек, 2005. – 632 с.

86. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л.І. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

87. Дорошкевич Д.В. CRM-система як інструмент персоніфікованого маркетингу // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип.1(6). – Т.2. – Полтава : ПДАА. – 2013. – 356с. – С. 157-160

88. Драчёва Е.Л. Внутренний маркетинг в управление внутрикорпоративными рынками / Е.Л. Драчёва, А.М. Либман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003 – №2 (34). – С. 3-17

89. Драчева Е.Л., Либман А.М. Формирование системы внутренних рынков транснациональных корпораций и место России в этом процессе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №6. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2000/6/902.html>

90. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс; пер. с англ. Д.А. Куликова; науч. ред. Н.Л. Захаров, В.П. Каменская. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.

91. Друкер П. Эффективное управление. Managing for Results : Экономические задачи и оптимальные решения: / М. Котельникова (пер.). – М. : Фаир-пресс, 2008. – 288 с.

92. Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. – 2012. – №10 (71). – С. 126-135. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.creativ-economy.ru/articles/25182/>

93. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
94. Есина Л.Б. Внутренний маркетинг как инструмент повышения производительности труда персонала и качества услуг гостеприимства и туризма : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.Б. Есина; Пензенский гос. ун-т. – Пенза., – 2008. – 28 с.
95. Єлейко В.І. Економетричний аналіз діяльності підприємств / В.І. Єлейко, Р.Д. Боднар, М.Я. Демчишин – Тернопіль : «Навчальна книга Богдан», 2011. – 365 с.
96. Железцов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / А. Железцов // Маркетинг. – 2002. – №2. – С. 53-64
97. Загорна Т.О. Концепція холістичного маркетингу : джерела проблематики та елементи / Т.О. Загорна, А.Н. Стасюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №2. – С. 32-38
98. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т.О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
99. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин / А.О. Задоя, В.Є. Момот // Економіст. – 2004. – №5. – С. 44-50
100. Закон України «Про захист прав споживачів». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
101. Захаров Д. Целевые задачи маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11. – С. 29-36
102. Зеленова О.И. Влияние внутреннего маркетинга на достижение рыночных целей компании / О.И. Зеленова, Л.С. Латышова, Е.К. Пантелеева. – Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: доклады участников Сети мастерства. – М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hse.ru/org/hse/man/socorg_research/key_papers
103. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.petrso.ru/file/74/%EA%EB%FE%F7%E5%E2%FB%E5%20%EA%EE%EC%EF%E5%F2%E5%ED%F6%E8%E8.doc>
104. Зозульов О.В. Концептуальні напрямки досліджень внутрішнього маркетингу [Електронне видання] // Проблеми системного підходу в економіці. Випуск 1. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.mdct.ru/e-journals/PSPE/2012_1/Zozulyov_112.htm

105. Исаенко Е.В. Маркетинг в сфере услуг : Учеб. пособ. / Под ред. д.э.н., проф. Н.А. Нагапетьянца. – М. : Вузовский учебник, 2007 – 272 с.
106. Іваненко О.І. Позиціонування туристичного підприємства на ринку туристичних послуг України / О.І. Іваненко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка» – 2015. – №4 (169). – С. 27-32
107. Іванець Г.В. Алгоритм підвищення точності прогнозу економічних показників на основі багатофакторної лінійної моделі за рахунок передбачення похибок моделі і уточнення оцінок її параметрів на основі зваженого методу найменших квадратів / Г.В. Іванець, Ю.І. Євдокименко, О.Г. Марченко, О.А. Наконечний // Зб. наук. праць Харківського ун-ту Повітряних Сил. – 2013. – №2 (35). – С. 94-97
108. Ілляшенко С.М. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг.ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2009. – 1134 с.
109. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2011. – 192 с.
110. Ілляшенко Н.С. Інновації у маркетингу – рушійна сила його еволюції / Н.С. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №6. – Т4. – С. 82-84
111. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади : [монографія] / О.Г. Мельник [та ін.]; Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 212 с.
112. Іщенко М.І. Методологічні основи оцінки фінансово-економічних результатів діяльності підприємств [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / М.І. Іщенко. – Кривий Ріг, ДВНЗ «КНУ», 2015. – 39 с.
113. Как производители перетягивают продавцов магазинов на свою сторону. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.proreklamu.com/-244/-e241/5717----.html>
114. Калачова І.В. Статистика послуг: концептуальні основи реформування / І.В. Калачова // Статистика України. – 2001. – №4. – С. 24-28.
115. Кальна-Дубінюк Т.П., Корінець Р.Я. Словник-довідник з дорадництва / За заг. ред. Т.П. Кальної-Дубінюк і Р.Я. Корінця. – Львів: НВФ «Українські технології», 2008. – 208 с.

116. Кант И. Основы метафизики нравственности. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.sunhome.ru/books/b.osnovy_metafiziki_nravstvennosti/10
117. Капферер Жан-Ноэль. Бренд навсегда : создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж.-Н. Капферер; пер. с англ. Под. общ. ред. В.Н. Домнина. – М. : Вершина, 2007. – 448 с.
118. Каракай Ю.В. Маркетинг на ринку інноваційних товарів : автореф. дис. ... д-ра екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана – К., 2008. – 32 с.
119. Карпенко Н.В. Сучасний зміст маркетингової політики підприємства / Н.В. Карпенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць. – Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. – 2012. – №24 (І). – С. 196-201
120. Кассин К.П. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг гостеприимства : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / К.П. Кассин; ГОУ ВПО «Российская эконом. акад. им. Г.В. Плеханова». – М., – 2009. – 23 с.
121. Кистенева Н.С. Потребительская ценность как основа управления качеством услуг / Н.С. Кистенева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – №6 (92). – С. 46-47
122. Класифікатор видів економічної діяльності України КВЕД 2010. Дійсна редакція з 01.01.2012 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://evrovektor.com/ukraine_biznes/jurist/kved-2010-ukraina/
123. Класифікатор зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП) Наказ Державної служби статистики України від 27.02.2013р. №69 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.od.ukrstat.gov.ua/stat_info/zed/zed10.htm
124. Класична лінійна багатофакторна модель, основні етапи її побудови. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.net/8_55546_klasichna-liniyna-bagatofaktorna-model-osnovni-etapi-ii-pobudovi.html
125. Ковалев А.И., Ковалев В.А. Менеджмент и маркетинг в сфере услуг : образование, бизнес, коммуникации : Монография. – Омск : Издательство ОмГПУ, 2001. – 268 с.
126. Ковалева И.В. Новые технологии в работе на внутреннем рынке труда : реплейсмент, аутплейсмент, контроллинг / И.В. Ковалева // Вестник ВГУ. Серия : Экономика и управление. – 2013. – №2. – С. 77-80

127. Ковальчук С.В., Миколишина В.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С.В. Ковальчук, В.В. Миколишина // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – №6. – Т. 4. – С. 60-65
128. Ковальчук О.Я., Бубняк М.М. Застосування швидких алгоритмів для тепліцевих матриць до розв'язання економетричних задач з автокореляцією / О.Я. Ковальчук, М.М. Бубняк – Вісник КНУТД. – 2012. – №5. – С. 202-207
129. Ковальчук О.Я., Бубняк М.М. Математичне моделювання економічних процесів методом екстраполяції // Зб. наук. праць «Фінансова система України». – Острог : «Острозька академія». – 2010. – Вип. 15. – С. 482-488
130. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини. Навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Н.Б. Даниленко – К. : Знання, 2008. – 406 с.
131. Козлова О.А. Методология взаимодействий концепций маркетинга как основа холистического маркетинга / О.А. Козлова // Экономика и управление. – 2011 – №4 (77). – С. 130-133
132. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Запоріжжя, 2008. – 16 с.
133. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337с.
134. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу [Текст] : Навч. посібник. – К. : МАУП, 2006. – 408 с.
135. Кольцова Л., Кольцова В., Марко А. Жизненный цикл : организации, подразделения, работника. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dikol-group.ru/statii22.htm>
136. Компетенция, модель компетенций. Реферативное изложение работы Дэвида МакКлелланда «Тестирование компетенций, а не интеллекта» (Testing for Competence Rather Than for Intelligence; American Psychologist, 1973. – №28. – pp. 1-14. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://formatta.ru/pages/id/526>
137. Комплекс маркетинга – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Kompleks-marketinga.php>
138. Конспект лекцій з курсу «Інформаційні системи і технології» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauch.com.ua/matematika/9165/index.html?page=25>

139. Концепция. Общий толковый словарь русского языка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tolkslovar.ru/k8601.html>
140. Коровина Ю.Б., Бортник Е.М., Белокрылова О.С. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент управления персоналом предприятий сферы услуг. – Ростов н/Д. : Изд-во РГУ, 2003.
141. Косар Н.С. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств / Н.С. Косар, Т.В. Сарапін, Н.Є. Кузьо // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2013. – № 769. – С. 47-52
142. Костирко Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: [монография] / Л.А. Костирко. – Луганск : Изд-во СНУ им. В. Даля, 2004. – 240 с.
143. Котилко В.В., Морозов Л.С. Сфера услуг и проблемы занятости населения / В.В. Котилко, Л.С. Морозов (ред.); Инст-т региональной экономики и муниципального управления, Мос. гос. ун-т сервиса. – М. : МГУ сервиса, 2001. – 112 с.
144. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент : Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Вид-во «Хімджест», 2008. – 720 с.
145. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] : учебник для студ. вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; ред. пер.с англ. Р.Б. Ноздрева. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
146. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. Пер с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб : Питер, 2006. – 464 с.
147. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : Юнити-Дана, 2007 – 1046 с.
148. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. – 4-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.
149. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др.; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 942 с.
150. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб. : Питер, 1998. – С. 549-550
151. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
152. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Общ. ред. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1900.

153. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер – СПб : Питер, 2004. – 496 с.
154. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
155. Криворучкина Е.В. Производительность в системе критериев результативности деятельности предприятия / Е.В. Криворучкина // Экономика и управление. – 2013. – №4 (36). – С. 76-80
156. Криворучкіна О.В. Систематизація факторів зростання продуктивності підприємства / О.В. Криворучкіна // Науковий вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. – 2011. – №5 (50). – С. 199-205
157. Криворучко О.М., Гладка О.І. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства / О.М. Криворучко, О.І. Гладка // БізнесІнформ. – 2013. – №5. – С. 338-344
158. Криковцев А.А. Холистический маркетинг в системе бизнес-взаимодействий предприятий / А.А. Криковцев // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2011. – №4. – Т.1. – С. 85-89
159. Кропивка Ю.Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання / Ю.Г. Кропивка // Науковий вісник ПУЕТ. (Економічні науки). – Полтава: РВЦ ПУЕТ, 2011. – №1 (45). – С. 155-160
160. Кропивка Ю.Г. Економічна сутність маркетингу персоналу на засадах процесного і системного підходів / Ю.Г. Кропивка // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. «Економіка» : зб. наук. праць. – Чернігів : ЧДІЕУ. – 2011. – №2 (10). – 256 с. – С. 164-170
161. Крылов А.А. Практикум по общей экспериментальной и прикладной психологии: Уч. пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2000. – С. 93-195
162. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : підручник [Текст] / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523 с.
163. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства [Текст] / Н.Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – 343 с.
164. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 155-166
165. Куликов Ю.А. Инструменты управления организациями сферы услуг / Ю.А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007 – №6

166. Куліков П.М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства [Текст] : навч. посіб. / П.М. Куліков, Г.А. Іващенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 152 с.
167. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003. – 240 с.
168. Куприенко Н.В. Статистические методы изучения связей. Корреляционно-регрессионный анализ / Н.В. Куприенко, О.А. Пономарева, Д.В. Тихонов. – СПб. : Изд-во политехн. ун-та, 2008. – 118 с.
169. Курс социально-экономической статистики : учебник для вузов [Текст] / под ред. проф. М.Г. Назарова. – М. : Финстатинформ, 2002.
170. Кучерова С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации / С. Кучерова – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=1036&module=profession&op=view>
171. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. Пер. с англ. под ред. О.И. Медведь, Н.В. Шульпиной. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
172. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті : конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю.В. Лаврова – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
173. Ладиченко К.І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К.І. Ладиченко; Київ. нац. торговельно-екон. ун-т. – К., 2010. – 24 с.
174. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. / Ж.-Ж. Ламбен. Учебник. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
175. Лекції з економетрії – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fmi.npu.edu.ua/files/StorinkaVikladacha/RNikiforov/ekonometria.pdf>
176. Леонова С.В. Ідентифікація і оцінювання трансформації потенціалу працівників в людський капітал промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / С.В. Леонова; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2013. – 20 с.
177. Лисицин Д. Как Shell использует маркетинговые приемы при рекрутинге персонала – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=485>

178. Литвинова А. Модель компетенций HR бизнес-партнера / А. Литвинова, Е. Бескинская, К. Волкова // Журнал «Штат» – 2011. – №9-10 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/node/592>
179. Лойко В.В. Методичні аспекти регіональної діагностики рівня економічної безпеки / В.В. Лойко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – №2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1794>
180. Лыгина Н.И., Ляпина И.Р. Маркетинг товаров и услуг: Учебник. – М. : ФОРУМ : ИНФРА – М., 2005. – 240 с.
181. Лянцевич М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг / М. Лянцевич – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.manage.ru/marketing/intmark.shtml>
182. МакКлелланд Д. Тестирование компетенций, а не интеллекта (Testing for Competence Rather Than for Intelligence) American Psychologist, 1973 – №28 – pp. 1-14. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://formatta.ru/pages/id/526>
183. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/18401119/turizm/kategoriyi_marketingu
184. Майовець Є.Й. Маркетинг : теорія та методологія : навч. посібник [Текст] / Є.Й. Майовець. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. – 450 с.
185. Мальченко В.М. Маркетинг послуг [Текст] : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2006. – 360 с.
186. Мамонтова Е.В. Місце символічного ресурсу у системі соціальних ресурсів державного управління / Е.В. Мамонтова // «Дни науки - 2007» II Междунар. научно-практич. конференция: Publishing House «Education and Science» s.r.o. (Чехия, Прага) – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Gosupravlenie/20571.doc.htm
187. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.А. Нагапетьянца. – М. : Вузовский учебник, 2008. – 272 с.
188. Маркетинг. Энциклопедия [Текст] / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. (Серия «Бизнес-класс»)

189. Маркетинг [Текст] : Учебник для вузов / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика». – 2001. – 718 с.
190. Маркетинг [Текст]: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; за наук. ред. акад. АПН України А.Ф. Павленка; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова. – К. : КНЕУ, 2008. – 600 с.
191. Маркетинг [Текст] : Учеб. пособ. / под ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. – СПб : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – 512 с.
192. Маркетинговый менеджмент [Текст] : Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Вид-во «Хімджест», 2008. – 720 с.
193. Маркова В.Д. Маркетинг услуг [Текст]. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
194. Марченко О.С. Ціноутворення на консалтингові послуги [Текст] / О.С. Марченко // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Випуск 238. – Т. V. – С. 1110-1119
195. Матвеева Ю.М. Багатофакторне моделювання макроекономічних показників / VIII Міжнар. наук-практ. конф. «Наука в інформаційному просторі – 2012» (4-5 жовтня 2012р.) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_10_04/ek11_matveeva.htm
196. Мельникова Т.Л. Кадровые и рекрутинговые агентства. Типология и анализ работы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zarplata.ru/a-id-304.html>
197. Мережа суб'єктів туристичної діяльності у 2014р. – Експрес-випуск Державної служби статистики України від 24.04.2015р. за №117/0/05.4вн-15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
198. Миллер М.А., Шинкевич Д.В. Повышение качества персонала в сфере услуг // Вестник Омского ун-та. – Серия «Экономика». – 2013. – №1. – С.112-114
199. Миронова Н.В. Дифференцированный подход к маркетингу услуг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alpina.kiev.ua/biblioteka/diferencirovanniy-podhod/>
200. Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг / Н.В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом – 2003. – №4 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/523/21902/>

201. Михайліченко Г.І. Інноваційний потенціал туристичного підприємства / Г.І. Михайліченко // Економіка розвитку. – 2013. – №1 (65). – С. 110-117
202. Михайліченко Г.І. Методологічні основи оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства / Г.І. Михайліченко // Економічний часопис – XXI. – 2013. – №1-2 (2) – С. 80-83
203. Міжнародна класифікація товарів і послуг для реєстрації знаків МКТП (Ніщцька класифікація 10-2014). Десята редакція, версія 2014 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nice102014.wipo.org/class/service/35>
204. Мінакова С.М. Моделювання процесу організації внутрішнього маркетингу суб'єктів господарювання [Текст] / С.М. Мінакова // Економічні студії. – 2014 – №3. – С. 50-52
205. Мішустіна Т.С. Внутрішнє позиціонування торговельної марки за лояльністю персоналу [Текст] / Т.С. Мішустіна // Академічний огляд. – 2014. – №1. – С. 70-76
206. Модель «GROW» для структурирования процесса коучинга. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nlp-coach.com.ua/view_arhiv.php?id=70
207. Можарова А. Рассылка внутренних новостей компании – отличный инструмент внутреннего маркетинга – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://marketidea.ru/s2/cont/all_in/gloss.php?ELEMENT_ID=94&SECTION_ID=7
208. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст]: навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
209. Моргулець О.Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг / О.Б. Моргулець // Сталій розвиток економіки – 2013. – №5. – С. 34-42. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kntd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Morgulets_st.pdf
210. Мосолова И.А. Развитие коммуникационной составляющей моделей маркетинга услуг / И.А. Мосолова // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – №3. – С. 90-95
211. Музика О.М. Можливості внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери послуг [Текст] / О.М. Музика // Економічний форум. – 2014. – №2. – С. 132-140

212. Мультиколінеарність та її вплив на оцінки параметрів моделі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ppt-online.org/17>
213. Муравьева Н.Н. Маркетинг услуг [Текст] : учебное пособие / Н.Н. Муравьева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 251 с.
214. Мухин В.И. Исследование систем управления [Текст]: учебник / В.И. Мухин. – М. : Экзамен, 2002. – 384 с.
215. Мушкетова Н.С., Лекаренко Е.Н. Система внутреннего маркетинга : цели, задачи, элементы / Н.С. Мушкетова, Е.Н. Лекаренко // Известия ВолгГТУ. – 2012. – №16(103). – С. 142-148
216. Мхитарян С.В. Отраслевой маркетинг [Текст] / С.В. Мхитарян. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.
217. Набор маркетинговых инструментов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rudiplom.ru/lecture/marketing/2301.html>
218. Науменко Л.М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/category/arhiv/konf1>
219. Наумов В.Н. Организация предпринимательства [Текст] : Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2010. – 384 с.
220. Неганов С.А., Неганова И.С. Внутренний маркетинг как инструмент построения партнерских отношений в организации // Развитие форм межфирменной кооперации : сети и взаимоотношения : доклады участников Сети мастерства [текст] / Гос. ун-т ВШЭ. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ. – 2008. – 294 с. – С. 226-240
221. Неганова И.С. Внутриорганизационный маркетинг: сущность, система, механизмы / И.С. Неганова. – 2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://conf.msu.ru>
222. Недашковський М.О. Обчислювальні методи для оцінювання параметрів у багатофакторній регресії / М. Недашковський, Д. Дудкін // Вісник ТНТУ – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Том 75. – №3. – С. 209-222
223. Непряхин Н. Жизненный цикл сотрудника. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru-management.livejournal.com/230082.html>
224. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навч. посіб. – 2-ге вид., виправлене та допов. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
225. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности : Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст] / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

226. Нікітін А.В. Маркетинг в банку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/27049/>
227. Новаторов Э.В. Сравнительный анализ теорий маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия «Менеджмент». – 2008. – №2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/models_service.htm
228. Новаторов Э.В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-1/novatorov.shtml>
229. Новаторов Э.В., Новицкая В.Д. Модификация и эмпирическая проверка методики измерения качества услуг SERVQUAL применительно к банковским услугам / Э.В. Новаторов, В.Д. Новицкая // Маркетинг в сфере финансовых и страховых услуг. – 2012. – №1 (01). – С. 22-32
230. Новаторов Э.В. Международные модели маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С. 91-95
231. Новаторов Э.В. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 3-7
232. Новодерёжкин С. Система и инструменты внутреннего маркетинга. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/762060/>
233. Новый экономический и юридический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2003
234. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Норт Дуглас. – Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.
235. Окландер Т.О. Трансформація концепції маркетингу в ХХІ сторіччі / Т.О. Окландер // Бізнес Інформ. – 2011. – №7(1). – С. 134-136
236. Окунєва О.В. Аналіз моделей внутрішнього маркетингу [Текст] / О.В. Окунєва // Формування ринкової економіки: науковий збірник. – К. : КНЕУ ім. В.Гетьмана. – 2010. – Вип. 24. – С. 137-146
237. Окунєва О.В. Внутрішній маркетинг підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана – К., 2012. – 20 с.

238. Окунєва О.В. Концепція внутрішнього маркетингу в теорії маркетингу / О.В. Окунєва // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/772>

239. Окунєва О.В. Система внутрішнього маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі / О.В. Окунєва // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. випуск «Маркетингова освіта в Україні». – К. : КНЕУ, 2011. – С. 280-291

240. Ольсевич Ю.Я. О психологических факторах институциональной трансформации советской экономики после Второй мировой войны // Экономическая история. Обозрение / Под ред. Л.И. Бородин. – Вып. 8. М., 2002. – С. 108-110

241. Организационная диагностика. Официальный сайт Консалтингового агентства «Лидер» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aleader.ru/consulting/organ_consult/

242. Орлова В.Ю. Внутрішньокорпоративний PR. Практичні рекомендації. // Маркетинг в Україні. – №3. – 2005

243. Основы проектирования баз данных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/informatika/lectures_stud/uk/nurse/and/09.Основы проектирования баз данных.htm

244. Особенности американской и европейской теории маркетинга – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://adload.ru/page/mark2_416.htm

245. Официальный сайт Всемирной туристской организации – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.unwto.org

246. Офіційний сайт компанії Hay Group. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.haygroup.com/ua/>

247. Офіційний сайт Компанії Smart Business Solutions. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.sbsc.ru/business/performance_appraisal.html

248. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

249. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/>

250. Паклин Н.Б., Орешков В.И. Бизнес-аналитика : от данных к знаниям : Уч. пособие. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2011. – 704 с.

251. Панкратьев Н. Система статистических показателей сферы услуг как сектора экономики // Вопросы статистики. – 1998. – №4. – С. 17
252. Пантелеева Е.С. Корпоративная культура как маркетинговый ресурс / Е.С. Пантелеева // Концепт – научно-метод. электронный журнал. – 2013. – №1. – [Электронный ресурс]. – <http://e-koncept.ru/2013/13009.htm>
253. Пантелеева Е.К. Методические основы построения системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) / Е.К. Пантелеева. – Москва, 2011. – 28 с.
254. Пантелеева Е.К. Методические основы построения системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук 08.00.05/3 – Экономика и управление народным хозяйством / Е.К. Пантелеева; [Гос. ун-т упр.]. – Москва, 2011. – 205 с.
255. Папонова Н. Маркетинг в области управления персоналом / Н. Папонова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/kp/archive/2005/4/4209.html>
256. Пасека А.С. Особливості застосування інструментів внутрішнього маркетингу на підприємстві / А.С. Пасека // Экономика и управление. – 2011. – №6. – С. 20-26
257. Пащук О.В. Маркетинг послуг : стратегічний підхід [Текст] : навч. посіб. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
258. Петриченко П.А. Современные модели управления впечатлениями клиентов / П.А. Петриченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – вип. 6. – частина 2. – С. 31-35
259. Петрова І.Л. Стратегічне управління розвитком персоналу / І.Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №5 (50). – С. 128-132
260. Письменная Е. Внутриорганизационные коммуникации – отношения с персоналом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pr-club.com/pr_lib/pr_raboty/earlier/pr_employees.shtml
261. Пілюшенко В.Л., Аракелова І.О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу / В.Л. Пілюшенко, І.О. Аракелова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4. – С. 133-142

262. Полькина С.Н. Компетентностный подход как методологическая основа обновления содержания образования / С.Н. Полькина – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.orenipk.ru/kp/didakt/docs/2b/lek2_1.html
263. Поняття бази даних і СУБД [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fan-5.ru/best/best-2932.php>
264. Постіл С.Д., Синьовид Є.В. Особливості реалізації технології Web Mining // Проблеми впровадження інформаційних технологій в економіці : мат-ли VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / Нац. ун-т ДПС України. – Ірпінь : Вид-во НУ ДПС України, 2012. – 406 с. – С. 189-194
265. Правик Ю.М. Маркетинг туризму : підручник / Ю.М. Правик. – К. : Знання, 2008. – 303 с.
266. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций : Создание ценности совместно с потребителем [Текст] / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз : Изд-во Юрайт, 2011. – 258 с.
267. Прахалад К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителем. / К. Прахалад, В. Рамасвами. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 378 с.
268. Прокофьева А.А. Сравнительный анализ концепций внутреннего маркетинга и маркетинга персонала // Электронное научное периодическое издание «Системное управление». – 2011. – №1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Prokofeva.pdf>
269. Пропаганда. Википедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Пропаганда>
270. Пряма призма. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shkolo.ru/pryamaya-prizma>
271. Радомська Т.А. Роль діагностики в процесі управління підприємством / Т.А. Радомська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – №2 (16). – С. 233-236
272. Радченко С.Г. Методы наилучшего решения регрессионных задач [Текст] / С. Радченко // Вісник Національного авіаційного університету. – 2012. – №1(50). – С. 32-39
273. Райко Д.В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб / Д.В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т. II. – С. 155-166

274. Райко Д.В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб. Продовження / Д.В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 123-131
275. Раков А.В. Стандартизация и сертификация в сфере услуг : Учебное пособие для студентов вузов / А.В. Раков, В.И. Королькова, Г.Н. Воробьева и др.; под ред. А.В. Ракова. – М. : Мастерство, 2002. – 420 с.
276. Ранде Ю. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга. / Ю. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №3. – С. 61-69
277. Рейтинг переваг туроператорів України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fakty.ictv.ua/ua/index/read-news/id/1431392>
278. Рекрутмент. Энциклопедия Википедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Рекруттинг>
279. Решетникова Е.Г. Сфера услуг : планирование, проблемы, перспективы [Текст] / Е.Г. Решетникова. – Саратов : СГУ, 1988. – 256 с.
280. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга : особенности формирования на отечественных предприятиях : [монография] / И.Л. Решетникова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского гос-го ун-та, 1998. – 270 с.
281. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг : сутність та сфери застосування / Інноваційні напрямки розвитку маркетингу : теорія і практика : тези доповідей // Матеріали III Міжнар. наук-практ. конф., 28-29 березня 2013 р. – Луганськ : вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013. – 128 с. – С. 84-87
282. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства / І.Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1. – С. 45-55
283. Решетнікова І.Л. Основні положення концепції маркетингу на ринку логістичних послуг / І.Л. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2011. – №4. – С. 66-69
284. Решетнікова І.Л. Формування маркетингової стратегії підприємства : автореф. дис... д-ра екон. наук : спеціальність 08.06.02. / І.Л. Решетнікова – Київ, 1999. – 34 с.
285. Резнікова В.В. Теоретичні проблеми регулювання посередництва у сфері господарювання України : дис. ... д-ра. юр. наук 12.00.04 - господарське право, господарсько-процесуальне право / В.В. Резнікова; [Київ. нац. ун-т ім. Т.Г. Шевченка]. – Київ, 2011. – 583 с.

286. Роббинз С., Коултер М. Менеджмент, 8-е изд. : Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
287. Робертс Г. Рекрутмент и отбор : подход, основанный на компетенциях : [пер. с англ.] / Г. Робертс. – М. : Ніппо, 2005. – 288 с.
288. Романович Ж.А., Калачев С.П. Сервисная деятельность / Ж.А. Романович, С.П. Калачев – М. : ИТК «Дашков и Ко». – 2006. – 543 с.
289. Россинский М.Б. Сфера услуг в экономике развитого социализма / М.Б. Россинский. – Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 1976. – 152 с.
290. Рудень В.В., Гутор Т.Г. Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок // Український медичний журнал – №2 (82) – III-IV – 2011 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umj.com.ua/article/9571/metodika-provedennya-ta-ocinki-rezultativ-ekspertnix-ocinok-na-prikladi-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-zdorov-ya-naselennya-na-rivni-pervinnoi-mediko-sanitarnoi-dopomogi>
291. Рэнделл Дж. Брендинг [Текст] : Краткий курс / Р. Захарчева (пер.). – М. : Фаир-пресс, 2003. – 215 с.
292. Рябова И.А., Исмаев Д.К., Путилина С.Н. Словарь международных туристских терминов. – М. : ООО «Книгодел», МАТГР. – 2005. – 40 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/1251/symbol/204>
293. Савенкова Т.И. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде [Текст] / Т.И. Савенкова, Т.П. Савенкова. – М. : Экономика, 2006. – 428 с.
294. Сагайдак М.П. Формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг [монографія] / М.П. Сагайдак. – К. : Вид-во ТОВ «Сік Груп Україна». – 2015. – 507 с.
295. Сагайдак М.П. Організаційні та функціональні складові внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : [колективна монографія] / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – 536 с. – С. 460-469
296. Сагайдак М.П. Інструментарій внутрішнього маркетингу в управлінні діяльністю підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак // Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : [колективна монографія] у 4т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т.1. – 374 с. – С. 297-306

297. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг як засіб підвищення результативності та продуктивності діяльності рекрутингових агенцій і споживачів їх послуг / М.П. Сагайдак // Інноваційно-інвестиційні, ресурсні та управлінські складові розвитку підприємств-учасників інтеграційних об'єднань : [міжнародна колективна монографія] / під заг. ред. К.Ф. Ковальчука. – Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. – 503 с. – С. 389-403

298. Сагайдак М.П. Професійна кар'єра успішного фахівця-економіста : [навч. посіб.] / Ю.М. Сафонов., Г.І. Матукова, М.П. Сагайдак та ін. – К. : вид-во ТОВ «СІК ГРУПІ УКРАЇНА», 2014. – 380 с.

299. Сагайдак М.П. Корпоративна культура як чинник ефективного функціонування комерційних структур / М.П. Сагайдак, О.О. Чурюкін // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. Зб. наук. праць. – 2010. – №3 (23). – С. 48-53

300. Сагайдак М.П. Місія та її місце у формуванні корпоративного іміджу підприємства / М.П. Сагайдак, М.І. Іщенко, О.В. Козак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. Зб. наук. праць. – 2010. – №4 (24). – С. 27-32

301. Сагайдак М.П. Основні складові системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак // Культура народів Причорномор'я. Науч. журнал. – 2013. – №247. – С. 92-96

302. Сагайдак М.П. Внутренний маркетинг в управлении производительностью предприятия / М.П. Сагайдак, Е.В. Криворучкина // Інвестиції: практика та досвід. Наук.-практ. журнал. – 2013. – №19. – С. 37-41

303. Сагайдак М.П. Роль внутрішнього маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / М.П. Сагайдак // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. – К. : КНЕУ. – 2013. – №32. – С. 197-203

304. Сагайдак М.П. Система внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг та сервісу / М.П. Сагайдак // Культура народів Причорномор'я. Науч. журнал. – 2013. – №257. – С. 218-221

305. Сагайдак М.П. Директ-маркетинг як інструмент внутрішнього маркетингу та сучасний засіб впливу на споживача / М.П. Сагайдак // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. Зб. наук. праць. – 2013. – №1 (25). – С. 70-74

306. Сагайдак М.П. Адаптація інструментарію внутрішнього маркетингу до системи управління підприємством / М.П. Сагайдак // Культура народів Причорномор'я. Науч. журнал. – 2013. – №258. – С. 71-74
307. Сагайдак М.П. Методичне забезпечення оцінки іміджу як складової внутрішнього маркетингу підприємства / М.П. Сагайдак // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. Зб. наук. праць. – 2013. – №2. – С. 16-22
308. Сагайдак М.П. Формування цінової політики підприємства на засадах рефлексивного управління та внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Інвестиції: практика та досвід. Наук. журн. – 2014. – №20. – С. 23-27
309. Сагайдак М.П. Крос-культурний та психофізичний аналіз споживачів у забезпеченні індивідуального маркетингу / М.П. Сагайдак // Ефективна економіка. Електронне фахове видання – 2014. – №12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3684&p=1>
310. Сагайдак М.П. Дослідження ролі та способів впливу бренду на поведінку внутрішнього і зовнішнього споживача / М.П. Сагайдак, Н.К. Лавренюв // Вчені записки. Зб. наук. праць. – 2014. – №16. – С. 113-118
311. Сагайдак М.П. Сучасні погляди на теорію внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» – 2014. – Вип. 9, Ч.6. – С.105-109
312. Сагайдак М.П. Еволюція теорії внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Економіка і держава. Наук.-практ. журн. – 2015. – №2. – С. 105-110
313. Сагайдак М.П. Структуризація процесу оцінювання конкурентоспроможності промислових послуг / М.П. Сагайдак, М.В. Зав'ялова, Н.В. Скринько // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» – 2015. – Вип. 9, Ч.6. – С. 59-63
314. Сагайдак М.П. Моделювання компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак, М.В. Зав'ялова // Економіка та підприємництво : Зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. У 2ч. – Ч.2. – 2015. – Вип. 34-35. – С. 140-151
315. Сагайдак М.П. Ринок послуг в Україні: становлення, сучасний стан і перспективи розвитку / М.П. Сагайдак // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ. – 2015. – №36. – С. 173-183

316. Сагайдак М.П. Методичні підходи до моделювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, м. Сєверодонецьк. – Рубрика «Економічні науки». – 2015. – №4 (221). – С. 226-231

317. Сагайдак М.П. Корпоративная культура как составляющая ценность внутреннего маркетинга / М.П. Сагайдак // Экономика и управление. Научн. и произв.-практ. журн. Минский институт управления. – 2013. – №3 (35). – С. 59-62

318. Sagaidak M.P. Internal Marketing in Resultiveness Providing of Servicing Sphere Enterprises / M.P. Sagaidak // The Advanced Science Journal, December. – 2013. – №13. – pp. 75-79

319. Сагайдак М.П. Використання міжнародного досвіду у формуванні системи внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах сфери послуг / М.П. Сагайдак // Бізнес Інформ (IndexCopernicus; Ulrichsweb Global Serials Directory). Наук. журн. – 2013. – №3. – С. 226-230

320. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг та маркетинг персоналу: порівняльний аналіз / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus; IndexCopernicus; EBSCOhost; Ulrich's Periodicals Directory). Наук. економ. журн. – 2013. – №7 (145). – С. 110-117

321. Сагайдак М.П. Застосування CRM-технологій у концепції внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Вчені записки Університету «КРОК» (Російський індекс наукового цитування, Google Scholar). – 2013. – Вип. 34. – С. 337-342

322. Сагайдак М.П. Дослідження чинників формування ринку праці для забезпечення внутрішнього маркетингу підприємств в умовах невизначеності детермінант попиту і стану конкурентної ситуації / М.П. Сагайдак, Н.В. Мацєєва // Бізнес Інформ (Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, IndexCopernicus). Наук. журн. – 2013. – №6. – С. 242-248

323. Сагайдак М.П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus; IndexCopernicus; EBSCOhost; Ulrich's Periodicals Directory). Наук. економ. журн. – 2013. – №9 (147). – С. 119-124

324. Сагайдак М.П. Бренд контактного персоналу у забезпеченні внутрішнього маркетингу туристичної фірми / М.П. Сагайдак,

В.В. Костинець // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus; IndexCopernicus; EBSCOhost; Ulrich's Periodicals Directory; EconLit). Наук. економ. журнал – 2013. – №11 (149). – С. 85-89

325. Сагайдак М.П. Основні принципи побудови взаємовідносин з контактним персоналом в системі внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus; IndexCopernicus; EBSCOhost; Ulrich's Periodicals Directory; EconLit; Cabell's Directories). Наук. економ. журн. – 2014. – №9 (159). – С. 224-231

326. Сагайдак М.П. Економіко-математична модель управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства / М.П. Сагайдак // Бізнес Інформ (Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; IndexCopernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor). Наук. журн. – 2015. – №1. – С. 154-159

327. Сагайдак М.П. Формирование концепции внутреннего маркетинга предприятий сферы услуг / М.П. Сагайдак // Менеджмент и маркетинг. Текущие научные проблемы Восточной Европы: [коллективная монография]. – Люблин : Политехника Любеляска, Польша. – 2013. – 186 с. – С. 136-147

328. Сагайдак М.П. Теорія внутрішнього маркетингу: еволюція та сучасні погляди / М.П. Сагайдак // Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика: [кол-на монографія]. – Київ; Кривий Ріг : СТІРЕС, 2015. – 534 с. – С. 196-213

329. Сагайдак М.П. Базові теорії у визначенні дефініції «внутрішній маркетинг» / М.П. Сагайдак // Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління. Матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. 1-3 червня 2012р. – Сімферополь : ДІАЙП, 2012. – С. 48-50

330. Сагайдак М.П. Роль корпоративної культури в реалізації концепції внутрішнього маркетингу банку / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми міжнародних відносин : політичні, економічні, правові аспекти. II Міжн. наук. конф. 19 вересня 2012 р. – Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2012. – С. 137-140

331. Сагайдак М.П. Модель компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу. Зб. тез допов. VI Міжн. наук.-практ. конф. 27-29 вересня 2012р. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 227-229

332. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг в управлінні підприємством сфери послуг / М.П. Сагайдак // Економіка підприємства: теорія та практика. Зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. 12 жовтня 2012р. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 79-81

333. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг у формуванні й використанні інтелектуального капіталу / М.П. Сагайдак // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ ст. : національна ідентичність та тенденції глобалізації. Х Міжн. наук.-практ. конф., 21-23 лютого 2013 р. Ч.І. – Т. : ТНЕУ, 2013. – С. 274-276

334. Сагайдак М.П. К вопросу целесообразности использования концепции внутреннего маркетинга предприятиями сферы услуг / М.П. Сагайдак // Особенности развития регионов Украины в новых экономических условиях. Материалы IV Всеукр. науч. конф. – Симферополь, 7 марта 2013. – С. 228-229

335. Сагайдак М.П. Стратегия «Inside Out Branding» как инструмент достижения целей внутреннего маркетинга / М.П. Сагайдак // «Логистика – бизнес – инновации» : Сб. тезисов III Межд. науч.-практ. конф. 26 апреля 2013г. – Брянск : БГТУ, 2013. – С. 156-157

336. Сагайдак М.П. Внутренний маркетинг как инструмент повышения результативности предприятий сферы услуг / М.П. Сагайдак // Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління. Матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. 24-28 травня 2013р. – Сімферополь : ДІАЙПІ, 2013. – С. 34-35

337. Сагайдак М.П. Використання директ-маркетингових технологій в системі внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Сучасні інструменти економіки. Модернізація. Нові альтернативи (науково-періодичне видання). Міжн. наук.-практ. конгрес 20 вересня 2013р. – м. Женева, м. Мінськ, м. Одеса, м. Санкт-Петербург, 2013. – С. 43-45

338. Сагайдак М.П. Дослідження чинників впливу на поведінку споживачів освітніх послуг / М.П. Сагайдак // Стратегія підприємства : зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. 14 листопада 2013р. – К.: КНЕУ, 2013. – С. 404-406

339. Сагайдак М.П. Життєвий цикл контактного персоналу в системі внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Соціально-економічний розвиток України і регіонів : тези допов. III Міжн. наук.-практ. конф. 22-23 листопада 2013р. – Запоріжжя : КПУ, 2013. – С. 42-44

340. Сагайдак М.П. Формування бренд-стратегії підприємства сфери послуг на основі моделі компетенцій контактного персоналу / М.П. Сагайдак // Економіка підприємства : теорія і практика: зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. 10 жовтня 2014р. – К. : КНЕУ, 2014. – С. 305-308

341. Сагайдак М.П. Інноваційні підходи до класифікації послуг / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності : Зб. матеріалів II Міжн. наук.-практ. конф. 10-12 грудня 2014р. – Кременчук : КрНУ, 2014. – С. 306-309

342. Сагайдак М.П. Методические подходы к оценке компетентности контактного персонала в формировании бренд-стратегии предприятий сферы услуг. / М.П. Сагайдак // Бізнес, освіта і наука : вектори співпраці. Зб. матеріалів II Міжн. наук.-практ. бізнес-форуму 21-22 травня 2015р. – К. : НУ «КМА», 2015. – С. 151-153

343. Сагайдак М.П. Основні положення концепції внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг / М.П. Сагайдак // Конкурентоспроможність економіки України в процесі глобалізації. Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. 7-8 травня 2015р., м. Запоріжжя. – Д. : НГУ, 2015. – С. 54-57

344. Сагайдак М.П. Побудова графічної моделі потенціалу внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг / М.П. Сагайдак // Ефективні соціально-економічні механізми розвитку в умовах кризового стану : зарубіжний та вітчизняний досвід. Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. 27-28 травня 2015р., м. Миколаїв – Д. : НГУ, 2015. – С. 16-20

345. Сагайдак М.П. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку теорії маркетингу послуг / М.П. Сагайдак // Перспективні напрями наукових досліджень – 2015. Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. 17-22 жовтня 2015р., м. Братислава. – Т.1. – К. : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2015. – С. 97-98

346. Сагалакова Н.О. Сучасний стан та основні тенденції розвитку туристичних підприємств України / Н.О. Сагалакова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – №1(1). – С. 123-131. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2015_1\(1\)_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2015_1(1)_24.pdf)

347. Сагатовский В.Н. Основы систематизации всеобщих категорий. – Томск : Изд-во Томского ун-та, 1973. – 431 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Система>

348. Сайт консалтинговой компании Arbor consulting group. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arborcg.org/product/team?chapter=1443606>
349. Сайт рекрутингової агенції ТОВ «Нова Персона». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.novapersona.com>.
350. Саїнчук Д.В. Еволюція дослідження маркетингу послуг за кордоном 60-80рр. XX ст. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2009/v1/NV-2009-V1_26.pdf
351. Сафин А. Краткий словарь терминов маркетинга, продаж, инфобизнеса и копирайтинга. – Казань : Маркетинговое агентство «Exilem». – 2011. – 37 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocable.ru/dictionary/1019329/symbol/204>
352. Северова И. Внутренний маркетинг. Почему сотрудники компании и клиенты – это одно и то же? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ubr.ua/business-practice/own-business/vnutrennii-marketing-pochemu-sotrudniki-kompanii-i-klienty-eto-odno-i-to-je-350822>
353. Семенов М.Ю. Метод SERVQUAL – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sites.google.com/site/klienting/Home/instrumenty/servqual>
354. Семенова М.В. Оценка товарного знака / М.В. Семенова – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cons-s.ru/articles/89>
355. Сидорова А.В. Экономико-статистические методы в управлении сферой услуг / А.В. Сидорова. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 240 с.
356. Силантьева А.В. Личностно-ориентированный подход к подготовке специалистов социально-культурной сферы на основе внутреннего маркетинга / А.В. Силантьева // Интеллектуальный потенциал XXI века : ступени познания. – 2011. – №7. – С. 87-90
357. Симонов К.В. Внутренний маркетинг выставочной компании / К.В. Симонов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №41-1. – С.86-90
358. Синева Н.Л. Корпоративная культура инновационной организации как фактор эффективного функционирования персонала в системе внутреннего маркетинга / Н.Л. Синева, Т.В. Петрова, Е.В. Яшкова // Вестник Чувашского университета. – 2014. – №3. – С. 240-246

359. Синева Н.Л. Роль системы кадрового менеджмента инновационной организации в управлении развитием персонала / Н.Л. Синева. // Экономика, управление, финансы : материалы Межд. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011г.). – Пермь: Меркурий, 2011. – С. 101-103
360. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [пер. с англ.] / Д.С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.
361. Синяева И.М. Управление маркетингом [Текст] / И.М. Синяева, А.В. Коротков. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 464 с.
362. Системи підтримки прийняття рішень в економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mirznanii.com/info/id-186476>
363. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень : [навч. посіб.] / В.Ф. Ситник – К. : КНЕУ, 2004. – 614 с.
364. Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник [Текст] – Ч.1 / С.В. Скибінський – К. : КНЕУ, 2005. – 568 с.
365. Склярук Н.І. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка підприємства» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання галузі знань – 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030509 – «Облік і аудит») / Н.І. Склярук; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва – Х. : ХНАМГ, 2012. – 165 с. – С.36
366. Скоробогатых И.И. Эволюция маркетинга в мире и в России : к 25-летию кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова / И.И. Скоробогатых // Научный журнал. Вестник Российского эконом. ун-та им. Г.В. Плеханова. – М. : Изд-во РЭУ им. Г.В. Плеханова. – №9(75). – 2014. – 136 с. – С. 97-114
367. Скоробогатых И.И., Сагинова О.В., Фокс К.Ф. Влияние Ф. Котлера на становление маркетинга в СССР и России // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 6. – С. 33
368. Скрынникова И.А. Маркетинг в сфере услуг : Учеб. пособ. для студ. вузов. – М. : Московский гос. ун-т, 2012. – 203 с.
369. Слово о персонале. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_12.xml
370. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств / О.О. Смірнов // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – №17. – С. 71-76

371. Соколов А.А. Основы управления качеством и конкурентоспособностью туристских услуг / А.А. Соколов // Качество. Инновации. Образование. – 2006. – №2 – С. 16-20
372. Соколовський І. Вивчення задоволеності споживачів: важливість і специфіка застосування в автомобільній сфері / І. Соколовський // Маркетинг в Україні. – 2009. – №1. – С. 23-27
373. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №6 (50). – С.74-79. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mavriz.ru/articles/2005/6/4350.html>
374. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4(48). – С. 125-132
375. Сольская И.Ю., Грошева Н.Б. Состояние внешней и внутренней среды маркетинга и оценка рисков инновационного проекта / И.Ю. Сольская, Н.Б. Грошева // Известия ИрГЭА. – Электронный научный журнал – 2012. – №6. – Режим доступа : <http://eizvestia.isea.ru>
376. Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2. Режим доступа : <http://www.mavriz.ru>
377. Сотникова С.И., Немцева Ю.В. Конкурентоспособность персонала как объект управления / С.И. Сотникова, Ю.В. Немцева // Вестник Омского университета: Серия «Экономика». – 2003. – №4. – С. 73-79
378. Сочинська-Сибірцева І.М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І.М. Сочинська-Сибірцева // Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С. 299-304
379. Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах / І.М. Сочинська-Сибірцева // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 271-274
380. Сподарик Н.А. Співвідношення поняття «послуга» як економічної та правової категорії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://3222.ua/article/spvvdnoshennya_ponyattya_posluga_yak_ekonomchno_ta_pravovo_kategor.htm
381. Стандартизация и сертификация в сфере услуг : Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.В. Раков, В.И. Королькова, Г.Н. Воробьева и др.; Под ред. А.В. Ракова. – М. : Мастерство, 2002. - 208 с.

382. Старостіна А.І. Маркетинг персоналу як чинник управління підприємницькими структурами / А.І. Старостіна, В.А. Кравченко, Л.В. Пащук // Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. праць. Випуск 27, том 1 (за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В.) – К. : Вид-во «Київський університет», 2012. – 435с. – С.111-119

383. Старшинова Т.А., Смирнов С.Н. Организационно-правовые аспекты работы с кадровым составом бюджетной организации: внутренний маркетинг образовательного учреждения / Т.А. Старшинова, С.Н. Смирнов // Вестник ТвГУ. Серия «Право». – 2013. – №34. – С. 82-89

384. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні за 2014 рік» – Державна служба статистики України / Відповідальний за випуск О.О. Кармазіна – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm

385. Статистичний щорічник України за 2014 рік / за редакцією І.М. Жук; Державна служба статистики України. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2015. – 586 с.

386. Статистичні показники сфери туризму у I кварталі 2015 року. – Сайт Державного агентства України з туризму та курортів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua/ua/news/27681/>

387. Стаханов В.Н. Маркетинг сферы услуг [Текст] : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / В.Н. Стаханов, Д.В. Стаханов. – М.: Экспертное бюро, 2001. – 160 с.

388. Стахурська С.А. Специфіка формування продуктової політики підприємств сфери послуг / С.А. Стахурська, С.В. Ткачук, В.О. Стахурський // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №4(166). – С. 220-228

389. Створення інформаційної системи, яка генерує варіанти практичних завдань з курсу «Обчислювальна математика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrbukva.net/print:page,1,63927-Sozdanie-informacionnoiy-sistemy-generiruyusheiy-varianty-prakticheskikh-zadaniiy-po-kursu-Vychislitel-naya-matematika.html>

390. Стегній О.Г. Методологічні складності крос-культурних досліджень / О.Г. Стегній // Український соціум. – 2013. – №2. – С. 99-111

391. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА, 2005 – 285 с.

392. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес : Пер. з англ. / Заг. ред. і вступ Й.С. Завадського. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 752 с.
393. Стрій Л.О. Маркетинг ХХІ століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку : [монографія] / Л.О. Стрій // За наук. ред. проф. А.К. Голубева. – Одеса : ВМВ, 2010. – 320 с.
394. Суслов С.С. Формирование и развитие системы управления внутренним маркетингом в сфере общественного питания (на материалах Кировской области) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.С. Суслов; Вятская государственная сельскохозяйственная академия (ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА). – Санкт-Петербург, – 2012. – 22 с.
395. Сухоруков М. Современное представление о базовых моделях маркетинга услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – №3(51). – С. 68-77
396. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг – [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / под ред. Т.Д. Бурменко. – Электрон. дан. и прогр. – М. : КноРус, 2008
397. Таганов Д.Н. Значение виртуальных цепочек ценности в раскрытии новых рыночных возможностей / Д.Н. Таганов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 32-48
398. Тимбилдинг. Википедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Тимбилдинг>
399. Ткаченко Л.В. Маркетинг услуг : учеб. пособ. для студ. экон. спец. / Л.В. Ткаченко. – Д.: ДАУБП, 2000. – 102 с.
400. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг [Текст] : Підручник. – Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2002. – 192 с.
401. Томилов В.В. Маркетинг рабочей силы / В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова – М.: Экзамен, 2005. – 154 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uamconsult.com/book_501.html
402. Торяник Ж.І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvbdfa/2010_1/1\(18\)_2010_articles/1\(18\)_2010_Toranyk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvbdfa/2010_1/1(18)_2010_articles/1(18)_2010_Toranyk.pdf)
403. Тультаев Т.А. Маркетинг услуг [Текст] : Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 176 с.

404. Турило А.М. Економічна суть і особливості формування статичних показників результативності і продуктивності / А.М. Турило, А.А. Турило // Економіка промисловості. – 2005. – № 3. – С. 110-114
405. Турило А.М., Зінченко О.А. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства / А.М. Турило, О.А. Зінченко // Фінанси України. – 2008. – №8. – С. 35-44
406. Туристичні потоки. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm
407. Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия Кругосвет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krugosvet.ru/taxonomy/term/36/c?page=2>
408. Управление взаимоотношениями с клиентами: Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 192 с.
409. Уразов А.У., Саух І.В., Маслак П.В. Основи економічної теорії : Навч. посібник для студентів неекономічних спеціальностей ВНЗ III-IV рівнів акредитації. – Житомир, 2004. – 314с.
410. Файнин А. Украинский туризм в 2014 году : стагнация или санация? / А. Файнин // Газета «Дело». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delo.ua/lifestyle/ukrainskij-turizm-v-2014-stagnacija-ili-sanacija-236791/>
411. Фалалеев Д. Canon и Митараи – одна судьба на двоих. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rosphoto.com/archive/asp/qa.aspnoparma=ziwk&mode=document&infoGid=business.htm>
412. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
413. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. М. : Дело, 2005. – С. 168-169
414. Федоренко В.С. Маркетинг [Текст] : навч. посібник / В.С. Федоренко – Черкаси, 2004. – 162 с. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance-library.com.ua/article.php?book=21&article=1936>
415. Федорченко А.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія / А.В. Федорченко, О.В. Окунєва; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.В. Федорченка. – К.: КНЕУ, 2015. – 230 с.
416. Федорченко А.В. Теоретичні аспекти дослідження систем маркетингу та маркетингових досліджень з позицій системного підходу /

А.В. Федорченко // Науковий вісник БДФА: Зб. наук. праць. – Вип. 1 (14) : Економічні науки. – Чернівці: БДФА, 2009. – С. 363-371

417. Фірсова С.Г., Мельник І.А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір / С.Г. Фірсова, І.А. Мельник // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т.18. – Вип. 4/2. – С. 163-167

418. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг [Текст] / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – М., 2002.

419. Харламова Л.Н., Безбородова А.В. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л.Н. Харламова, А.В. Безбородова // Вестник Донецкого университета экономики и права. – 2011. – №1. – С. 141-144

420. Хилл Н. Как измерить удовлетворенность клиентов / Н. Хилл, Дж. Брайерли, Р. Мак-Дуголл. Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 176 с.

421. Хмелевська Л.П. Особливості розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України [Текст] : дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Л.П. Хмелевська. – К., 2002. – 230 с.

422. Хулей Г, Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 324 с.

423. Цибульов П.М. Основи інтелектуальної власності / Навчальний посібник. – К. : Держ. інст. інтел. власн., 2008. – 124 с.

424. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств : методологія і методика оцінювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.06.01 – Економіка підприємства й організація виробництва. – К., 2000. – 14 с.

425. Цой Л.Н. Управління конфліктами: пошук ресурсів / Сайт авторського експериментального проекту Л.Н. Цой і С.С. Сергєєва «Конфлікт-менеджмент в управлінському консультуванні» / Л.Н. Цой. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.conflictmanagement.ru/text/?text=525>

426. Черенков В.И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В.И. Черенков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – 2004. – Вып. 2 (№16). – С. 3-32

427. Черникова Л.И., Влияние внутриорганизационного маркетинга на конечный результат деятельности предприятия / Л.И. Черникова, А.С. Киселев // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – №6. – С. 83-96
428. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: Уч. пособ. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 128с.
429. Что такое внутрикорпоративный PR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mirsovetov.ru/a/business-and-finance/finances/intracorporate-pr.html>
430. Шанченко Н.И. Лекции по эконометрике для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Прикладная информатика (в экономике)» / Н.И. Шанченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 139 с.
431. Швецова К. Что такое маркетинг персонала и нужен ли он организации / К. Швецова – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://akme.su/effuprpers/marketing_/54/60/54/blogid/264
432. Шевченко Л.С. Вступ до маркетингу : конспект лекцій [Текст] / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макух та ін.; За ред. Л.С. Шевченко. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 71с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.nulau.edu.ua/POLN_TEXT/PROGRAMS_2008/0217.htm
433. Шимановська-Діанич Л.М. Управління персоналом. Ч.2 : Опорний конспект лекцій / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2002. – 232 с.
434. Ширай В.И. Мировая экономика и международные отношения : учебное пособие / В.И. Ширай. – М. : Дашков и Ко, 2003.
435. Шканова О.М. Маркетинг послуг : навч. посібник / О.М. Шканова – К. : Кондор, 2008. – 304 с.
436. Шмидт Б. Бизнес в стиле шоу. Маркетинг впечатлений / Б. Шмидт, Д. Роджерс, К. Вроцос. – Пер. с англ. Н. Литвинской. – М. : Вильямс, 2005. – 400 с.
437. Шостак М.А. Внутренний маркетинг в управлении турпредприятиями как объект системного анализа / М.А. Шостак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3. – Т.2. – С.83-86
438. Шостак М.А. Компаративный анализ подходов к использованию концепции маркетинга в управлении персоналом предприятий сферы услуг / М.А. Шостак // Инновационная экономика. – 2009. – №2. – С.180-188

439. Шубин А.А. Маркетинг менеджмент : новые решения / Под ред. А.А. Шубина. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 326 с.
440. Шульгіна Л.М., Мельничук В.М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття «споживча цінність товару» / Л.М. Шульгіна, В.М. Мельничук // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. – №2. – С. 74-80
441. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.
442. Щур О.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності послуг / О.М. Щур, Н.І. Коломієць, В.М. Крочук – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76554.doc.htm
443. Экономикс: англо-русский словарь-справочник / Э.Дж. Долан, Б.И. Домвенко. – М. : Лазурь, 1994
444. Юлдашева О., Лищук А. Основные концепции внутреннего маркетинга / О. Юлдашева, А. Лищук // Новости Электротехники. – 2007. – №5(47). – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/15.php>
445. Юринець З.В. Дослідження конкурентного середовища ринку туристичних послуг України / З.В. Юринець // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – 2015. – №1 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>
446. Яненко І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : [монографія] / І.Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. – 380 с.
447. Ячменьова В.М. Економічна сутність та класифікація послуг, що направлені на задоволення потреб та бажань людини / В.М. Ячменьова, Л.А. Кальченко // Экономика и управление. – 2011. – №5. – С. 44-51
448. Яшкова Е.В., Перова Т.В. Внутренний маркетинг как эффективный механизм обеспечения конкурентоспособности организации // Вестник Чувашского университета. – 2013. – №2. – С. 349-353
449. A Model to Measure Quality and Performance in Healthcare – [Internet]. – Available from: <http://www.mokasti.com/a-model-to-measure-quality-and-performance-in-healthcare/>
450. Adil Mohammad., Odai Falah Mohammad Al Ghaswyneh, Alaa Musallam Albkour. SERVQUAL and SERVPERF : A Review of Measures in Services Marketing Research // Global Journal of Management and Business Research Marketing. – 2013. – Vol. 13 – Issue 6 Version 1.0. – pp. 64-76

451. Ahmed P.K., Rafiq M. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq – Butterworth-Heinemann. – 2002
452. Ahmed P.K. Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Norizan M. Saad // European Journal of Marketing. – 2003. – Vol. 37. – No 9. – pp. 1221-1241
453. Andreassen T.W., Lervik L. Perceived Relative Attractiveness Today and Tomorrow as Predictors of Future Repurchase Intention // Journal of Service Research, Vol. 2 – №2. – 1999. – pp. 1-33
454. Ballantyne D. The strengths and weaknesses of internal marketing, in Varey R.J., Lewis B.R. (Eds.), Internal Marketing : Directions for Management, Routledge, 2000 – pp.43-60
455. Bateson J. Managing services marketing. United States of America, 1995. – 645p. – p.18
456. Baumol W. Business Behavior, Value and Growth. – Harcourt-Brace, New York, 1967
457. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. – 1992. – pp. 25-34
458. Berry L.L., Parasuraman A. Marketing services, competing through quality / Berry, L. and Parasuraman, A. – New York, The free press, 1991
459. Berry L.L., Conant J.S., Parasuraman A. A framework for conducting a service marketing audit // Journal of the Academy of Marketing Science. – vol. 19. – 1991. – pp. 255-268
460. Berry L.L. Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response / L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke // Journal of Retailing. – 1976. – №52 (3). – pp. 3-14
461. Berry L.L. The employee as customer // Journal of Retail Banking. – 1981. – №3 (1). – pp. 33-40
462. Bitner M.J. Servicecapes: The Impact of Physical Surrounding on Customer and Employees // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56. – pp. 57-71
463. Booms B.H., Bitner M.J. Marketing strategies and organizational structures for service firms / Booms Bernard H. Bitner Mary Jo. – In : Donnelley James and George William Editors. Marketing of Services, Chicago, American Marketing Association, 1981. – pp. 47-51

464. Cale E. Internal Marketing Tools / Emma Cale. – Demand Media. – <http://smallbusiness.chron.com/internal-marketing-tools-45136.html>
465. Carter L., Gray D., Murray P. Keys to Relational Competence in Internal Marketing / Leanne Carter, David Gray, Peter Murray. – Anzmac, 2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-535.pdf>
466. Caruana A., Calleya P. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers / A. Caruana, P. Calleya // The International Journal of Bank Marketing. – 1998. – Vol. 16 (3). – pp. 108-116
467. Christopher M., Payne A., Bailantyne D. Relationship Marketing – Bringing quality, customer service and marketing together. – Oxford : Butterworth – Heinemann Ltd, 1991
468. Cronin J.J., Taylor S.A. Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension // Journal of Marketing. – Vol. 56. – 1992. – pp. 55-68
469. Edvinsoon L. Kapital intelektualny / L. Edvinsoon, M. Malone. – Warszawa : PWN, 2001
470. Eiglier P., Langeard E. Services as Systems : Marketing Implications in Marketing Consumer Services : New Insights, P. Eiglier, E. Langeard, C.H. Lovelock, J.E. Bateson, and R.F. Young, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977
471. Eiglier P., Langeard E. Principes de politique marketing pour les entreprises de services. – L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix-Marseille, 1976
472. Fama E.F. Agency problems of the theory of the firm // Journal of Political Economy, April 1980. – pp. 288-307
473. Flipo J.P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies / J.P. Flipo // European Journal of Marketing. – 1986. – vol. 20 (8). – pp. 5-14
474. Forstrom B. Value Co-Creation in industrial Buyer-Seller Partnership – Creating and Exploiting Interdependencies – Abo : Academy University Press. – 2005. – 192 p.
475. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston : Pittman, 1984
476. George W.R. The retailing of services – a challenging future // Journal of Retailing. – Fall. – 1977. – pp. 85-98

477. George W.R. Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level // *Journal of Business Research*. – 1990. – Vol. 20. – pp. 63-70
478. Gilmore A. *Usługi. Marketing i zarządzanie*. – Warszawa, 2006. – 217 p.
479. Ghobadian A., Speller S., Jones M. Service Quality: Concepts and Models // *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 1994. – Vol. 1 – №9 – pp. 43-66
480. Glassman M., McAfee B. Integrating the personnel and marketing functions // *Business Horizons*. – Vol. 35. – No. 3. – May-June 1992. – pp. 52-59.
481. Goderis J.-P. Barrier marketing: from customer satisfaction to customer loyalty, *CEMS Business Review*, 1998. – №2 (4) – pp. 285-294.
482. Gounaris S. Measuring internal market orientation in services: some empirical evidence // *Journal of Business Research*, 2006. – vol. 59. – №4. – pp. 432-448
483. Greenley G.E., Lings I.N. The development and validation of a measure of internal market orientation // *Aston Business School, Research Paper*, 2001
484. Gronroos C. *Service management and marketing*. – West Sussex. – 2000. – 239 p.
485. Gronroos C. *Internal Marketing – Theory and Practice* // T.M. Bloch (Ed) *Services Marketing in Changed Environment*. American Marketing Association, Chicago, 1985. – pp. 41-47
486. Grönroos C. *Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory* / C. Grönroos, J.H. Donnelly, W.E. George. // *Marketing of Services*. – Chicago : American Marketing Association Proceedings series. – 1981. – pp. 236-243
487. Gronroos C. *Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition*. – Lexington, MA : Lexington Books, 1990
488. Gronroos C. Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions / C. Gronroos // *Advances in Services Marketing and Management*. – 1993. – Vol. 2. – pp. 49-64
489. Gronroos Ch. From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Management Decision*, 1994. – Vol. 32. – №2. – pp. 4-20

490. Gummesson E. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer / Evert Gummesson // *European Journal of Marketing*. – 1991. – Vol. 25. – No. 2. – pp. 60-75.
491. Gummesson E. Relationsmarknadsfuring: Fran «4P» till «30R». – Malmö : Liber-Hermods, 1995
492. Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A. Putting the Service-Profit Chain to Work. – *Harvard Business Review*, March-April, 1994. – 273 p.
493. Jones T.O., Sasser W.E. Why Satisfied Customers Defect. In: *Harvard Business Review*. – 1995 – Nov.-Dec. – Vol. 73. – №4. – pp. 88-99.
494. Kasuaki Ushikubo. A Method of Structure Analysis for Developing Produkt Concepts and Its Applications // *European Research* 14, №4. – 1986. – pp. 174-175
495. Kotler P. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. – 190 p.
496. Kotler Philip. Kotler on Marketing. – New York : The Free press. – 1999. – pp. 21-22
497. Lazorko K., Zajac M. Internal Marketing and Talent Management as integral elements of employer branding strategies / Katarzyna Lazorko, Marta Zajac // *Economic Processes Management international scientific e-journal*. – 2014. – №1. – <http://epm.fem.sumdu.edu.ua>
498. Levitt Th. Marketing Myopia // *Harvard Business Review*. – 1974. – July – August. – 275 p.
499. Lings I.N. Balancing internal and external market orientations. / Ian N. Lings // *Journal of Marketing Management*. – May, 1999. – Vol. 15(4). – pp. 239-264
500. Lings I.N. Internal market orientation construct and consequences / Ian N. Lings // *Journal of Business Research*. – 2004. – vol. 57(4). – pp. 405-413
501. Lings I.N. Internal market orientation: construct, measurement and consequences / Ian N. Lings. – Aston University. – December, 2000. – 350 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eprints.aston.ac.uk/10739/1/Lings_IA_2000.pdf
502. Lovelock Ch.H., Wirtz J. Services Marketing : People, Technology, Strategy. – 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2004

503. Lukas B.A., Maignan I. Striving for quality : The Key Role Of Internal and External Customers / Lukas Bryan A., Maignan Isabelle // Journal of Market Focused Management. – 1996. – Vol. 1. – pp. 175-197

504. Martinez H.G., Wang X.L. Internal Marketing: A Spreading Tool within Organizations / Haritz Gorostidi Martinez, Xue Lu Wang // International Journal of Marketing Research. – August 2013. – Vol.1. – No.6. – pp. 206-216. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/worldacademicjournal/internal-marketing-27372684>

505. Mintzberg H. Power in and around organizations. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1983

506. Munteanu Catalin, Pagalea Andreea, Crisrea Adina. A Holistic Approach on Internal Marketing Implementation // Business Management Dynamics. – Nov. 2014. – Vol. 3. – №11. – pp. 9-17

507. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49. – pp. 41-50

508. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64. – №1. – pp. 12-40

509. Payne A., Holt S., Frow P. Relationship value management // Journal of Marketing Management. – 2001. – Vol. 17 (7/8). – pp. 785-817

510. Pena M.M., Silva E.M.S., Tronchin D.M.R., Melleiro M.M. The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services / M.M. Pena, E.M.S. Silva, D.M.R. Tronchin, M.M. Melleiro – Rev Esc Enferm USP. – 2013. – Vol. 47(5). – pp. 1227-1232

511. Pervaz A. Internal marketing: Tols and Consepts for Customer-Focused Management / A. Pervaz, M. Rafig // Butterworth Heinemann. – 2002.

512. Peter Drucker. The Practice of Management. – London, 1954. – p. 42.

513. Piercy N., Morgan N. Internal Marketing the Missing Half of the Marketing Programme // Long Range Planning, 1991. – Vol. 24. – №2. – pp. 82-93

514. Piercy N.F. Customer satisfaction and the internal market : marketing our customers to our employees / Piercy Nigel F. // Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science. – 1995. – Vol. 1(1). – pp. 22-44

515. Rafiq M. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // Journal of Services Marketing – 2000. – Vol. 14. – №6. – pp. 449-462.
516. Rafiq M., Ahmed P.K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management, Vol. 9 – №3, 1993, July – p. 219
517. Rathmell J. Marketing in the Service Sector. – Cambridge, MA: Winthrop Publishers, 1974
518. Reichheld F.F. The one number you need to grow // Harvard Business Review On Point, 2003. – pp. 1-12
519. Sasser W.E., Arbeit S.P. Selling jobs in the service sector. – Business Horizons, June 1976. – pp. 61-65
520. SERVQUAL and Model of Service Quality Gap New Way to listen to the library Users – University of Miami – [Internet]. - Available from: <http://themanagerialsavvy.blogspot.com/2010/06/servqual-stands-for-service-quality.html>
521. Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, Ravneet Kaur. The Link Between Internal Marketing and Human Resource Management / Pinnacle Research Journals. – May 2012. – Vol. 1, Issue 2. – pp. 59-72
522. Shostack L.G. Services positioning through structural change // Journal of Marketing. – 1997 – №51 (January). – pp. 34-43
523. Shostak M. Internal marketing – theory and practice / M. Shostak // Services marketing in changed environment / American Marketing Association, Chicago. – 1985. – pp. 41-47
524. Storback K., Strandvik T., Gronroos Ch. Managing Customer Relationships for Profit : The Dynamics of Relationship Quality // International Journal of Service Industry Management, 1994. – Vol. 5. – №5. – pp. 21-38
525. Tansuhaj P., Randall D., McCullough J. A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions / Tansuhaj Patriya. Randall Donna. McCullough Jim // Journal of Services Marketing. – 1988. – Vol. 2(1). – pp.31-38
526. Usley C. Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets / Can Usley, Robert E. Morgan, Jagdish N. Sheth // Journal of the Academy Marketing Science. – 2009. – pp. 47-60

527. Varey R.J. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey // Journal of Marketing Management. – 1995. – №11. – pp. 41-54

528. Varey R., Internal Marketing : a Review and some Interdisciplinary Research Challenges / Richard J. Varey // International Journal of Service Industry Management – 1995. – Vol. 6. – №1. – pp. 40-63

529. Varey R.J. A Broadened Conception of Internal Marketing / Richard J. Varey, Barbara R. Lewis // European Journal of Marketing – 1999. – Vol. 33. – No. 9/10. – pp. 926-944.

530. Varey R.J., Lewis B.R. Internal marketing: directions for management / Richard J. Varey, Barbara R. Lewis – Routledge Taylor & Francis Group. – 2000. – 311 p.

531. Vasconcelos A.F. Broadening even more the internal marketing concept / Vasconcelos, Anselmo Ferreira // European Journal of Marketing. – 2008. – Vol. 42 (11/12). – pp. 1246-1264

532. Wasmer D.J., Brunner G.C. Using organizational culture to design internal marketing strategies / Wasmer D.J. and Brunner Gordon C. // Journal of Services Marketing. – 1991. – Vol. 5(1). – pp. 35-46

533. Williamson O., Wachter M., Harris J. Understanding the employment relation : analysis of idiosyncratic exchange. – Bell Journal of Economics, 1975. – Vol.6. – pp. 250-280

534. Winter J.P. Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. – Health Marketing Quarterly. – 1985. – Vol.3. – pp. 69-77

535. Zeithaml V.A., Bitner M.J. Services Marketing / V.A. Zeithaml, M.J. Bitner. – N.Y. : McGraw-Hill, 1996

Додаток А

Таблиця А.1

Основні відмінності послуг від товарів за К. Лавлоком

[171, с. 42-43; 208, с. 22; 257]

Відмінності послуг від товару	Ключові поняття та їх застосування в практиці менеджменту
1. Клієнти не стають власниками послуг	Продаж послуги більше нагадує передачу чого-небудь в оренду. Тому потрібно знайти оптимальний розмір «орендної» плати. Критерії оцінки, які використовуються при оренді об'єкта споживачем відрізняються від критеріїв, які застосовуються при виборі об'єкта для купівлі
2. Послуги невідчутні, невловимі, нематеріальні	Слід продумати, як підвищити рівень відчутності послуг. Необхідно описати кожен етап процесу надання послуг і ефективно управляти кожним із них
3. Залученість споживачів в процес створення послуг	Поведінка і досвід клієнта можуть сприяти/гальмувати швидкість та ефективність процесу обслуговування. Іноді необхідно управляти споживачами, вважаючи їх тимчасовими співробітниками фірми. Доцільно розглянути можливості для самообслуговування. Місце розташування і години роботи сервісного підприємства повинні бути зручними для клієнтів. Дизайн сервісного підприємства має бути привабливим, зручним
4. Персонал компанії та інші споживачі іноді є невід'ємною частиною послуги	Необхідно управляти поведінкою персоналу і клієнтів, оскільки вони впливають на рівень задоволеності інших споживачів. Доцільно приймати на роботу персонал, який володіє як технічними навичками, так і навичками спілкування з людьми, а також є високомотивованим до праці. Може бути нерозсудливим поєднання різних ринкових сегментів і одночасно місця розташування
5. Неможливість забезпечити постійну якість використаних ресурсів і отриманих результатів	Контролю якість, особливо систематичного, найважче досягти. Досягнення прогнозованих результатів можливе з допомогою стандартизації послуг. Мінливість якості послуг можна знизити за рахунок автоматизації процесу обслуговування
6. Споживачам важко об'єктивно оцінити якість більшості послуг	Потрібно створити атмосферу та розвивати довіру між клієнтом і підприємством. Постійне інформування і навчання клієнтів допоможе їм у правильності вибору послуги чи провайдера
7. Неможливість створити запаси послуг	Надана і спожита послуга зазвичай не може бути збережена, тому підприємства повинні розробляти ефективні стратегії управління попитом. Управління виробничими потужностями, щоб відповідати змінам попиту. Прибутковість підприємств сфери послуг, що мають обмежені виробничі потужності, безпосередньо залежить від їх умінь запропонувати необхідні послуги у потрібний час за правильною ціною
8. Фактор часу	Необхідно усвідомити обмеженість клієнтів у часі й визначити його пріоритети. Слід розуміти, що значні витрати часу на отримання послуги часто сприймаються клієнтом негативно. Тому необхідно розглянути можливості конкуренції на основі швидкого обслуговування, мінімізувати період очікування, збільшити тривалість робочого дня на підприємстві та забезпечити обслуговування за схемою 24/7 (24 години роботи на добу протягом тижня)
9. Системи надання послуг можуть задіяти як фізичні, так і електронні канали	Створити можливості електронного постачання будь-яких інформаційних елементів послуги. Віднайти можливості одночасного надання послуг по всьому світу Там, де послуги надаються по фізичним каналам, необхідно максимально ефективно використовувати персонал підприємства і його посередників

Додаток Б

Таблиця Б.1

Наукові школи маркетингу послуг [350]

Школа	Стисла характеристика
Центр вивчення маркетингу послуг (ЦВМП) при Аризонському університеті (США)	Засновником є Стівен Браун. Науковець одержав перший грант на стипендії для студентів і зарплати для викладачів від одного з найбільших північноамериканських банків. Продуктивність і віддача ЦВМП вражають. Аспіранти й молоді вчені під керівництвом досвідчених викладачів у центрі захистили більше десяти докторських дисертацій, присвячених маркетингу послуг. На основі цих дисертацій у провідних анонімно рецензованих маркетингових журналах були опубліковані численні наукові статті. На базі ЦВМП працює щорічна короткострокова школа з маркетингу послуг, у якій пройшли перепідготовку більше 300 провідних менеджерів сфери послуг. Щорічно ЦВМП публікує свій науковий збірник, де представлені роботи вчених з усього світу, що спеціалізуються на проблемах маркетингу послуг.
Техаський А&М університет	Ця школа представлена працями трьох науковців Леонарда Беррі, Валері Зейтхемль і А. «Парсю» Парасурамана. Саме ці вчені є авторами північноамериканської моделі якості послуг й визнаної методики її вимірювання SERVQUAL. Ідейним лідером і натхненником цієї школи, безумовно, є Леонард Беррі, що написав також кілька праць на теми банківського маркетингу, внутрішнього маркетингу й маркетингу відносин. Відмінною рисою цієї школи є підхід до маркетингу послуг винятково з позицій якості послуги. Значним внеском представників цієї школи в становлення маркетингу послуг як самостійної наукової дисципліни був організований в 1985р. на базі Техаського А&М університету консорціум викладачів маркетингу послуг.
Гарвардська школа бізнесу	Лідерами цієї школи є Крістофер Лавлок, Чарльз Вейнсберг і Джон Батесон. Оскільки Гарвард відомий своїми ситуаційними, або, як їх ще називають, кейсовими методами навчання, то наукові праці К. Лавлока також містять кейсові завдання. К. Лавлок написав одні з перших кейсів, присвячених проблемам маркетингу послуг, і сьогодні їх налічується понад 70. Дисертація К. Лавлока, яка була захищена у 1973р. у Стенфордському університеті (США), присвячена маркетингу транспортних послуг. К. Лавлок разом зі своїм колегою Ч. Вейнсбергом, також зробив вагомий внесок у становлення теорії маркетингу послуг суспільних і неприбуткових організацій. Ці наковці також розробили тематичний план одного з перших МВА-семінарів з маркетингу послуг.
Північна школа	Північна школа представлена працями двох безперечних лідерів: Еверта Гаммессона й Крістіана Гронрооса. Ці вчені є авторами таких концепцій, як північна модель якості послуг, північний варіант концепції внутрішнього маркетингу й концепція двостороннього маркетингу. Помітним внеском Північної школи у становлення маркетингу послуг як самостійної наукової дисципліни був організований в 1988р. на базі Університету Карлстад (Швеція) міжнародний щорічний симпозіум з якості послуг «QUIS».
Марсельська школа	Французька наукова школа представлена фахівцями сфери маркетингу послуг Еріком Ланжеаром і П'єром Ейгліє. Обидва представники Марсельської школи активно співпрацюють з північноамериканськими школами маркетингу послуг. Істотним внеском Марсельської школи в становлення маркетингу послуг як самостійної наукової дисципліни є модель «Сервакшн» та організований у 1990р. перший міжнародний і багатодисциплінарний дослідницький семінар з управління маркетингом послуг.

Додаток В

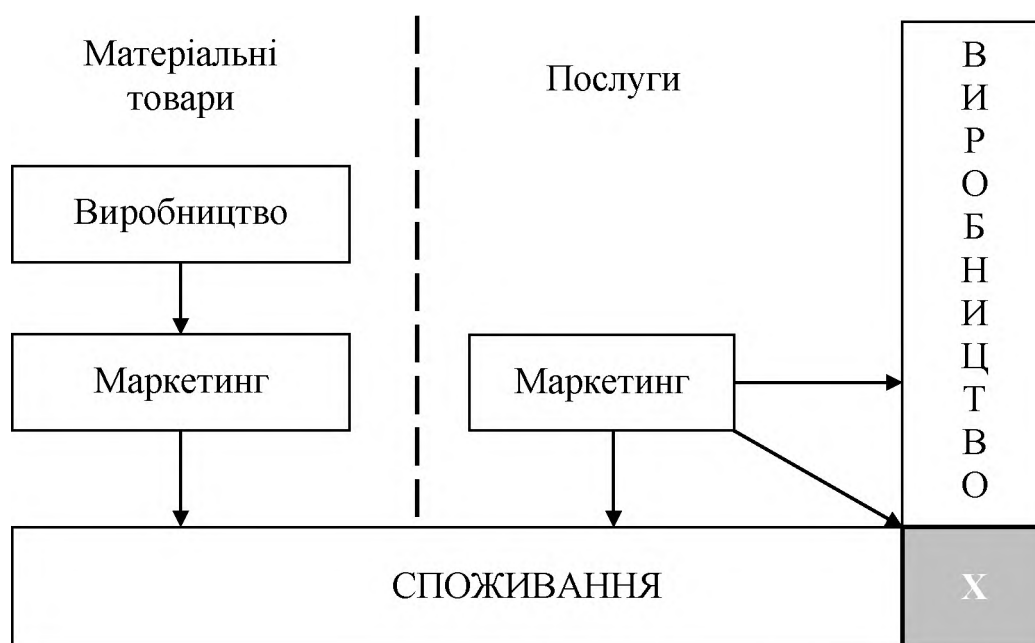


Рис. В.1. Модель маркетингу послуг Дж. Ратмела [227; 517]

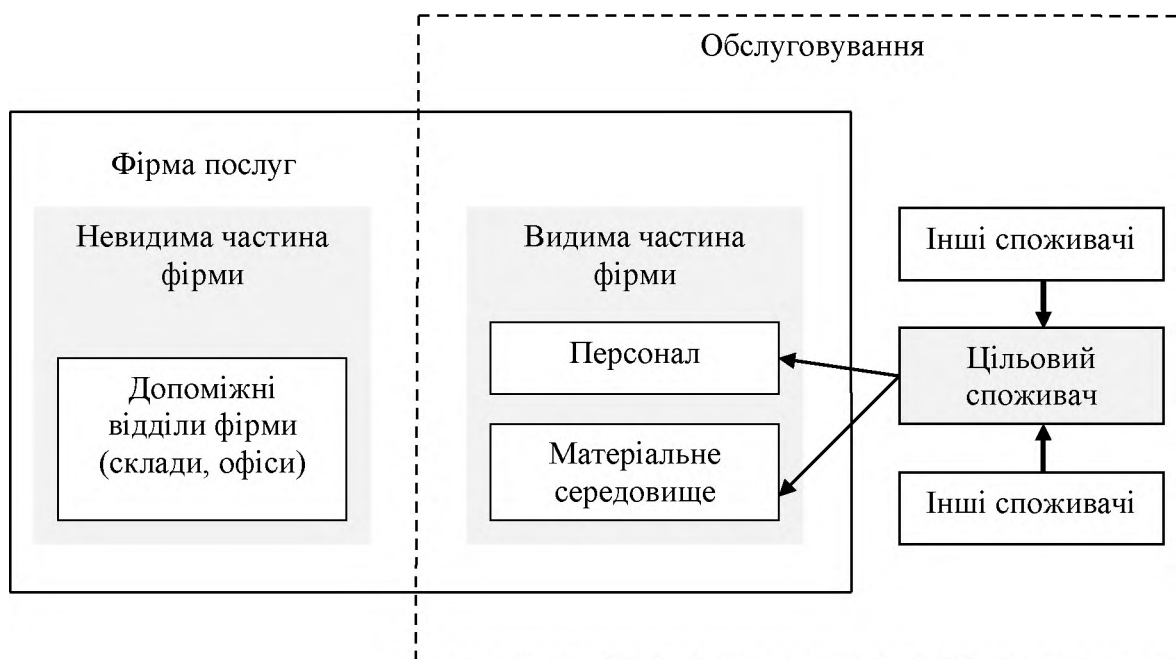


Рис. В.2. «Servuction» – модель П. Ейгліє та Е. Ланжеара [227; 471]

Додаток В (продовження)

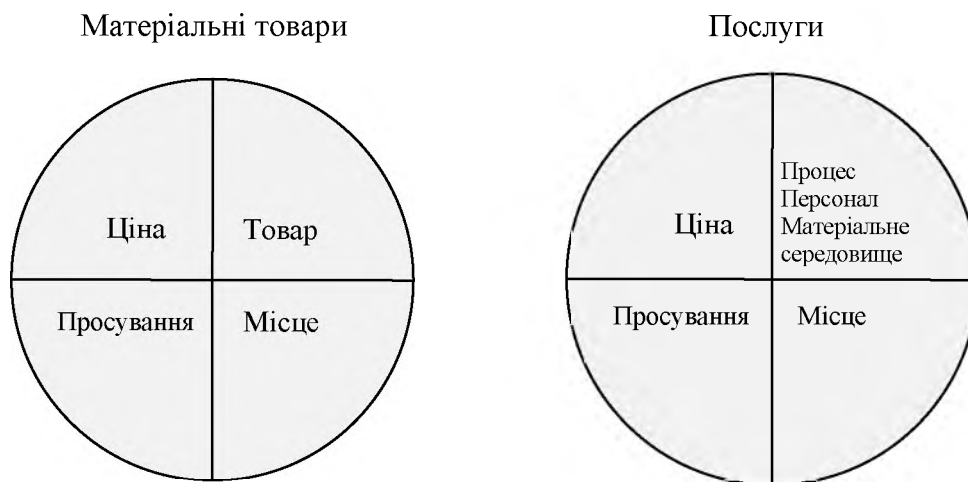


Рис. В.3. «4Р» та «6Р» моделі маркетингу послуг М.Д. Бітнера [227; 462, с. 57-71]

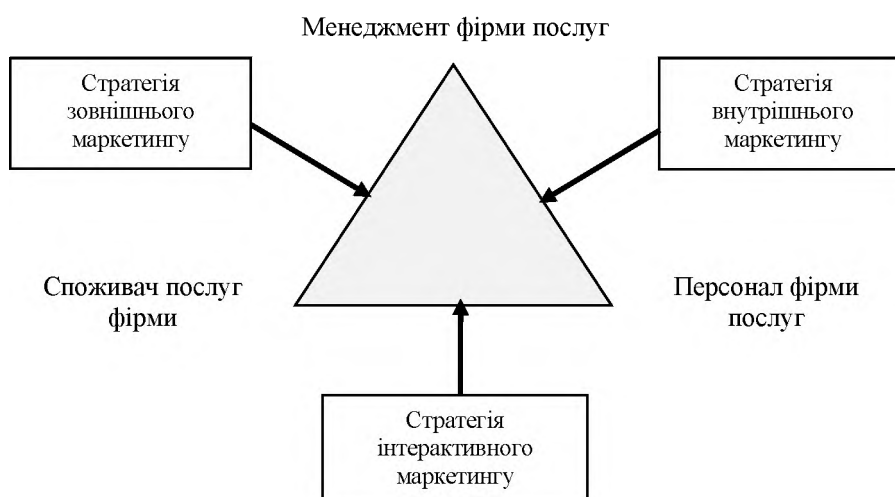


Рис. В.4. Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера [145; 227]

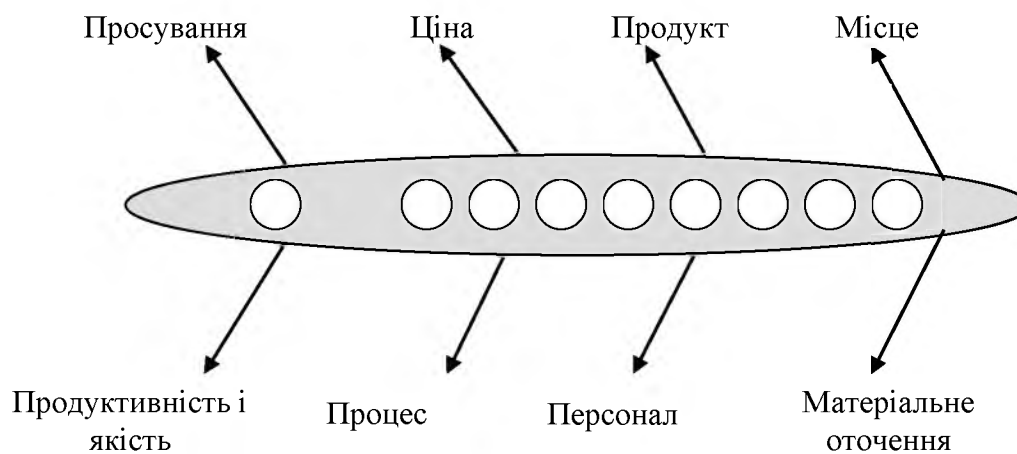


Рис. В.5. Модель маркетингу послуг К. Лавлока [171, с. 81; 227; 502]

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Порівняльний аналіз моделей маркетингу послуг з урахуванням
комунікаційної складової [210, с. 94]**

Критерії порівняння	Теоретичні моделі маркетингу послуг				
	Модель Д. Ратмела	Модель П. Ейгліє та Е. Ланжеара	Модель К. Гронрооса	Модель М. Бітнера	Модель Ф. Котлера
Структура комплексу маркетингу	традиційний комплекс маркетингу	традиційний комплекс маркетингу, матеріальне оточення, контактний персонал, групи споживачів	інтерактивний маркетинг (взаємодія персоналу і споживачів), внутрішній маркетинг (зв'язок персоналу з фірмою)	традиційний комплекс маркетингу, матеріальне свідчення, процес, персонал	традиційний маркетинг, інтерактивний маркетинг, внутрішній маркетинг
Області комунікації зі споживачами	взаємодія зі споживачем на межі виробництва і споживання послуги	через: зовнішнє сприйняття системи управління; стандарти поведінки персоналу; вплив на соціальне середовище	через функціональну якість (якість обслуговування) та інструментальну якість (якість послуги)	весь комплекс маркетингу направлений на зв'язок зі споживачем	«фірма-споживач» (традиційний маркетинг), «персонал-споживач» - в процесі надання послуги (інтерактивний маркетинг)
Цільова спрямованість комунікацій зі споживачами	збут, просування, вивчення потреб та реакцій споживачів	збут, просування	збут, просування	збут, просування	збут, просування

Додаток Е

Таблиця Е.1

Характер процесу надання послуг за К. Лавлоком [171, с. 79]

Характер дії	Хто чи що є безпосереднім об'єктом обслуговування	
	Люди	Об'єкти – власність
Відчутні дії	<i>Послуги, спрямовані на людину:</i> - пасажирські перевезення, - охорона здоров'я, - готелі, - салони краси, - фізіотерапія, - спортклуби, - ресторани, бари, - перукарні, - служба ритуальних послуг	<i>Послуги, спрямовані на фізичні об'єкти:</i> - вантажні перевезення, - ремонт і технічне обслуговування устаткування, - зберігання в складських приміщеннях, - прибирання, - роздрібна торгівля, - пральня та хімчистка, - бензозаправка, - благоустрій території, - переробка вторсировини і утилізація відходів
Невідчутні дії	<i>Послуги, спрямовані на свідомість людини:</i> - реклама, PR, - мистецтво та розваги, - телебачення, - консультаційні послуги, - освітні послуги, - інформаційні послуги, - музичні концерти, - психотерапія, релігія, - телефонний зв'язок	<i>Послуги, засновані на обробці інформації:</i> - бухгалтерія, банківські послуги, - обробка даних, - передача даних, - страхування, - юридичні послуги, - програмування, - дослідження, - операції з цінними паперами, - консультації з програмного забезпечення



Рис. Ж.1. Комплекс маркетингових класифікаційних ознак послуг [185, с. 48]

Додаток 3

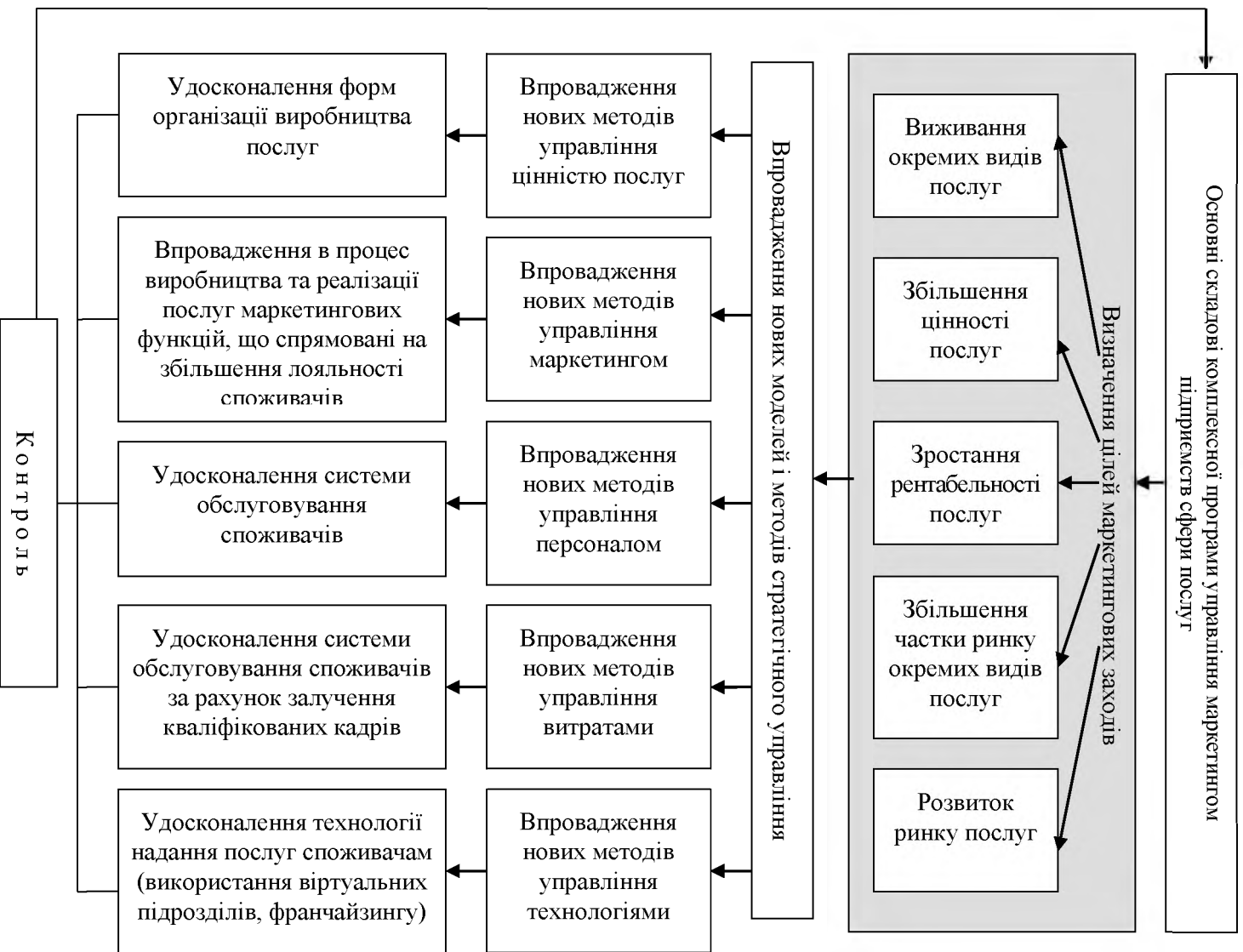


Рис. 3.1. Структура механізму інноваційного управління підприємством сфери послуг на основі маркетингового підходу [261, с.137]

Додаток К

Наказ Держспоживстандарту
України від 11 жовтня 2010 р. №457
(на заміну ДК016-97).
Чинний з 01.01.2012 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ КЛАСИФІКАТОР УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ КЛАСИФІКАТОР ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ДК 016:2010

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Державний класифікатор продукції та послуг (далі – ДКПП) – систематизоване зведення назв угруповань продукції та послуг, кодування яких побудовано на ієрархічній системі класифікації.

ДКПП:

- згармонізовано зі Statistical classification of Products by Activity (CPA) (Статистичною класифікацією продукції та послуг за видами діяльності) редакції 2008 року до рівня підкатегорій, а також з PROducts of the European COMmunity (PRODCOM) (Переліком промислової продукції Європейського Союзу) редакції 2008 року на рівні позицій;

- узгоджено з ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» (далі - КВЕД). У ДКПП продукція/послуга – це результат окремого виду економічної діяльності відповідно до КВЕД, тобто кожному угрупованню видів економічної діяльності за КВЕД на ієрархічних рівнях «секція – клас» відповідає угруповання (одне чи кілька) продукції, яка є результатом його виконання;

- пов'язано з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (далі - УКТЗЕД), що відображено через посилання на відповідні коди УКТЗЕД.

Ведення ДКПП здійснює Державне підприємство «Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем» Держспоживстандарту України.

Перш за все ДКПП призначений вирішувати такі основні завдання:

- виконувати комплекс облікових функцій щодо продукції та послуг у межах робіт стосовно державної статистики;

- складати міжгалузевий баланс виробництва й розподілу продукції та послуг відповідно до системи національних рахунків;

- забезпечувати функціонування системи оподаткування суб'єктів господарювання;

- провадити зіставлення національних статистичних даних з даними країн Європейського Союзу;

- використовувати коди продукції та послуг в нормативних документах і сертифікатах відповідності.

Крім цього, ДКПП може бути основою для галузевих класифікацій (класифікаторів) продукції/послуг.

Об'єкт класифікації в ДКПП - продукція та послуги, які є результатом економічної діяльності.

Усю продукцію та всі послуги галузей економіки - сільського господарства, рибного господарства, добувної промисловості, переробної промисловості, будівництва, страхування, торгівлі тощо - згруповано в секції (усього 21 секція), які позначено великими літерами латинської абетки (від А до U) (див. таблицю К1).

Додаток К (продовження)

Таблиця К.1

Структура ДКПП на рівні секцій

Секція	Назва	Розділи
A	Продукція сільського господарства; лісового господарства та рибного господарства	01 - 03
B	Продукція добування корисних копалин і розробляння кар'єрів	05 - 09
C	Продукція переробної промисловості	10 - 33
D	Енергія електрична, газ, пара та кондиційоване повітря	35
E	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами та послуги щодо рекультивування	36 - 39
F	Об'єкти будівництва та будівельні роботи	41 - 43
G	Послуги щодо оптової та роздрібної торгівлі; послуги щодо ремонтування автотранспортних засобів і мотоциклів	45 - 47
H	Послуги щодо транспортування та зберігання	49 - 53
I	Послуги щодо тимчасового розміщування та забезпечування харчуванням	55, 56
J	Послуги телекомунікаційні та інформаційні	58 - 63
K	Послуги фінансові та страхові	64 - 66
L	Послуги, пов'язані з нерухомістю	68
M	Послуги професійні, наукові та технічні	69 - 75
N	Послуги адміністративні та послуги щодо надання допомоги	77 - 82
O	Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов'язкового соціального страхування	84
P	Послуги у сфері освіти	85
Q	Послуги у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги	86 - 88
R	Послуги у сфері мистецтв, видовищно-розважальної та відпочинкової діяльності	90 - 93
S	Послуги інші	94 - 96
T	Послуги домашніх господарств як роботодавців; різноманітні товари та послуги, що їх виробляють/надають домашні господарства для власного вжитку	97 - 98
U	Послуги екстериторіальних організацій і органів	99

ДКПП складається з трьох блоків:

Перший блок - блок ідентифікації, який побудовано за ієрархічною системою кодування із застосуванням буквено-цифрового коду. Літерні позначки секцій не використано безпосередньо для ідентифікації продукції та послуг, їх наведено лише для зручності користування. Подальший розподіл секцій на розділи, групи, класи, категорії, підкатегорії, позиції, типи й підтипи позначено цифровими кодами.

Другий блок – блок назв класифікаційних угруповань. Цей блок на рівні до шести знаків включно складається з назв, які є тотожним перекладом відповідних назв класифікаційних угруповань СРА.

Третій блок – блок перехідних ключів, який складається з кодів класифікації УКТЗЕД, згармонізованої з Harmonized Commodity Description and Coding System (HS) (Згармонізованою системою опису та кодування товарів) та Combined Nomenclature (CN) (Скомбінованою номенклатурою). У блоці відображено відповідність класифікації продукції ДКПП класифікації товарів в УКТЗЕД. У назвах об'єктів класифікаційних угруповань ДКПП використано одиниці вимірювання згідно з національним класифікатором ДК 011-96 "Класифікатор системи позначень одиниць вимірювання та обліку". Для зручності пошуку в ДКПП конкретних видів продукції чи послуг складено абетковий покажчик ключових слів для кожної секції окремо.

Додаток К (продовження)

Код	Назва
1	2
Секція А	ПРОДУКЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА, ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА
01	Продукція сільського господарства, мисливства та пов'язані з цим послуги
02	Продукція лісового господарства, лісозаготівлі та послуги, пов'язані з лісівництвом
03	Риба та інші продукти рибальства; продукти аквакультур; послуги допоміжні, пов'язані з рибальством
Секція В	ПРОДУКЦІЯ ДОБУВАННЯ КОРИСНИХ КОПАЛИН І РОЗРОБЛЕННЯ КАР'ЄРІВ
05	Вугілля кам'яне та буре вугілля (лігніт)
06	Нафта сира та природний газ
07	Руди металеві
08	Продукція добування корисних копалин і розроблення кар'єрів, інша
09	Послуги допоміжні щодо добування корисних копалин і розроблення кар'єрів
Секція С	ПРОДУКЦІЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
10	Продукти харчові
11	Напої
12	і Вироби тютюнові
13	Вироби текстильні
14	Одяг
15	Шкіра та шкіряні вироби
16	Деревина та вироби з деревини й корка (крім меблів); вироби із соломи та матеріалів, придатних для плетіння
17	Папір і паперові вироби
18	Послуги поліграфічні та щодо тиражування на носіях інформації
19	Кокс, продукти нафтопереробки та тверде паливо
20	Речовини хімічні та хімічні продукти
21	Продукція фармацевтична основна та фармацевтичні препарати
22	Вироби гумові та пластмасові
23	Продукція мінеральна неметалева, інша
24	Продукція металургії
25	Вироби металеві, крім машин і устаткування
26	Комп'ютери, електронні й оптичні вироби
27	Устаткування електричне та побутові прилади
28	Машини та устаткування, н. в. і. у.
29	Засоби транспортні моторні (крім мотоциклів), причеи та напівпричеи
30	Засоби та устаткування транспортні, інші
31	Меблі
32	Вироби промислові, інші
33	Послуги щодо ремонтування та монтування машин і устаткування
Секція D	ЕНЕРГІЯ ЕЛЕКТРИЧНА, ГАЗ, ПАРА ТА КОНДИЦІЙОВАНЕ ПОВІТРЯ
35	Енергія електрична, газ, пара та кондиційоване повітря
Секція Е	ВОДОПОСТАЧАННЯ; КАНАЛІЗАЦІЯ, ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ ТА ПОСЛУГИ ЩОДО РЕКУЛЬТИВУВАННЯ
36	Вода природна; послуги щодо оброблення та постачання води
37	Послуги каналізаційні; мул каналізаційний
38	Послуги щодо збирання, оброблення та розміщування відходів; послуги щодо утилізації матеріальних ресурсів
39	Послуги щодо рекультивування та інші послуги щодо поводження з відходами

Додаток К (продовження)

1	2
Секція F	ОБ'ЄКТИ БУДІВЕЛЬНІ ТА БУДІВЕЛЬНІ РОБОТИ
41	Будівлі та будування будівель
42	Об'єкти цивільного будівництва та будування цих об'єктів
43	Роботи будівельні
Секція G	ПОСЛУГИ З ОПТОВОЇ ТА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ; ПОСЛУГИ ЩОДО РЕМОНТУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ І МОТОЦИКЛІВ
45	Послуги щодо оптової та роздрібної торгівлі, ремонтування автотransпортних засобів і мотоциклів
46	Послуги щодо оптової торгівлі, крім торгівлі автотransпортними засобами та мотоциклами
47	Послуги щодо роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотransпортними засобами та мотоциклами
Секція H	ПОСЛУГИ ЩОДО ТРАНСПОРТУВАННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ
49	Послуги наземного транспорту та послуги щодо транспортування трубопроводами
50	Послуги водного транспорту
51	Послуги повітряного транспорту
52	Послуги щодо складування та допоміжні послуги щодо транспортування
53	Послуги поштові та кур'єрські
Секція I	ПОСЛУГИ ЩОДО ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧУВАННЯ ХАРЧУВАННЯМ
55	Послуги щодо тимчасового розміщування
56	Послуги щодо подавання страв і напоїв
Секція J	ПОСЛУГИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ
58	Послуги видавничі
59	Послуги щодо виробництва кінофільмів, відеофільмів і телевізійних програм, записування звуку та видавання музичних творів
60	Послуги щодо підготування програм і щодо телерадіомовлення
61	Послуги телекомунікаційні
62	Послуги щодо комп'ютерного програмування, консультування та суміжні послуги
63	Послуги інформаційні
Секція K	ПОСЛУГИ ФІНАНСОВІ ТА СТРАХОВІ
64	Послуги фінансові, крім страхування та пенсійного забезпечення
65	Послуги щодо страхування, перестрахування та недержавного пенсійного забезпечення, крім послуг у сфері обов'язкового соціального страхування
66	Послуги допоміжні до фінансових послуг і послуг щодо страхування
Секція L	ПОСЛУГИ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕРУХОМІСТЮ
68	Послуги, пов'язані з нерухомістю
Секція M	ПОСЛУГИ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
69	Послуги юридичні та бухгалтерські
70	Послуги головних контор/офісів (канцелярій/бюро); послуги консультаційні у сфері керування
71	Послуги архітектурні та інженерні; послуги щодо технічного випробовування та аналізування
72	Послуги щодо наукового досліджування та експериментального розробляння
73	Послуги рекламні та щодо досліджування ринку
74	Послуги професійні, наукові та технічні, інші
75	Послуги ветеринарні

Додаток К (продовження)

1	2
Секція N	ПОСЛУГИ АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ПОСЛУГИ ЩОДО НАДАННЯ ДОПОМОГИ
77	Послуги щодо оренди, прокату та лізингу
78	Послуги щодо працевлаштування
79	Послуги туристичних агентств, туристичних операторів, послуги щодо бронювання та суміжні послуги
80	Послуги, пов'язані з безпекою та розслідуванням
81	Послуги щодо будівель і благоустрою територій
82	Послуги адміністративні й допоміжні для контор/офісів та інші допоміжні послуги для підприємств
Секція O	ПОСЛУГИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО КЕРУВАННЯ ТА ОБОРОНИ; ПОСЛУГИ У СФЕРІ ОBOB'ЯЗКОВОГО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ
84	Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов'язкового соціального страхування
Секція P	ПОСЛУГИ У СФЕРІ ОСВІТИ
85	Послуги у сфері освіти
Секція Q	ПОСЛУГИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ
86	Послуги у сфері охорони здоров'я
87	Послуги стаціонарних закладів медико-соціального догляду
88	Послуги щодо соціальної допомоги без забезпечення проживання
Секція R	ПОСЛУГИ У СФЕРІ МИСТЕЦТВ, ВИДОВИЩНО-РОЗВАЖАЛЬНОЇ ТА ВІДПОЧИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
90	Послуги творчі, мистецькі та видовищно-розважальні
91	Послуги бібліотек, архівів, музеїв та інші послуги у сфері культури
92	Послуги щодо організування азартних ігор і укладання парі
93	Послуги у сфері спорту та послуги щодо організування розваг і відпочинку
Секція S	ПОСЛУГИ ІНШІ
94	Послуги громадських організацій
95	Ремонтування комп'ютерів, предметів особистого вжитку та побутових виробів
96	Послуги індивідуальні, інші
Секція T	ПОСЛУГИ ДОМАШНІХ ГОСПОДАРСТВ ЯК РОБОТОДАВЦІВ; ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ, ЩО ЇХ ВИРОБЛЯЮТЬ/НАДАЮТЬ ДОМАШНІ ГОСПОДАРСТВА ДЛЯ ВЛАСНОГО ВЖИТКУ, РІЗНОМАНІТНІ
97	Послуги домашніх господарств як наймачів хатнього персоналу
98	Товари та послуги, що їх виробляють/надають приватні домашні господарства для власного вжитку, різноманітні
Секція U	ПОСЛУГИ ЕКСТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ І ОРГАНІВ
99	Послуги екстериторіальних організацій і органів

Додаток Л

АНКЕТА SERVQUAL

Частина 1 (ОЧІКУВАННЯ). Інструкції: Просимо висловити Вашу думку відносно тих критеріїв, яким повинні відповідати послуги фірми. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то обведіть цифру 5 навпроти нього, якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням - цифру 1. Інші значення (2, 3 і 4) відбивають міру Вашого наближення до тієї або іншої крайньої точки зору.

Частина 2 (СПРИЙНЯТТЯ). Інструкції: Просимо висловити Вашу думку відносно відповідності послуг фірми перерахованим нижче критеріям. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то обведіть цифру 5 навпроти нього, якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням - цифру 1. Інші значення (2, 3 і 4) відбивають міру Вашого наближення до тієї або іншої крайньої точки зору.

Анкета

Критерії якості послуг, що підлягають оцінці		бали				
Матеріальні елементи/відчутність послуги (М)		5	4	3	2	1
1	Наявність сучасного обладнання	5	4	3	2	1
2	Інтер'єр приміщень	5	4	3	2	1
3	Зовнішній вигляд персоналу «контактної зони»	5	4	3	2	1
4	Наявність рекламних матеріалів, буклетів, стендів	5	4	3	2	1
Надійність послуги і гарантії послугонадавача (Н)		5	4	3	2	1
5	Виконання зобов'язань щодо надання послуг заявленої якості у визначений строк	5	4	3	2	1
6	Акуратність виконання заявлених послуг	5	4	3	2	1
7	Вирішення проблемних ситуацій клієнта	5	4	3	2	1
8	Надійність репутації послугонадавача	5	4	3	2	1
9	Відсутність помилок і неточностей при виконанні операцій	5	4	3	2	1
Чуйність/Реактивність персоналу до кожного клієнта і задоволення його потреб (Ч)		5	4	3	2	1
10	Дисциплінованість співробітників	5	4	3	2	1
11	Оперативність при наданні послуг	5	4	3	2	1
12	Прагнення допомогти у вирішенні проблем клієнта	5	4	3	2	1
13	Швидкість реагування на прохання клієнтів	5	4	3	2	1
Переконаність/Компетентність персоналу, що надає послуги (П)		5	4	3	2	1
14	Персонал «контактної зони» здатен створити атмосферу довіри і взаєморозуміння при встановленні контакту з клієнтами	5	4	3	2	1
15	Персонал демонструє ввічливість і доброзичливість по відношенню до клієнтів	5	4	3	2	1
16	Персонал здійснює ефективне обслуговування клієнтів і демонструє усіяку підтримку	5	4	3	2	1
17	Персонал грамотно і переконливо консультує клієнтів	5	4	3	2	1
Співчуття/Емпатія персоналу (С)		5	4	3	2	1
18	Персонал проявляє індивідуальний підхід до клієнта	5	4	3	2	1
19	Персонал орієнтується на вирішення проблеми клієнтів	5	4	3	2	1
20	Персонал знає потреби своїх клієнтів	5	4	3	2	1
21	Персонал особисто приймає участь у вирішенні проблем клієнта	5	4	3	2	1
22	Персонал надає інформаційну підтримку клієнтам	5	4	3	2	1

Джерело: <https://sites.google.com/site/klienting/Home/instrumenty/servqual>

Додаток Л (продовження)

Модифікована анкета «зважений SERVQUAL»*

Просимо виразити Вашу думку відносно якості банківських послуг.

Інструкції. В першому стовпчику перераховано критерії якості. Другий стовпчик відображає Ваші очікування. Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою, кожен критерій, якому на Ваш погляд, повинні відповідати банківські послуги. Якщо Ви повністю погоджуєтесь з твердженням, обведіть цифру 5, якщо повністю не погоджуєтесь – цифру 1. Інші значення (2, 3 і 4) відображають ступінь Вашого наближення до того чи іншого крайнього значення. Третій стовпчик відображає Ваше сприйняття, думка з приводу відповідності кожному критерію банку, послугами якого Ви користуєтесь (5 - повністю відповідає, 1 – повністю не відповідає, значення 2, 3 і 4 – проміжні). Четвертий стовпчик відображає важливість кожного критерію для Вас. Якщо критерій досить важливий - обведіть 5, зовсім не важливий – 1 (значення 2, 3 і 4 – проміжні).

Критерії якості	Очікування	Сприйняття	Важливість
M1: банк має сучасну оргтехніку та обладнання	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
M2: приміщення банку у відмінному стані	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
M3: працівники банку мають приємну зовнішність і охайні	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
M4: зовнішній вигляд інформаційних матеріалів банку (буклетів, листівок) привабливий	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
H5: банк виконує свої обіцянки в наданні послуг до визначеного часу	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
H6: якщо у клієнтів з'являються проблеми, то банк щиро намагається їх вирішити	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
H7: у банка надійна репутація	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
H8: банк надає послуги вчасно	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
H9: банк уникає помилок і неточностей в своїх операціях	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Ч10: персонал банку вихований і дисциплінований	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Ч11: персонал банку надає послуги швидко і оперативно	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Ч12: персонал банку завжди допомагає клієнтам	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Ч13: персонал банку швидко реагує на звернення клієнтів	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
П14: між клієнтами і персоналом банку існує атмосфера довіри і взаєморозуміння	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
П15: у відносинах з банком клієнти відчують себе у безпеці	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
П16: персонал банку ввічливий з клієнтами	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
П17: керівництво банку надає будь-яку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
С18: до клієнтів у банку застосовується індивідуальний підхід	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
С19: персонал банку приймає особисто участь у вирішенні проблем клієнтів	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
С20: персонал банку знає потреби своїх клієнтів	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
С21: персонал банку орієнтується на проблеми клієнтів	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
С22: години роботи банку зручні для всіх	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

*Примітка: Ключові параметри моделі SERVQUAL: М – матеріальність, Н – надійність, Ч – чуйність, П – переконаність, С – співчуття, що включають у себе 22 атрибути послуги [229, с. 28]

Додаток М

Візуальні елементи послуги:

Автомобіль, що здійснює доставку посилки;
Упакування посилки (логотип, слоган);
Декларації про отримання/відправку посилки

Комп'ютерний облік;
Зовнішній вигляд персоналу;
Зовнішній вигляд місця продажу послуги

Клієнт

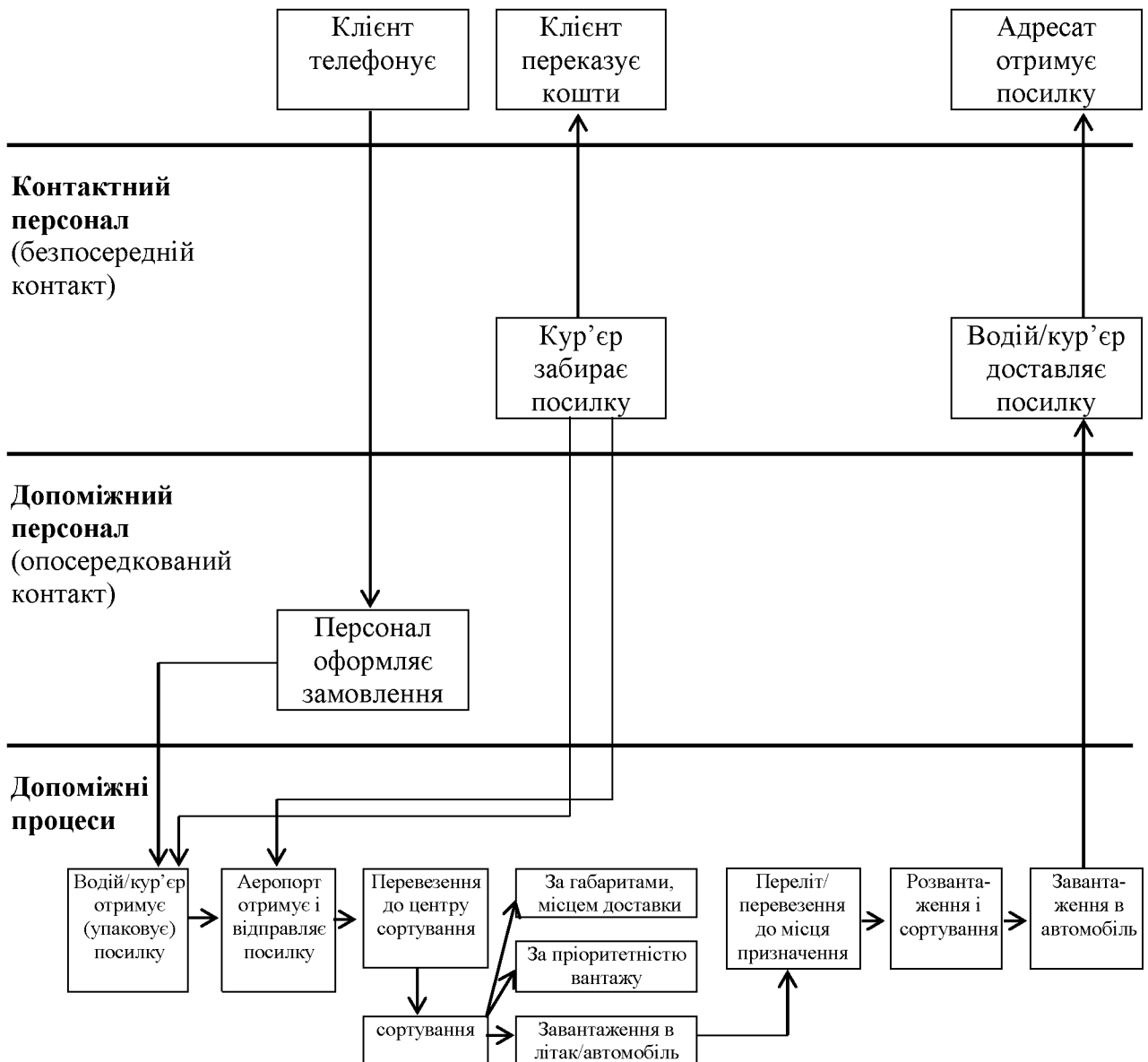


Рис. М.1. Графічне представлення процесу надання послуги
(на прикладі послуг з кур'єрської доставки) [51, с. 151]

Таблиця Н.1

Порівняльний аналіз ключових положень традиційної та внутрішньої маркетингової концепцій [415]

Критерії Елементи	Мета	Завдання	Об'єкт дослідження	Предмет дослідження	Суб'єкти, на яких здійснюється вплив	Суб'єкти, що здійснюють вплив
Традиційний маркетинг	Доскональне вивчення потреб клієнтів та створення товарів та послуг, що якнайкраще відповідають цим потребам	На стратегічному рівні завданнями є визначення генеральної програми дій підприємства, визначення і освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем тощо	Система «товаровиробник – споживач» за переважного впливу останнього	Відносини, які виникають між товаровиробниками і споживачами, а також іншими суб'єктами господарювання з приводу обміну цінностями на конкретному ринку	Споживачі, покупці, посередники, постачальники, партнери	Маркетологи, директори з маркетингу, генеральне керівництво
Внутрішній маркетинг	Формування прихильності працівників до реалізації маркетингової стратегії та їх розуміння значення своєї праці в загальному процесі стратегічного маркетингу	Формування корпоративних стандартів якості обслуговування клієнтів, створення корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей, управління страхом до змін в діяльності, управління інноваційною діяльністю тощо.	Внутрішній ринок підприємства, який включає персонал підприємства в процесі реалізації маркетингової стратегії	Відносини, які виникають між компанією та персоналом, який задіяний у процесі реалізації маркетингової стратегії	Контактний персонал, працівники, що безпосередньо взаємодіють із контактним персоналом (бек-офіс), маркетологи по сумісництву, персонал, що є рушійною силою у реалізації маркетингової стратегії	Маркетологи, менеджери з управління персоналом, ланкові менеджери, вища керівна ланка

Додаток П

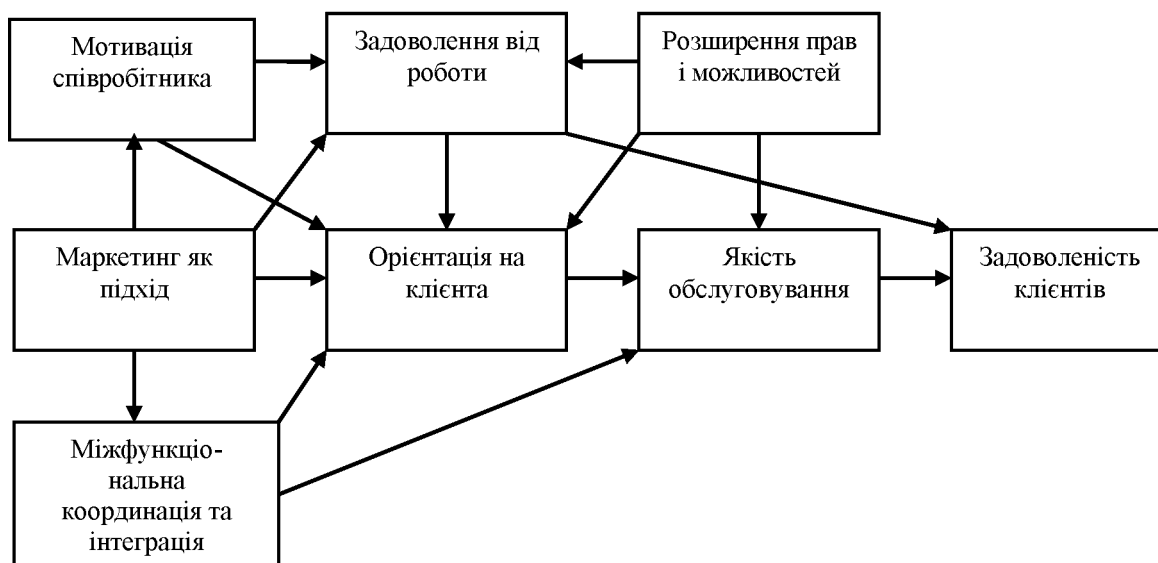


Рис. П.1. Модель внутрішнього маркетингу Ахмеда і Рафіка
 Джерело: <http://www.sciroad.com/tss/tss1251/tss-12048.pdf>

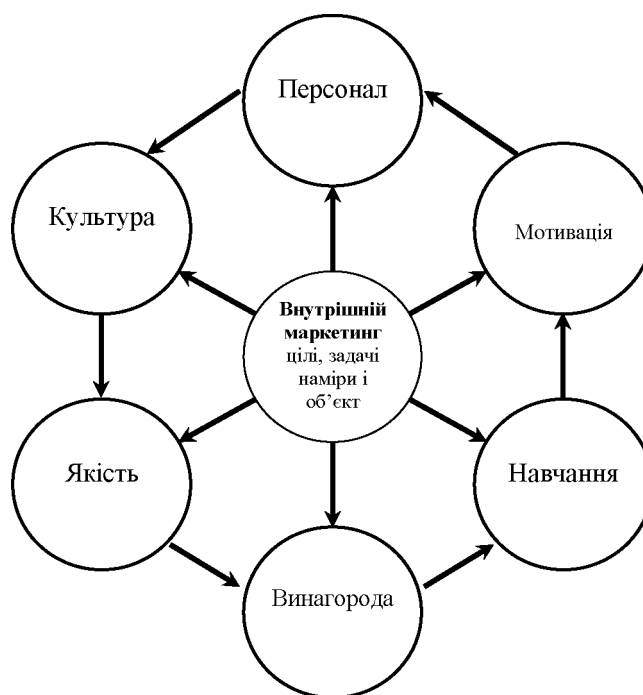


Рис. П.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього маркетингу
 Джерело: <http://www.learnmarketing.net/internalmarketing.html>

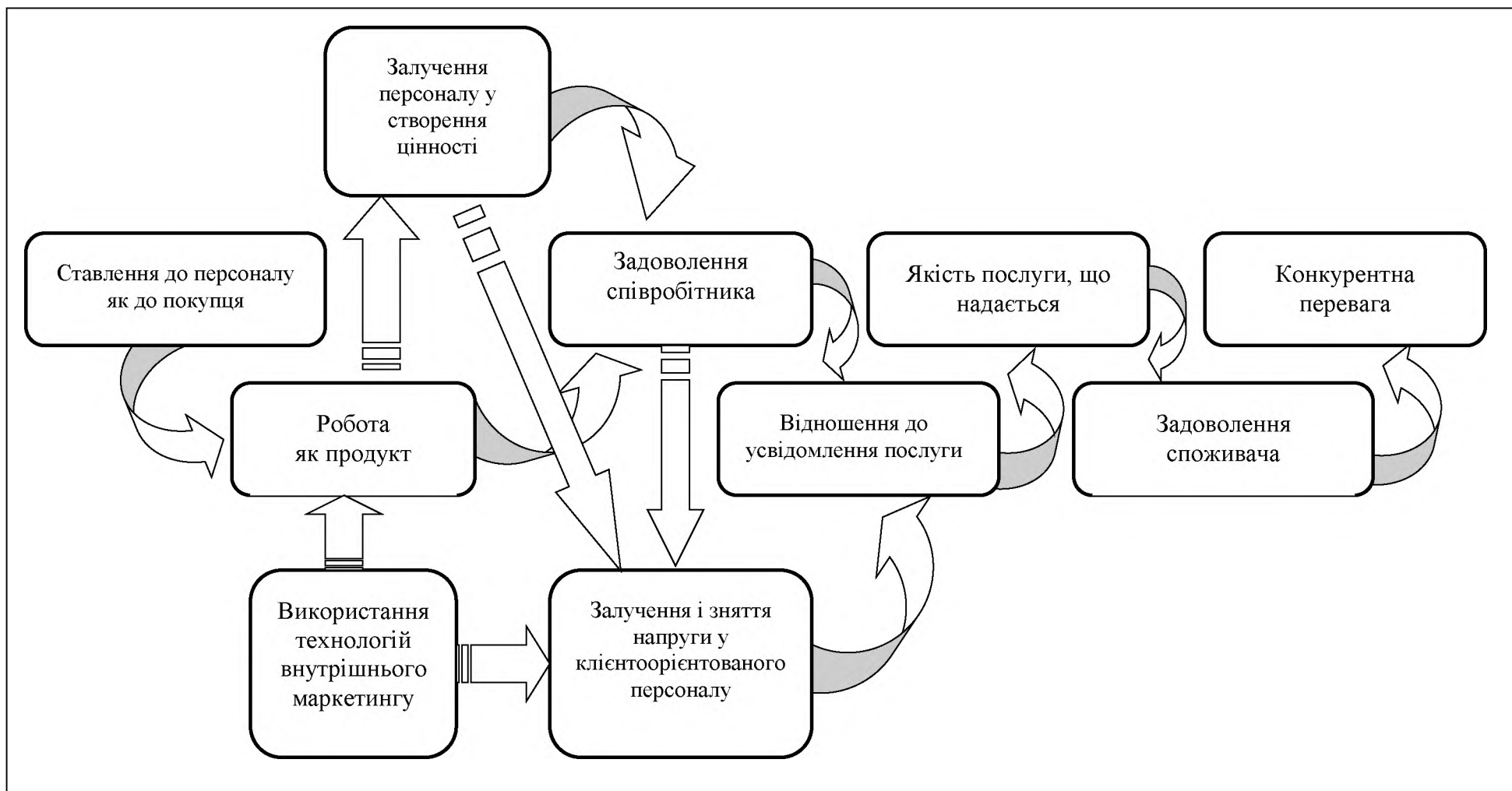


Рис. Р.1. Модель внутрішнього маркетингу за Л. Беррі [530, с. 225]

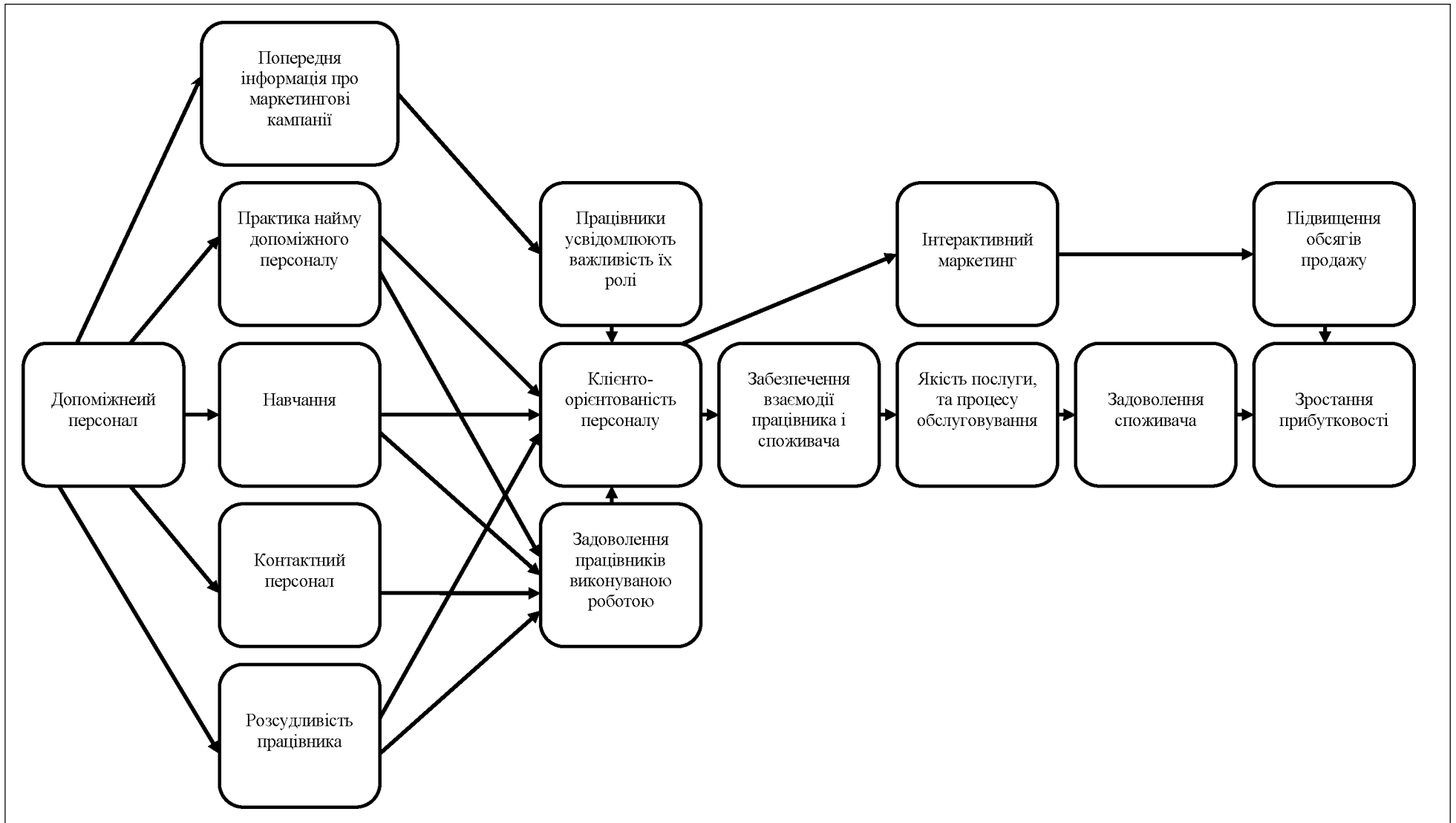
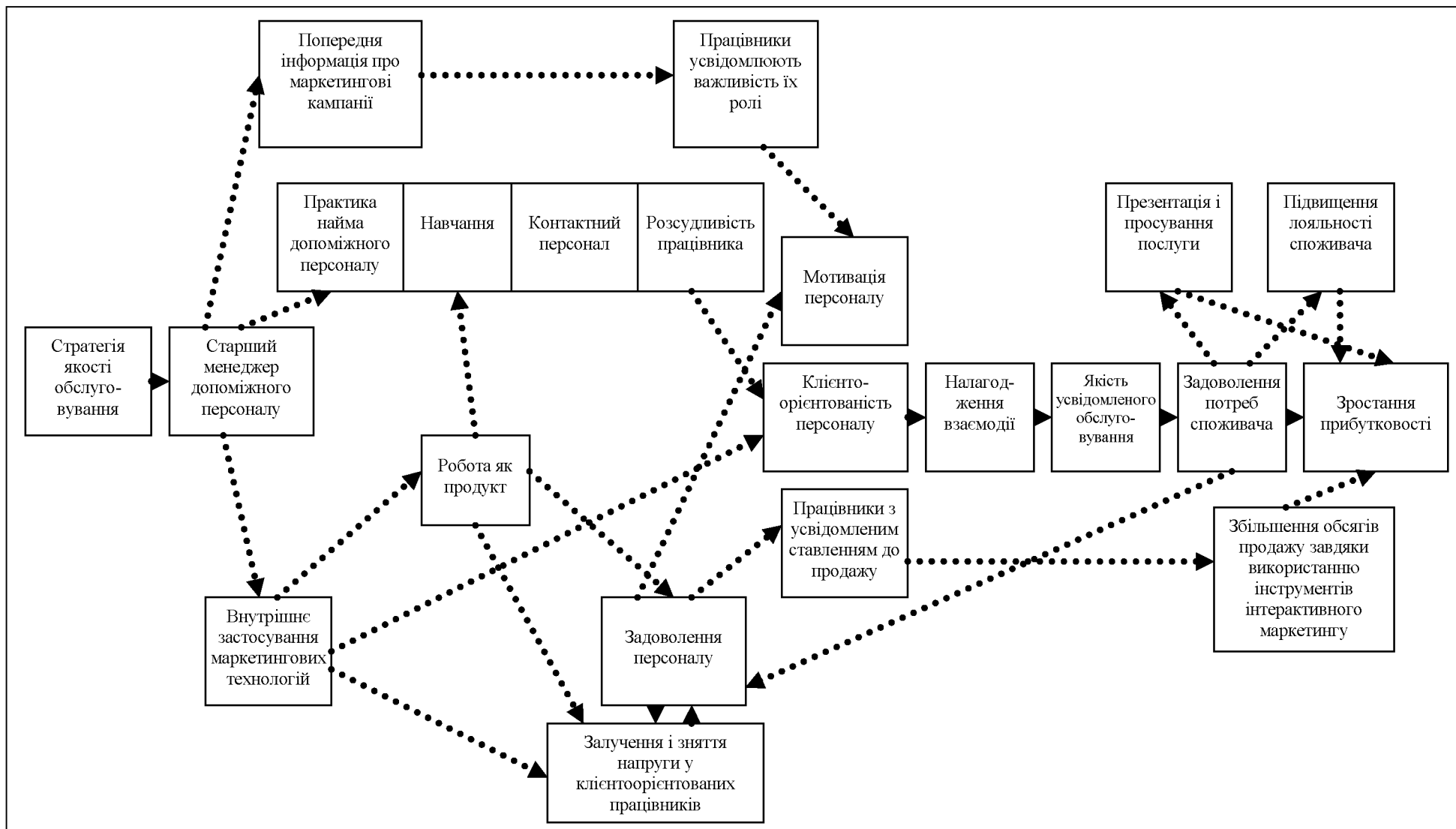


Рис. С.1. Модель внутрішнього маркетингу за К. Гронроосом [530, с. 226]



Додаток У

Таблиця У.1

**Узагальнення наукових підходів до визначення сутності
дефініції «маркетинг персоналу» [159, с. 156-157]**

Автор	Визначення поняття «маркетинг персоналу»
В. Ардзінов	Маркетинг робочої сили – це збір та аналіз даних про ринок, вивчення кон'юнктури, складання різноманітних прогнозів, отримання інформації щодо можливих обсягів і структури необхідних професій та спеціальностей, а далі – розробку, проведення рекламної діяльності та стимулювання працевлаштування
О. Желєзцов	Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісної та кількісної потреби в персоналі організації
В. Никифоренко	Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі.
Л. Шимановська-Діанич	Персонал-маркетинг – це комплекс заходів по відборі специфічного «товару» – персоналу, який здатний забезпечити досягнення цілей і завдань організації
О. Клімова	Маркетинг робочої сили – це комплекс прийомів, засобів і способів, здатних чинити реальний вплив на попит і пропозицію робочої сили, на стан і діяльність суб'єктів трудових відносин
О. Кобяк	Маркетинг персоналу – це вид діяльності персоналу, спрямований на визначення і покриття потреби в працевлаштуванні
В. Колпаков С. Фірсова	Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреби в персоналі
В. Крупко	Маркетинг персоналу – це дослідження стану ринку праці та тенденцій його змін з метою формування цілеспрямованої політики формування персоналу підприємства
С. Легомінова	Маркетинг персоналу – це дослідження ринку праці на макро- та мікрорівні
Д. Лобанов	Внутрішній маркетинг персоналу – це один із сучасних аспектів менеджменту, найбільш застосовуваний у роботі з персоналом і в управлінні якістю
О. Мартиненко	Маркетинг персоналу – це органічна частина управління персоналом
Л. Пашук	Маркетинг персоналу – це теорія та практика управлінської діяльності, метою якої є задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та персоналу існуючого та потенційного шляхом аналізу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства
І. Петрова	Кадровий маркетинг – це сукупність заходів щодо пошуку та залучення до роботи в організацію висококваліфікованих спеціалістів, а також заходи щодо аналізу очікувань співробітників у сфері службових переміщень, ступеню можливості їх виконання і створення ефективного механізму цих переміщень з метою більш повного задоволення працівників результатами своєї праці
А. Тлеубердінова	Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення та покриття потреби в персоналі. Метою даного виду управлінської діяльності є забезпечення ефективної зайнятості, тобто, максимальний збіг інтересів працівника і роботодавця. У цьому плані маркетинг персоналу являє собою активну форму соціального обмінного процесу між фірмою і сукупним ринком робочої сили, що включає в себе як внутрішній, так і зовнішній ринок робочої сили
В. Томілов	Маркетинг персоналу у вузькому розумінні – це частина постачальницького маркетингу, оскільки його основне завдання полягає у кадровому забезпеченні підприємства. Маркетинг персоналу у широкому розумінні – це активна форма соціального обмінного процесу між підприємством і ринком робочої сили

Додаток Ф



Рис. Ф.1. Алгоритм процесу маркетингу персоналу [160, с. 166; 402]

Додаток X

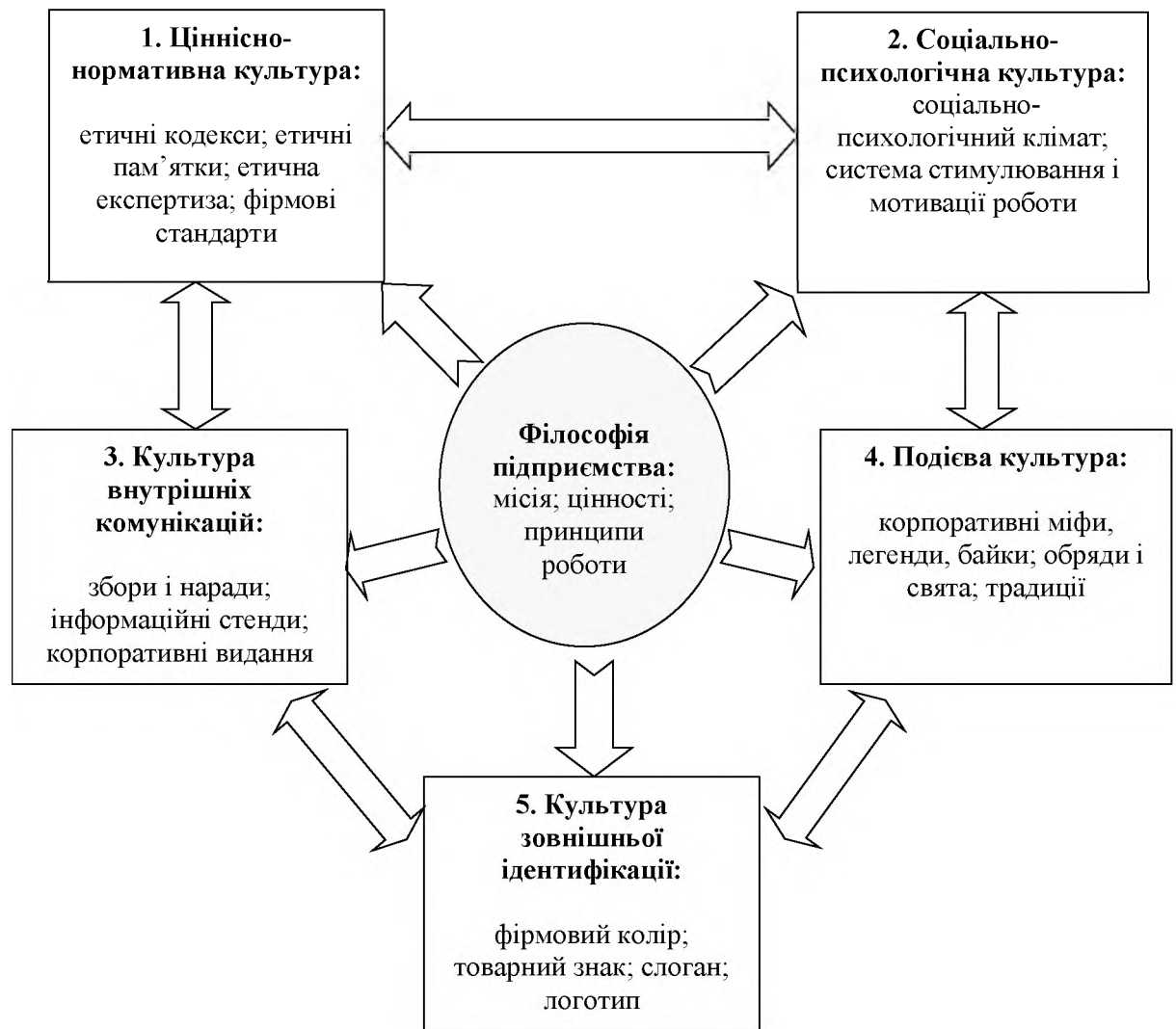


Рис. X.1. Структура корпоративної культури підприємства [252]

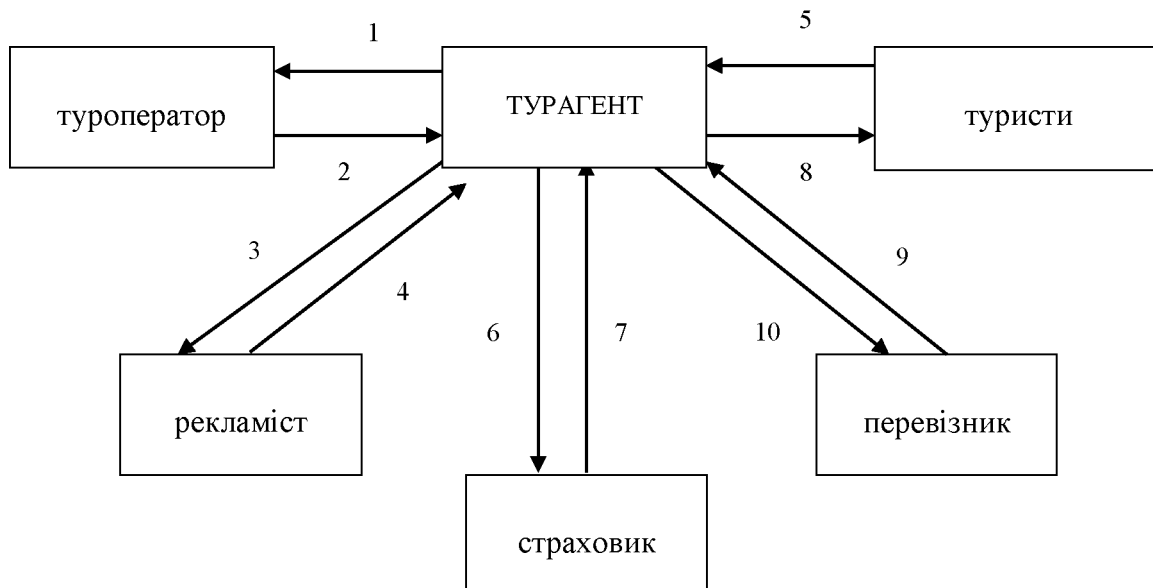
Додаток Ц

Суб'єкти підприємницької діяльності в сфері туризму, що надають послуги з перевезення, тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійного обслуговування тощо	Договір про надання послуг, акт виконаних робіт → ← гроші	Турист						
		Договір туробслуговування (ваучер, путівка)	↑↓	гроші	Агентська угода (ваучер, путівка)	гроші	↓↑	Договір туробслуговування (ваучер, путівка)
		Туроператор			→ ← Гроші, звіт про реалізацію тур-продукту	Турагент		

Рис. Ц.1. Схема надання послуг підприємствами сфери туризму
[285, с. 576-577]

Підприємства туристичного бізнесу	→ Туроператор – Турист
	→ Туроператор – Турагентство – Турист
	→ Туроператор – Турагентство-оптовик – Турагентства – Турист
	→ Туроператор – Турагентство-оптовик – Турагентства – Агент – Турист

Рис. Ц.2. Схема побудови логістичних «ланцюгів» при реалізації туристичного продукту через організаторів туризму [285, с. 576-577]



Примітка: 1 – гроші; 2 – путівки; 3 – гроші; 4 – реклама; 5 – гроші; 6 – гроші; 7 – поліси; 8 – путівки і поліси; 9 – перевезення туристів; 10 – гроші.

Рис. Ц.3. Схема господарської діяльності туристичних агенцій [127, с. 64]

Додаток Ш

Анкета клієнта

Шановний респонденте! Просимо Вас прийняти участь у дослідженні щодо вивчення якості послуг і процесу обслуговування. Для кращого взаєморозуміння просимо Вас дати відповіді на наведені в анкеті питання. Ваші відповіді дадуть нам можливість дізнатися Вашу особисту думку про роботу компанії і допоможуть зробити нашу співпрацю більш приємною та ефективною.

Із запропонованих відповідей, оберіть будь ласка ту, яка найповніше відображає Вашу особисту точку зору. Якщо наведені відповіді є недостатніми, запропонуйте власну.

При відповіді на питання оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: 5 – максимальна задоволеність (важливість), 1 – цілковита незадоволеність (не важливість).

Ми дякуємо за розуміння важливості для компанії даного дослідження і Вашу особисту участь у проекті. Дякуємо за співпрацю!

1. На скільки Ви задоволені послугами, що пропонує наша компанія?

Цілком не задоволені 1 2 3 4 5 Цілком задоволені

2. Наскільки важливим для Вас є даний атрибут послуги і наскільки Ви задоволені ним?

Показники	важливість					задоволеність					Ваш коментар
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Передпродажний сервіс											
1. Ввічливість, уважність персоналу	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
2. Компетентність у вирішенні проблем клієнта	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
3. Оперативність у прийнятті рішень	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
4. Розуміння проблем клієнта	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
5. Індивідуальний підхід при пропонуванні послуг	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
Процес створення та надання послуги, якість обслуговування											
1. Орієнтація на побажання клієнта	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
2. Привітність та комунікабельність	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
3. Стиль спілкування з клієнтом	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
4. Зовнішній вигляд (охайність)	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
5. Рівень спілкування персоналу між собою	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
6. Загальна атмосфера при роботі з клієнтом											
(відкритість, щирість, довіра)	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
7. Відповідний рівень обслуговування в зазначений строк	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
8. Відсутність помилок і неточностей у роботі	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
9. Сучасне обладнання (за допомогою якого створюються, надаються, споживаються послуги) i/або інтер'єр	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
Післяпродажний сервіс											
1. Орієнтація на дотримання зобов'язань	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
2. Орієнтація на дотримання прав споживачів	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					
3. Своєчасність виявлення рівня задоволеності клієнта від наданих послуг	□ □ □ □ □					□ □ □ □ □					

3. Чи в повному обсязі Вам надана інформація про базові цінності та принципи роботи компанії?

Додаток Ш (продовження)

а) так б) ні

4. За допомогою яких засобів Вам надається інформація про базові цінності та принципи роботи компанії?

- а) web-сайт компанії
- б) реклама
- в) персональний продаж (спілкування з представником фірми)
- г) паблік рилейшнз
- д) інше

5. Назвіть 5 найбільш значущих принципів, яких дотримується компанія та проранжуйте їх за ступенем важливості: 5- найважливіший, 1 - найменш важливий.

1. Якість послуг		7. Соціальна відповідальність		13. Свобода суджень	
2. Професіоналізм		8. Результативність		14. Прогресивність	
3. Орієнтація на споживача		9. Бажання удосконалюватись		15. Природність	
4. Командний дух		10. Чесність		16. Ваш варіант	
5. Інноваційність		11. Оптимізм		17. Ваш варіант	
6. Повага до людей		12. Надійність		18. Ваш варіант	

6. Чи скористаєтесь Ви послугами компанії наступного разу?

- а) Так. Чому?
- б) Ні. Чому?
- в) Не знаю. Чому?

7. Чи порекомендували б Ви друзям, родичам, знайомим скористатись послугами даної компанії?

- а) Так. Чому?
- б) Ні. Чому?
- в) Не певен. Чому?

8. Ваша стать:

- а) чоловіча б) жіноча

9. Ваш вік:

- а) до 20 років г) 31-35 років ж) 46-50 років
- б) 21-25 років д) 36-40 років з) старше 50 років
- в) 26-30 років є) 41-45 років

10. Ваш сімейний стан:

- а) одружений (заміжня)
- б) не одружений (не заміжня)
- в) громадянський шлюб

11. Ваш соціальний статус:

- а) службовець
- б) підприємець
- в) студент
- г) пенсіонер
- д) тимчасово безробітний

Дякуємо за надані відповіді!

Додаток Ш (продовження)

Анкета туриста (по завершенні туру)

Шановний респонденте! Дякуємо, що обрали для організації Вашої подорожі нашу компанію! Для нас важливою є Ваша думка з приводу якості отриманих туристичних послуг під час подорожі. Ми прагнемо і надалі максимально задовольняти Ваші запити і побажання, тому просимо відповісти на декілька запитань. Запропонована анкета є анонімною. Заповнену анкету, будь ласка, вкладіть в конверт, заклейте його і відайте керівникові групи!

1. Чи відповідає в цілому якість отриманих туристичних послуг Вашим очікуванням?

а) так; б) частково; в) ні.

Якщо ні чи частково, то що саме Вас не влаштувало? _____

2. Оцініть ступінь Вашої згоди з наступними твердженнями:

№	Складові туристичної послуги	1 – повністю не згодний	2 – скоріше не згодний	3 – складно відповісти	4 – скоріше згодний	5 – повністю згодний
1	Послуги з перевезення (<i>трансфер, зручність і комфорт транспортного засобу</i>) відповідали задекларованим умовам придбаного туру					
2	Послуги з розміщення (<i>умови проживання в готелі</i>) відповідали задекларованим умовам при придбанні туру					
3	Умови харчування відповідали задекларованим умовам придбаного туру					
4	Я задоволений (-на) роботою керівника групи					
5	Я задоволений (-на) екскурсійним обслуговуванням					

В наступних питаннях при відповіді використовується шкала оцінювання від 1 до 5, де: 1 – повністю не задоволений; 2 – скоріше не задоволений, 3 – складно відповісти, 4 – скоріше задоволений, 5 – повністю задоволений.

3. Наскільки Ви задоволені послугами менеджера, що продав тур?

1 2 3 4 5

4. Наскільки Ви задоволені інформаційним забезпеченням туру (*інформаційний лист, карта маршруту, інформація про екскурсійні об'єкти тощо*)?

1 2 3 4 5

5. Оцініть загальне враження від Вашої подорожі:

1 2 3 4 5

6. Ваші пропозиції та побажання щодо підвищення якості туристичних послуг _____

Дякуємо за надані відповіді!

Додаток Ш

Анкета для контактного персоналу

Шановний респонденте! Просимо Вас приділити час і відповісти на низку питань даної анкети. Ми прагнемо дізнатись Вашу особисту думку і думку Ваших колег про умови роботи у Вашій компанії. Ваші відповіді допоможуть нам дізнатись, що Ви вважаєте за необхідне зберегти як сильні сторони Вашої компанії, а що необхідно змінити. Ми будемо вдячні Вам за щирі й точні відповіді.

Опитування проводиться анонімно і одержані дані будуть використані і представлені керівництву компанії в узагальненій формі.

Питання розділені на групи і стосуються декількох аспектів Вашої роботи. Велика частина питань припускає вибір відповіді, особистої точки зору, що максимально відображає Вашу думку. Якщо у Вас є бажання дати розгорнутий коментар до своєї відповіді, будь ласка, зробіть це в полі «Ваші коментарі». Просимо Вас відповісти на всі питання анкети.

Ми дякуємо Вам за розуміння важливості для компанії даного дослідження і Вашу безпосередню участь у проекті. Дякуємо за співпрацю!

1. Відділ компанії, в якому Ви працюєте _____

2. На скільки Ви в цілому задоволені умовами роботи в компанії?

Цілком не задоволений 1 2 3 4 5 Цілком задоволений

3. Будь ласка, вкажіть, наскільки Ви згодні з наступними характеристиками:

– цілкомито не згоден; 2 – швидше не згоден; 3 – складно відповісти; 4 – швидше згоден; 5 – повністю згоден.

Характеристика	важливість	задоволеність	Ваш коментар
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1	2	3	4
Умови роботи			
1. Зручне розташування офісу	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
2. Комфортна обстановка усередині офісу	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
3. Технічна оснащеність робочого місця	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
4. Зручний графік роботи	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
Характер роботи			
1. Гордість за роботу в компанії	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
2. Можливість самовираження	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
3. Різноманітність виконуваних задач	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
Система відносин з менеджером			
1. Зрозумілі, чіткі, досяжні цілі	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
2. Зрозумілі задачі, обов'язки і процедури	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
3. Справедлива оцінка результатів роботи	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
4. Наявність необхідних повноважень	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
5. Увага керівництва до ідей і думок співробітників	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
6. Поважне відношення з боку керівників	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
Система заохочення			
1. Відповідність системи мотивації ситуації на ринку праці	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
2. Відповідність винагороди професійному рівню і результатам роботи співробітника	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	
3. Відповідність нематеріальних стимулів особистим цінностям співробітника	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	

Додаток Ш (продовження)

1	2	3	4
Навчання і розвиток			
1. Доступність навчальних програм	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
2. Відповідність програм робочим задачам	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
3. Можливість одержати підтримку наставника на робочому місці	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
4. Можливість доступу до учбових матеріалів і кращих практик	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Побудова кар'єри			
1. Можливість вертикальної кар'єри	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
2. Можливість горизонтальної кар'єри	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Відносини в колективі			
1. Доброзичлива атмосфера в колективі	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
2. Можливість одержати підтримку колег	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

4. Як довго Ви працюєте в компанії?

- а) менше 1 року г) 7-10 років ж) 21-25 років
 б) 1-3 роки д) 11-15 років з) понад 25 років
 в) 4-6 років є) 16 - 20 років

5. З яких причин, на Вашу думку, досвідчені співробітники частіше за все звільняються з компанії?

- а) низький рівень заробітної плати
 б) несприятливий мікроклімат
 в) неможливість реалізації творчих планів, ідей тощо
 г) низький рівень уваги керівника до Ваших успіхів і здобутків
 д) відсутність делегування повноважень
 є) інші причини

6. Що для Вас могло б стати причиною зміни роботи?

- а) кращі умови організації праці на новому робочому місці
 б) більш висока заробітна плата
 в) більш цікава робота за спеціальністю
 г) кращі відносини у колективі
 д) кращі відносини з адміністрацією
 є) краще соціальне забезпечення
 ж) бажання відкрити власну справу
 з) особисті мотиви
 к) не пішов би в жодному разі
 л) побоювання, що фірма може припинити свою діяльність
 м) інші причини

7. Назвіть 5 найбільш значущих принципи, яких дотримується ваша організація та проранжуйте їх за ступенем важливості: 5 – найважливіший, 1 – найменш важливий.

1. Якість послуг		7. Соціальна відповідальність		13. Свобода суджень	
2. Професіоналізм		8. Результативність		14. Прогресивність	
3. Орієнтація на споживача		9. Бажання удосконалюватись		15. Природність	
4. Командний дух		10. Чесність		16. Ваш варіант	
5. Інноваційність		11. Оптимізм		17. Ваш варіант	
6. Повага до людей		12. Надійність		18. Ваш варіант	

Додаток Ш (продовження)

8. Скажіть, будь ласка, чи поділяєте Ви принципи роботи компанії? Вкажіть в балах від 1 до 5: 1 - цілковито не поділяю; 2 - швидше не поділяю; 3 - складно відповісти; 4 - швидше поділяю; 5 - повністю поділяю.

а) Так, знаю принципи роботи компанії

1 2 3 4 5

б) Поділяю принципи роботи компанії

1 2 3 4 5

9. Чи в повному обсязі доноситься до Вас інформація про базові цінності та принципи роботи компанії?

а) так б) ні

10. З яких основних джерел Ви отримуєте таку інформацію?

а) web-сайт компанії

б) інформація від Вашого безпосереднього керівника

в) корпоративна преса

г) дошки оголошень

д) буклети та інша друкована інформація

е) спілкування з колегами

ж) інші джерела

12. Як Ви вважаєте, у Вашому відділі нормальний мікроклімат?

а) так б) ні в) не зовсім. Чому?

13. Чи знайомі Ви зі своїми посадовими обов'язками?

а) так б) ні

14. Чи готові Ви скористатись послугами, що пропонує Ваша компанія?

а) так б) ні

15. Чи готові Ви рекомендувати свою компанію колу знайомих, родичів і друзів?

а) так б) ні

16. Що б Ви запропонували змінити в стандартах обслуговування клієнтів?

17. Ваш вік:

а) до 20 років

г) 31-35 років

ж) 46-50 років

б) 21-25 років

д) 36-40 років

з) старше 50 років

в) 26-30 років

е) 41-45 років

18. Ваша стать:

а) чоловіча

б) жіноча

19. Ваш сімейний стан:

а) одружений (заміжня)

б) не одружений (не заміжня)

в) громадянський шлюб

Дякуємо за надані відповіді!

[illegible]

а) так б) ні

Додаток Ю (продовження)

10. З яких основних джерел персонал отримує таку інформацію?

- а) web-сайт компанії
- б) інформація від Вашого безпосереднього керівника
- в) корпоративна преса
- г) дошки оголошень
- д) буклети та інша друкована інформація
- є) спілкування з колегами
- ж) інші джерела

11. Чи доноситься клієнтам інформація про базові цінності та принципи роботи компанії?

- а) так
- б) ні

12. Які засоби використовуються щоб донести до клієнтів інформацію про базові цінності та принципи роботи компанії?

- а) web-сайт компанії
- б) реклама
- в) персональний продаж
- г) паблік рилейшнз
- д) інше

13. Ваш стаж роботи в даній компанії?

а) менше 1 року	г) 7-10 років	ж) 21-25 років
б) 1-3 роки	д) 11-15 років	з) понад 25 років
в) 4-6 років	є) 16 - 20 років	

14. Ваш вік:

а) до 20 років	г) 31-35 років	ж) 46-50 років
б) 21-25 років	д) 36-40 років	з) старше 50 років
в) 26-30 років	є) 41-45 років	

15. Ваша стать:

- а) чоловіча
- б) жіноча

Дякуємо за надані відповіді!

Додаток Я

Таблиця Я.1

Суб'єкти туристичної діяльності за регіонами [386]

Область	Суб'єкти туристичної діяльності, од					Доход від надання туристичних послуг, тис. грн.	
	юридичні особи			фізичні особи-підприємці			
	туроператори	тур-агенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	тур-агенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	юридичні особи	фізичні особи-підприємці
Україна	667	1473	58	1596	91	5432673,4	133971,1
Вінницька	11	18	-	40	-	5933,6	7020,8
Волинська	15	10	2	50	3	5030,5	4536,6
Дніпропетровська	21	96	1	200	6	18565,9	19330,2
Донецька ²	4	41	-	36	3	7409,3	1787,1
Житомирська	4	11	1	27	1	1744,2	1740,1
Закарпатська	16	22	2	34	-	7017,4	2457,0
Запорізька	10	64	-	153	4	10588,4	9437,1
Івано-Франківська	22	23	3	48	3	205352,1	1573,6
Київська	5	35	-	61	3	4091,7	3423,8
Кіровоградська	4	12	1	34	5	8206,5	3536,9
Луганська ²	-	8	-	7	-	184,7	416,6
Львівська	52	79	12	69	23	166910,8	7842,7
Миколаївська	6	26	-	32	1	3045,9	2074,7
Одеська	40	118	14	69	8	108267,9	6978,3
Полтавська	1	21	1	84	3	2796,8	4663,3
Рівненська	6	23	1	38	1	4165,5	2820,7
Сумська	5	18	-	28	-	3163,6	984,8
Тернопільська	10	9	3	26	1	2912,9	1369,4
Харківська	9	94	1	196	9	17093,5	11207,2
Херсонська	7	11	4	44	4	7341,1	6980,9
Хмельницька	3	22	4	49	6	6579,6	4772,7
Черкаська	6	21	1	52	2	5240,6	2660,0
Чернівецька	24	20	-	24	-	6432,3	2225,3
Чернігівська	1	18	-	37	1	1199,4	2608,0
м. Київ	385	653	7	158	4	4823399,2	21523,3



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань європейської інтеграції

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел. 255-34-42, факс: 255-33-13, e-mail: comeuoint@rada.gov.ua

№ 04-17/16-538(115123)

"12" 02 2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сагайдака Михайла Петровича у законопроектній роботі
Комітету Верховної Ради України з питань європейської інтеграції

Результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовуються при розгляді законопроектів, за якими Комітет визначено головним, що належать до пріоритетних сфер адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, регулюються нормами і принципами СОТ та стосуються зобов'язань України в рамках Ради Європи, а також при розробці заходів із забезпечення виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Зокрема, враховані пропозиції щодо:

- удосконалення класифікації послуг за рівнем інтелектуалізації операційних процесів у відповідності європейським стандартам (Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо закупівлі товарів, робіт і послуг, необхідних для реалізації державної інформаційної політики (реєстр. №2169а від 25.06.2015р.);

- застосування методології вимірювання продуктивності у сфері послуг (Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про застосування реєстраторів рахункових операцій в сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» (реєстр. №2216 від 24.02.2015р.; Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо масштабного стимулювання вітчизняного виробництва, залучення прямих іноземних інвестицій та розвитку малого і середнього підприємництва) (реєстр. №2143а від 22.06.2015р.);

- перспектив розвитку ринку послуг в Україні за умов євроінтеграції (Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (щодо вдосконалення регулювання в галузі економічної конкуренції на ринку послуг) (реєстр. №3336 від 16.10.2015р.); Проект Закону про ратифікацію Угоди між Урядом України та Європейською Комісією про участь України у програмі «Креативна Європа» (реєстр. №0077 від 11.01.2016р.).

*Заступник Голови Комітету
Верховної Ради України
з питань європейської інтеграції,
Народний депутат України*

М.М.Іонова



ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

01135, Україна, м. Київ, пр-т Перемоги, 14 тел.: (044) 351 46 01, факс: (044) 351 46 05, www.tourism.gov.ua

«21» 11 2014 р. № 3064/50/2.2/1-14

на № _____ від «__» _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження САГАЙДАКА Михайла Петровича

Результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовуються в діяльності Державного агентства України з туризму та курортів при здійсненні регуляторного впливу на діяльність суб'єктів ринку туристичних послуг та при розробці практичних заходів з реалізації маркетингових програм забезпечення туроператорами і турагентами розвитку внутрішнього та в'їзного туризму в Україні.

Зокрема, враховані пропозиції щодо:

формування засад стандартизації надання готельних та туристичних послуг на основі розробленої моделі компетенцій контактного персоналу;

діагностики внутрішнього маркетингу підприємств, що здійснюють діяльність в сфері туризму з урахуванням особливостей наданих ними послуг (організація подорожей, послуг з розміщення і харчування);

застосування методичних засад крос-культурного аналізу поведінки споживачів національного туристичного продукту в рамках реалізації проекту «Туристичний бренд України» на загальнодержавному та міжнародному рівнях;

формування державних концепцій, стратегій та програм розвитку туризму і курортів в Україні.

Заступник Голови
Держтуризмкурорту

А.О. Шенін



КРИВОРІЗЬКА МІСЬКА РАДА ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

пл.Радянська, 1 м.Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50101, тел.(056)440-05-15; тел./факс (0564)74-17-00
e-mail: mvk99@ukrpost.ua, http://www.kryvyrih.dp.ua, код ЄДРПОУ 04052169

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Сагайдака М.П.
«Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Даною довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича використовуються в діяльності виконкому Криворізької міської ради, зокрема управління економіки, управління розвитку підприємництва, управління культури і туризму, відділу з питань внутрішньої політики апарату міської ради і виконкому, муніципального центру послуг, зокрема при розробці і реалізації заходів Програми сприяння розвитку місцевого самоврядування на 2016 рік, Програми розвитку малого й середнього підприємництва на 2015, 2016 роки, Програми перспективного розвитку освіти на 2016-2018 роки, Маркетингової стратегії міста Кривого Рогу. У роботі названих управлінь, відділу і центру використовуються рекомендації та пропозиції щодо:

- застосування методології комплексного оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу, що безпосередньо контактує з громадянами під час надання адміністративних та інших публічних послуг з метою удосконалення організації ефективної роботи із забезпечення їх прав;

- впровадження системи моніторингу ефективності управління внутрішнім маркетингом щодо забезпечення зручного та оперативного надання послуг суб'єктам звернень, максимального спрощення організації й технологій їх надання, удосконалення основних процесів створення і надання адміністративних послуг відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та інформаційної безпеки;

- формалізації процесу управління контактним персоналом на всіх ієрархічних рівнях шляхом формування освітнього середовища та розробкою заходів сприяння розвитку ефективної інфраструктури підтримки підприємництва для забезпечення результативної діяльності, надання адміністративних послуг суб'єктам малого й середнього бізнесу відділом дозвільно-погоджувальних процедур виконкому міської ради.

Запропоновані за результатами дисертаційного дослідження рекомендації дозволять підвищити результативність виконання заходів Програми розвитку малого й середнього підприємництва на 2015, 2016 роки і Маркетингової стратегії міста Кривого Рогу.

Заступник міського голови

ВИКОНАВЧИЙ
КОМІТЕТ

О.В. Катриченко

Виконком Криворізької міської ради
вих. № 7/11-284 від 05.02.2016





ВИКОНКОМ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ

пл. Радянська, 1, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50101 тел.(0564)74-73-32, тел./факс 92-13-72
e-mail: u.economy@krivvyrh.dp.ua, код ЄДРПОУ 38255400

12.02.2016 № 118

На № _____ від _____

**Довідка про впровадження результатів
дисертаційного дослідження Сагайдака М.П.
«Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

Результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича використовуються у роботі управління економіки виконкому Криворізької міської ради при реалізації державної та місцевої політики в економічній сфері, упровадженні інноваційних механізмів і моделей сприяння сталому місцевому економічному розвитку.

Окремі наукові і прикладні аспекти дисертаційної роботи були використанні під час формування Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу до 2025 року, а саме:

- результати маркетингового дослідження сучасного стану та перспектив розвитку ринку послуг для економічного обґрунтування залучення потенційних інвесторів для реалізації інфраструктурних проектів;
- методологія та економіко-математичні моделі управління контактним персоналом суб'єктів господарювання;
- науково-методичні підходи до визначення і аналізу чинників, що впливають на потреби і запити споживачів адміністративних, житлово-комунальних та інших послуг.

Суттєвого значення в забезпеченні результативності роботи управління економіки мають розроблені Сагайдаком М.П. положення теорії поведінки споживача в частині співпраці з постачальниками таких послуг, а також підходи до удосконалення методики вимірювання якості послуг.

Начальник управління економіки

Т. Підпалько

Товариство з обмеженою
відповідальністю
“НОВА МЕДІА”
80000, Україна
м. Кривий Ріг,
Дніпропетровської області
ул. Янова, б. 7, офіс 2-А
тел./факс 92-41-28
р/р 26000060433086
у КФ ПАТ КБ Приватбанк
м. Кривий Ріг
МФО 305750
Код ЄДРПОУ 34811989
ІПН 348119804817
Свідоцтво № 100322206



Общество с ограниченной
ответственностью
“НОВА МЕДИА”
80000, Украина
г. Кривой Рог,
Днепропетровской области
ул. Янова, д.7, офис 2-А
тел./факс 92-41-28
т/с 26000060433086
в КФ ПАО КБ Приватбанк
г. Кривой Рог
МФО 300164
Код ОКПО 34811989
ИНН 348119804817
Свидетельство № 100322206

Вих. № 125/15 від 18.12. 2015 р.

До спеціалізованої вченої ради Д26.006.03
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені В. Гетьмана»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сагайдака Михайла Петровича
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг» використовуються в діяльності ТОВ «НОВА МЕДІА» при організації та здійсненні взаємодії з суб'єктами ринку рекламно-інформаційних та консалтингових послуг.

Зокрема, в практичній діяльності ТОВ «НОВА МЕДІА» використовується методологія діагностики внутрішнього маркетингу з урахуванням характеру наданих послуг, методичні підходи до виявлення рівня задоволеності споживачів якістю послуг підприємства, а також модель компетенцій при здійсненні комплексного оцінювання контактного персоналу. Здійснена на практиці апробація системи моніторингу управління внутрішнім маркетингом підтвердила свою ефективність.

Директор



Н.О. Жаботинська

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сагайдака М.П. на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати, отримані в наслідок виконання дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг» за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) використовуються в діяльності ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» в Україні, яка є одним із провідних туроператорів з організації відпочинку на курортах Туреччини, Єгипту, Іспанії, Греції, Болгарії.

Компанія «ANEX TOUR» постійно впроваджує у свою роботу новітні технології туризму, що дозволяють економити час і ресурси як клієнтів, так і партнерів. У зв'язку з цим в організації і здійсненні діяльності контактного персоналу компанії у роботі зі споживачами і партнерами – турагентствами використовуються наступні пропозиції:

- методика діагностики внутрішнього маркетингу компанії, зокрема розроблені анкети для виявлення ключових факторів задоволеності об'єктів діагностики (споживачів, контактного персоналу, керівників) та дослідження рівня клієнтоорієнтованості персоналу, як основи досягнення маркетингових цілей компанії на цільових ринках;

- методичні підходи щодо побудови матриці «задоволеності/незадоволеності» клієнтів та карти «важливість – виконання» для всіх об'єктів діагностики з метою виявлення проблемних зон і розробки рішень для оперативного їх усунення;

- методологічні засади оцінювання продуктивності контактного персоналу з метою виявлення потенціалу для підвищення якості і конкурентоспроможності послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування їх лояльності та позитивного споживацького досвіду, що позитивно вплине на показники прибутковості бізнесу.

Керівник
відділу маркетингу



Е. Абдураїмов

вих. № 01-Н/К від 26 січня 20 16 р.

До спеціалізованої вченої ради Д26.006.03
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сагайдака М.П. «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича використовуються при здійсненні основної діяльності ГО «Всеукраїнський туристичний альянс» згідно Статуту, зокрема при організації і плануванні взаємодії суб'єктів ринку туристичних послуг щодо об'єднання зусиль підприємств, установ і організацій, які функціонують в галузі туризму, готельного та ресторанного бізнесу, промисловості, громадських неприбуткових організацій, вищих навчальних закладів з метою сприяння розвитку туризму в Україні та у м. Кривому Розі.

Зокрема враховані пропозиції щодо:

- моделювання компетенцій та комплексного оцінювання контактного персоналу, що задіяний у сфері туризму шляхом створення системи ступеневої освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців;

- використання методики діагностичного дослідження внутрішнього маркетингу підприємств сфери туристичних послуг за ключовими показниками задоволеності учасників трьохсторонньої взаємодії у системі відносин «топ-менеджмент – контактний персонал – споживач»;

- реалізації заходів перспективного розвитку ринку туристичних послуг і використання міжнародного досвіду в управлінні внутрішнім маркетингом підприємств туристичного бізнесу для удосконалення туристично-інформаційної інфраструктури, розробки та впровадження інноваційних спеціалізованих туристичних продуктів, їх інформаційної та маркетингової підтримки, залучення спеціалістів промислових підприємств і фахівців, що працюють в цій сфері до розвитку промислового туризму в м. Кривий Ріг.

Керівник громадської організації
«Всеукраїнський туристичний альянс»



Ю.О. Тихон



Вих. № 02 від 11.02 2016 р.

*До спеціалізованої вченої ради Д26.006.03
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Сагайдака М.П.
«Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Результати дисертаційного дослідження Сагайдака Михайла Петровича використовуються в діяльності консалтингової компанії «НОВА ПЕРСОНА», що є однією із лідируючих компаній на українському ринку послуг з навчання, підбору і розвитку персоналу.

Зокрема, в організації взаємодії з роботодавцями стосовно пошуку і підбору персоналу вищої і середньої ланки використовуються:

- методологічні засади здійснення комплексного оцінювання компетенції та компетентностей контактного персоналу у досягненні маркетингових цілей підприємства-роботодавця;

- методика визначення рівня клієнтоорієнтованості персоналу, як ключової компетенції в структурі компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг;

- класифікація контактного персоналу та методичні підходи щодо побудови професійного профілю і карти компетентності контактного персоналу;

- механізм управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства.

При здійсненні навчання претендентів на посаду застосовуються основні положення концепції внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу, методологічні засади побудови індивідуального бренду фахівця та оцінювання його продуктивності.


 Директор І.І. Новицька



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
КРИВОРІЗЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

вул. К. Маркса, 64, м. Кривий Ріг, 50000, тел/факс (0564) 90-15-12, E-mail: kei@kneu.dp.ua

Від 10 12 2015 № 01/01/03-09-237

На № _____ від _____ **ДОВІДКА**

про використання результатів дисертаційного дослідження М.П. Сагайдака
на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
у розробці Маркетингової стратегії розвитку Криворізького економічного інституту
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Сучасні глобалізаційні виклики, поява новітніх технологій і послуг, прискорення процесів інформатизації суспільства та актуалізація питань Міністерством освіти і науки України щодо розвитку економіки знань і підвищення академічної мобільності студентів ставлять у цілому перед системою освіти, а відтак і перед Криворізьким економічним інститутом ДВНЗ «Криворізький національний університет», якісно нові завдання.

Розроблена під керівництвом М.П. Сагайдака маркетингова стратегія розвитку Криворізького економічного інституту, що була затверджена на засіданні Вченої ради КЕІ ДВНЗ «КНУ». Протокол №5 від 19.03.2015р., враховує зміни макроекономічних умов, які відбулися в Україні за останні роки, ґрунтується на аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування інституту, визначає шляхи і засоби досягнення основної мети, що пов'язана із забезпеченням подальшого поступового розвитку Криворізького економічного інституту в умовах складної демографічної ситуації та агресивної конкурентної боротьби на регіональному ринку освітніх послуг.

Використання результатів дисертаційної роботи М.П. Сагайдака, зокрема основних положень концепції внутрішнього маркетингу, а також підходів до оцінювання ролі контактного персоналу у виявленні і максимальному задоволенні потреб споживачів освітніх послуг, дозволило виокремити та структурувати ключові підходи до поетапного розвитку інституту на період 2015-2019 рр. У відповідності до цього маркетингову стратегію розвитку Криворізького економічного інституту представлено як унікальну комбінацію корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій, реалізація яких сприятиме посиленню взаємозв'язків між усіма учасниками у системі відносин «державні інституції – ВНЗ – викладач – споживач послуг – роботодавець», що у решті сприятиме досягненню КЕІ ДВНЗ «КНУ» стійких конкурентних переваг на регіональному ринку освітніх послуг.

Директор Криворізького економічного інституту,
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,
доктор економічних наук, професор



А.В. Шайкан



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
КРИВОРІЗЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

вул. К. Маркса, 64, м. Кривий Ріг, 50000, тел/факс (0564) 90-15-12, E-mail: kei@kneu.dp.ua

Від 04.12.2015 № 01/03-09-236

На № _____ від _____ **ДОВІДКА**
про використання результатів дисертаційного дослідження
Сагайдака Михайла Петровича
на тему: «Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг»
у навчальному процесі Криворізького економічного інституту
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

У навчальному процесі Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет» використовуються результати дисертаційної роботи М.П. Сагайдака при викладанні дисциплін «Маркетинг послуг», «Маркетингові комунікації», «Маркетинговий менеджмент», «Професійна кар'єра успішного фахівця» для студентів напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг», спеціальності 8.03050701 «Маркетинг» галузі знань 0305 - «Економіка та підприємництво».

Результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у розроблених автором робочих навчальних програмах, конспектах лекцій, навчально-методичних комплексах для самостійного вивчення зазначених дисциплін, а також у виконаних під керівництвом М.П. Сагайдака магістерських дипломних роботах.

Використання результатів дисертаційної роботи М.П. Сагайдака дозволяє підвищити рівень підготовки майбутніх фахівців з маркетингу, розширити їх знання щодо засад становлення та розвитку теорії внутрішнього маркетингу, структури і складових елементів системи внутрішнього маркетингу, визначення ролі контактного персоналу у задоволенні потреб споживачів і досягненні маркетингових цілей підприємства, методологічних основ формування, діагностики та моделювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.

Директор Криворізького економічного інституту
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,
доктор економічних наук, професор


А.В. Шайхан

Заст. начальника навчально-методичного відділу
Криворізького економічного інституту
ДВНЗ «Криворізький національний університет»


Н.М. Полоз