

О. Ю. Могилевская,

к. э. н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Киевский Международный Университет

## ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ — ЭФФЕКТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

O. Mohylevska,

Ph.D in Economics, Associate Professor of Economy and Management Department, Kyiv International University

INTERNAL MARKETING IS EFFECTIVE CONSTITUENT OF THE MARKETING SYSTEM MANagements BY AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

*В статье рассматриваются ключевые аспекты концепции внутреннего маркетинга с позиции философии бизнеса. Сформулированы принципы эффективной мотивации персонала как важного фактора конкурентоспособности предприятия. Обоснована необходимость выбора инновационной системы управления персоналом в маркетинговой системе промышленного предприятия.*

*The article deals with the key aspects of conception of the internal marketing from position of business philosophy. Principles of effective motivation of personnel are set forth as an important factor of competitiveness of an enterprise. The necessity of choice of innovative system personnel management in the marketing system of an industrial enterprise is grounded.*

*Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, внутренний маркетинг, капитализация бизнеса, стратегическое развитие.*

*Key words: personnel management, motivation, internal marketing, capitalization of business, strategic development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Эффективное управление предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что высокий уровень управления может сложиться только в случае максимального использования потенциала человеческого ресурса.

События последних лет в Украине, в том числе экономический кризис, рост уровня конкуренции, финансовая нестабильность, низкая инновационная активность и острый дефицит высококвалифицированных специалистов в промышленной сфере привели к тому, что возникла потребность в корректировке корпоративного управления и системы управления персоналом на отечественных промышленных предприятиях. Опыт инновационного развития передовых стран мира показы-

вает, что интеллектуальный потенциал в промышленной сфере можно увеличить, формируя инновационную восприимчивость через подготовку специалистов в области экономики и управления производством. Инновационное развитие промышленных компаний напрямую связано с профессиональной компетентностью работающих в них специалистов и уровнем корпоративной культуры.

### АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

В мировой практике маркетинговый инструментарий в управлении человеческими ресурсами используется с конца XX в., в отечественной практике промышленных предприятий данный подход к управлению персоналом не получил должного распространения до настоящего времени. Большинство предприятий маркетинговые функции в кадровой политике сводят к функциям планирования потребности в персонале и организации рекламных мероприятий, подобные меры носят временной характер и не работают на долгосрочную перспективу.

Исследование ряда промышленных компаний показало, что система управления персоналом отечественных предприятий нуждается в усовершенствовании. Действия руководства предприятия и инвестиции, на наш взгляд, должны быть направлены как на развитие системы оплаты труда, так и корпоративной культуры. Зарубежный опыт экономически развитых стран свидетельствует о том, что выживание в условиях конкуренции и эффективная деятельность предприятия во многом зависят от его кадровой политики.

Проблема человеческого фактора обсуждается в работах ряда отечественных и зарубежных авторов: Ахмеда П.К., Бруна М., Голубкова Е.П., Гренрооса К., Кибанова А., Колота А.М., Котлера Ф., Рафика М., Уткина Э.А., Фатхутдинова Р.А. и др. На поиск путей ее решения направлены усилия как теоретиков менеджмента и маркетинга, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск маркетинговых механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель — обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда, направленного на капитализацию и инновационное развитие предприятия, воспитание мотивированного и клиентоориентированного персонала. Необходим синтез теоретических знаний в области менеджмента и маркетинга и практического применения концепций управления персоналом. Однако границы этих наук еще не получили достаточной определенности на сегодняшний день.

Философия управления персоналом — это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации кадрового потенциала.

Для украинских промышленных предприятий проблема мотивации — достаточно новая задача. Процветание отечественного производства во многом зависит от успешного решения данной задачи. Актуальность нашего исследования обусловлена необходимостью выбора инновационной системы управления персоналом в маркетинговой системе промышленного предприятия, обладающей наиболее эффективными механизмами и способами мотивации трудового коллектива предприятия.

## ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Современные проблемы в управлении персоналом требуют инновационных решений, адаптации зарубежного опыта к отечественным условиям. В условиях турбулентности рыночной среды маркетинг становится органической составной частью системы управления персоналом на предприятии.

Инновационное развитие рыночной деятельности предприятия предполагает маркетинговый подход применительно к сфере управления человеческими ресурсами. На наш взгляд, связать единым маркетинговым процессом все управленческие технологии позволит маркетинговое управление персоналом. Данное направление развития подразумевает выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом. Ф. Котлер делит маркетинг на традиционный, внутренний и маркетинг взаимоотношений. По нашему мнению, маркетинговое управление, как базовая составляющая системы управления промышленным предприятием, основывается на холистической концепции маркетинга. Маркетинг взаимоотношений, маркетинг интегрированных коммуникаций, внутренний маркетинг, маркетинг социальной ответственности — все это составные час-

ти концепции холистического маркетинга. Таким образом, подобный подход к маркетингу характеризуется тесной стыковкой всей маркетинговой деятельности, целью которого является реальное удовлетворение потребности потребителей и увеличения рыночной стоимости бизнеса.

Концепцию внутреннего маркетинга, ориентированного на персонал предприятия, предложил один из представителей Скандинавской школы маркетинга Кристиан Гренроос: "Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников" [13]. Английские ученые Рафик М. и Ахмед П. К. утверждают: "Внутренний маркетинг — это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий" [14].

Одни сводят внутренний маркетинг к формированию корпоративной культуры, другие считают его лишь инструментом мотивации персонала и одной из задач отдела кадров, ограничивая тем самым возможности этого направления маркетинга. Ф. Котлер полагает, что стратегия внутреннего маркетинга направлена на отношения компании с персоналом: маркетинговые методы нужно применять для того, чтобы побуждать сотрудников качественно обслуживать потребителей [8]. По мнению Е. Голубкова [5], автора словаря-справочника по маркетингу, внутренний маркетинг направлен на эффективное обучение и мотивацию сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами, а также на создание условий, при которых сотрудники работают как единая команда, обеспечивая наиболее полное удовлетворение запросов потребителей.

Задача внутреннего маркетинга — создание внутри организации среды, максимально ориентированной на клиента. С этой целью организация должна рассматривать своих сотрудников как внутренних клиентов. Процесс их наиболее эффективной мотивации (удовлетворения) и есть предмет внутреннего маркетинга. Философия внутреннего маркетинга достаточно проста. Внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, называемой маркетингом отношений (relationship marketing). Исследователи маркетинга эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать, внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке.

## ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Одним из элементов управленческой деятельности является маркетинг. Однако не следует забывать о роли человеческих ресурсов в достижении стратегических целей организации. Сегодня ученые пытаются совместить в единую систему маркетинг-менеджмент организации и управление персоналом. Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена [9]. Управление персоналом — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей организации, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом [6].

Таким образом, маркетинг направлен на потребителя (покупателя, клиента), сферой применения маркетинга является внешняя среда организации; управление персоналом подразумевает воздействие на работника, который является элементом внутренней среды организации. Связь этих двух видов деятельности формирует

новые подходы к менеджменту организации. Внутренний маркетинг изучает работника как ключевого стратегического ресурса организации, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Возрастание роли внутреннего маркетинга обусловлено необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы, самой рабочей силы; потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала человеческих ресурсов. Таким образом, элементом новой концепции управления человеческими ресурсами является внутренний маркетинг. Исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты работы и более качественно обслуживает внешних потребителей, превращаясь в фактор успешного внешнего маркетинга. Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, однако успех этой стратегии будет существенно зависеть от профессиональной компетентности персонала и культуры обслуживания внешних потребителей.

Опрос руководителей ряда промышленных предприятий показал, что 80% инвестиций в развитие системы мотивации идет на увеличение фонда оплаты труда, около 10% денежных средств вкладывается в развитие социальной мотивации. Материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план. На наш взгляд, необходим новый подход руководства к управлению персоналом, который использует широкий спектр современной системы мотивации труда: продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, воспитание корпоративного духа, создание сплоченного коллектива.

Духовная (ментальная) сплоченность достигается путем формирования единой бизнес-идеологии компании: миссии — предназначения персонала, идентификации — самоопределения персонала и ценностей — мотиваторов. Наличие бизнес-идеологии позволит создать ментальный фильтр отбора персонала и сформировать сплоченный рабочий коллектив, в котором устанавливается единый вектор развития, преследуются одни цели.

Традиционно мотивация изучалась как средство повышения производительности труда. Но нам представляется, что современному предприятию необходим новый постулат: работа должна быть организована так, чтобы она приносила человеку удовлетворение. И лишь как следствие реализации этого постулата будет достигнута высокая производительность труда, эффективность деятельности и рост доходов предприятия.

Особенностью управления персоналом в стратегии инновационного развития предприятия является возрастающая роль личности работника. На наш взгляд, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом на промышленных предприятиях:

- определение философии управления персоналом;
- создание совершенных служб управления персоналом;
- применение новых технологий в управлении персоналом;
- выработка совместных ценностей, социальных норм, установок поведения.

Повышение роли персонала связано с развитием наукоемкого производства, что привело к росту удельного веса специалистов высокой квалификации. В связи с этим, основу концепции управления персоналом инновационного промышленного предприятия составляет роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачей организации.

Управление трудовыми ресурсами, на наш взгляд, целесообразно рассматривать как составную часть и необходимое условие реализации комплекса маркетинговых мероприятий относительно управления эффек-

тивностью бизнеса. Главным в этом вопросе становится сотрудник, как ресурс, способный на креативные и инновационные решения, которые, в конечном итоге, являются основой успешной конкуренции и выживания. По нашему мнению, предприятию необходимо создать модель влияния эффективности персонала на результаты бизнеса. Ключевым звеном в данной модели будет заинтересованность сотрудников. Это повышенная эмоциональная и интеллектуальная связь, которую они испытывают по поводу своей работы. Именно заинтересованность в дальнейшем влияет на уровень удовлетворенности клиентов, производительность труда, что в свою очередь, улучшает финансовые результаты, повышает рентабельность производственной деятельности.

Среди важнейших факторов, которые обуславливают заинтересованность персонала, можно назвать следующие: доверие и честность; отношения с руководителем; характер работы; перспективы карьерного роста; видимая связь между индивидуальной эффективностью и результатами деятельности предприятия; развитие сотрудника; коллеги / члены команды; гордость за свое предприятие. Заинтересованность не только повышает скорость и качество выполняемых процедур, но и питает среду, в которой сотрудники готовы создавать лучшие бизнес-процессы.

На определенном этапе развития предприятия является проблема — необходимость наладить взаимодействие таких специализированных функций, как маркетинг, управление финансами, управление персоналом. На этом этапе именно директор по персоналу часто является инициатором процесса осознания стратегии компании, поскольку для оценки персонала и для осуществления других стратегических инициатив, ему необходимо понимать не только долгосрочные цели компании, но и ценности, на которых будет базироваться стратегия. Таким образом, предприятие объективно подходит к этапу систематизации менеджмента, началом которого является внедрение стратегического планирования. Происходит это в зависимости от специфики рынка и самого бизнеса.

Параллельно с систематизацией менеджмента происходит процесс формирования корпоративной культуры, независимо от того, осознает компания это или нет. После борьбы разных ценностей, управленческих решений, которые базируются на противоречивых принципах, складывается корпоративная культура, которая формируется вокруг определенных ценностей. Ключевым связующим звеном между стратегией предприятия и его корпоративной культурой служат ценности. Связующим звеном ценности является только тогда, когда совпадают бизнес-ценности, задекларированные компанией (инновационность, результативность, свобода, гибкость), и фактические, реальные ценности, вокруг которых сформировалась корпоративная культура (контроль, стабильность, порядок, эффективность).

Управленческий консалтинг позволяет отслеживать определенные тенденции, которые происходят на рынке труда. Владельцы и руководители бизнеса являются носителями культуры предприятия. Для решения проблемы различных ценностей персонала в каждом конкретном случае нужен индивидуальный подход, но в целом, на наш взгляд, следует направлять усилия в следующих направлениях:

- осознание и четкое построение принципов корпоративной культуры;
- учет отличий в ценностях сотрудников, управленцев, владельцев бизнеса;
- создание системно-индивидуальных подходов к обучению сотрудников;
- разработку системы стимулирования и мотивации, которая учитывает индивидуальность в ценностных ориентирах разных сотрудников.

Ответственность за такой важный элемент бизнеса, как персонал ложится, в первую очередь, на директора

по персоналу. Анализируя информацию, основанную на выборке последних объявлений в Интернете о поиске директора по персоналу, можно сделать предположение, что рынок формирует систему естественного отбора для кандидатов. Отсутствует упоминание о компетенции "понимания бизнеса" относительно коммерческих и финансовых принципов управления предприятием, равно, как и компетенция "стратегическое мышление", понимание корпоративных целей своей деятельности. Исследованные объявления сводятся к ряду таких требований, как: управление службой персонала компании; делопроизводство и соблюдение требований Кодекса законов о труде; организация учебы и проведение оценки персонала.

На наш взгляд, это не гарантирует существенного улучшения финансовых показателей, прироста стоимости акций акционеров, увеличения объема продаж. Можно допустить, что причиной тому, что не срабатывают лучшие международные практики может быть несоответствие внедряемых систем управления персоналом целям компании и ее финансовому состоянию.

На наш взгляд, для успешной работы предприятию необходимо с учетом поставленных целей определить место директора по персоналу в структуре предприятия. Желательно, чтобы директор по персоналу входил в коллегиальный орган управления предприятия. Для выполнения своих профессиональных задач директор по персоналу, в первую очередь, должен владеть такими компетенциями, как понимание бизнеса и стратегическое мышление, и только потом — знаниями и навыками по управлению персоналом. Инвестирование в планирование, постановку целей и предоставление обратной связи позволит руководству предприятия получить существенный взнос в развитие бизнеса от директора по персоналу.

При организации любой системы мотивации очень важно определить место человеческого капитала в деловой модели компании. Параметрами оценки могут быть стоимость создания данного капитала и стоимость его эксплуатации. Один из параметров стоимости создания человеческого капитала — стоимость обучения отдельно взятого специалиста. Сложнее оценить опыт работы и жизненную зрелость, важные в групповых отношениях. Еще сложнее — слаженность командного взаимодействия, которое является результатом коллективного опыта. Стоимость эксплуатации человеческого капитала состоит из инвестиций в его развитие и текущих расходов в виде фиксированных (зарботной платы) и переменных (премий, бонусов) выплат.

У человеческого капитала есть много общего с другими видами активов предприятий. Например, можно вычислить объем продаж на единицу производственного оборудования и на одного менеджера по продаже. Но есть у человеческого капитала и фундаментальное отличие — собственные цели людей. Сотрудники могут делать свою работу, демонстрируя энтузиазм и вкладывая душу, а могут работать точно по инструкции. Опыт показывает, что к внедрению системы мотивации необходимо относиться как к отдельному проекту, тогда шансы на успех внедрения большие. Отношения работодателя и наемного работника все больше приближаются к гибким — договорным, которые позволяют использовать человеческий капитал, как важный рычаг повышения конкурентоспособности. Вознаграждение работает, когда оно привязано к результату. Результат должен определяться, исходя из личных целей сотрудников, связанных с целью предприятия.

На наш взгляд, для успешной работы предприятия на промышленном рынке можно предложить следующие рекомендации по мотивированию персонала. Разработка и употребление системы мотивации персонала начинается с понимания собственной деловой модели,

которая включает бизнес-систему (предложение потребителям, цепочка формирования стоимости, ресурсная база) и организационную систему (организационная структура, культура и процессы). Понимание деловой модели позволяет оценить роль человеческого капитала в ресурсной базе бизнеса и возможности мотивации в организационной системе, которая сложилась. Понимание роли человеческого капитала в деловой модели позволяет оценить бюджетные рамки системы мотивации в форме постоянных и переменных расходов, инвестиций в человеческий капитал и возможной части дополнительной прибыли, полученной за счет личных усилий сотрудников. Требования к результативности позволяют сформулировать требования к персоналу: знания, навыки, опыт работы и личные качества, например, коммуникабельность, гибкость, креативность. Требования к персоналу и его результативности позволяют определить задачи системы мотивации. Формулировка задач системы мотивации на промышленном предприятии дает возможность выбрать адекватные инструменты мотивирования (табл. 1).

Выбор инструментов существенно зависит от специфики бизнеса, фазы жизненного цикла компании и задач системы мотивации. Поэтому стоит отметить важность поиска точного баланса между мотивирующими и стимулирующими инструментами. Стимулирующие инструменты поощряют результаты, важные для бизнеса и обеспечивают материальные вознаграждения за индивидуальные или групповые достижения. Мотивирующие инструменты поощряют факторы, важные для сотрудника и связанные с ростом компетентности, гордостью за личные достижения и причастностью к успеху компании. Учет предложений на рынке труда — выбор материальной составляющей мотивации, которая существенно зависит от ситуации, сложившейся на рынке, с вознаграждением. Поэтому предприятию необходимо двигаться вместе с рынком и использовать прогрессивные формы оплаты.

К принципам эффективной мотивации, по нашему мнению, можно отнести:

- понятные цели на всех уровнях организации;
- баланс интересов сотрудников и компании (внутренний контракт);
- прозрачные критерии оценки результативности сотрудников и служб;
- баланс материальной и культурной составляющих системы мотивации;
- связь системы мотивации и других систем управления;
- соблюдение руководством условий внутреннего контракта.

Система мотивации для бизнеса с высокой ценностью человеческого капитала — важный фактор конкурентоспособности. Только тщательным образом подобранный и точно мотивированный на достижение результата персонал способен реализовать себя и достичь эффективных показателей в работе.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Маркетинг — ключевая функция бизнеса. Чтобы компания успешно работала на рынке, нужно заинтересовать каждого сотрудника в ее развитии. Сущность внутреннего маркетинга персонала в том, что отношения компании и работников строятся на тех же принципах, что и отношения компании с клиентами. Руководство фирмы предлагает сотрудникам продукт — должность, работник покупает этот продукт, оплачивая его своим трудом. Таким образом, ориентация на клиента — основа традиционного маркетинга — дополняется ориентацией на внутреннего потребителя — сотрудника.

Рыночные отношения представляют достаточно возможностей для эффективного управления предприятием. Обобщая разработки в области менеджмента

предприятия, можно сформулировать характерные черты современного корпоративного управления:

— рассмотрение предприятия как целостной системы, что позволяет исследование организации в единстве ее составных частей;

— применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому вся организация внутри предприятия есть реакция на разные действия извне;

— поворот бизнеса к "организационной культуре предприятия", заинтересованный подход к стратегии управления персоналом, формированию системы мотивации и креативного мышления персонала, которое обеспечивает восприимчивость ко всему новому;

— признание предприятия как социальной системы, эффективность которой зависит от ее главного ресурса — человека.

Практическое воплощение этих принципов управления требует коренного пересмотра всей философии бизнеса. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии управления персоналом предприятия.

Сущность внутреннего маркетинга можно определить как философию управления человеческими ресурсами организации, единый управленческий процесс интеграции множественных ее функций. Рассмотрение концепции внутреннего маркетинга с позиций философии бизнеса и инновационного развития предприятия позволяет выделить его следующие ключевые элементы:

- мотивированный и удовлетворенный персонал;
- клиентоориентированность и заинтересованность в продажах;
- использование маркетингового подхода к внутреннему рынку организации;
- межфункциональная интеграция.

#### Литература:

1. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. — СПб.: Питер, 1999.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999.
3. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / Брун М. // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — №6. — С. 66.
4. Вадайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций / С.В. Вадайцев. — М.: Информационно-издательский дом "Филин", 1997.
5. Голубков Е.П. Маркетинг: словарь-справочник / Е.П. Голубков; 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 440 с.
6. Кибанов А. Организация маркетинга персонала / А. Кибанов, И. Дуракова // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — №11. — С. 23—25.
7. Колот А.М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу: навчаль. посібник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
8. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. Маркетинг XXI века / Котлер Ф., де Без Ф. Т.; пер. с англ. Т.Р. Тэор. — СПб.: Издательский Дом "Нева", 2005. — 432 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. В. Б. Боброва. — М.: Прогресс, 1991. — 567 с.
10. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. — М.: Экмос, 2000. — 352 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа: Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа: Интел-Синтез", 1997. — 304 с.
13. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing / D. Ballantyne. — Argentina: AMA International Marketing Educators' Conference, 2000.

Таблица 1. Инструменты мотивирования

Стимулирование и мотивирование	Индивидуальная мотивация	Коллективная мотивация
Материальная составляющая (стимулирование)	Инвестиции в работника	Инвестиции в развитие группы
	Заработная плата	Групповой бонус
	Переменная часть (бонус)	
Нематериальная (культурная) составляющая (мотивирование)	Статус - должностной или профессиональный рост	Общественное признание достижений группы
	Личный комфорт	Признание статуса компании
	Общественное признание	

14. Rafiq M. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management / M. Rafiq, P.K. Ahmed // Journal of Marketing Management — 1993. — No. 3. — P. 219—232.

#### References:

1. Ambler, T. (1999), Prakticheskij marketing [Practical marketing], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
2. Ansoff, I. (1999), Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
3. Brun, M. (1996), "Inwardly brandname marketing as element of customer focus", Problemy teorii i praktiki upravleniya, vol. 6, pp. 66.
4. Vadajcev, S.V. (1997), Ocenka biznesa i innovacij [Estimation of business and innovations], Informacionno-izdatelskij dom "Filin", Moskva, Rossiya.
5. Golubkov, E. P. (2001), Marketing: slovar'-spravochnik [Marketing: reference dictionary-book], Delo, Moskva, Rossiya.
6. Kibanov, A. and Durakova, I. (2008), "Organization of personnel marketing", Kadrovik. Kadrovyy menedzhment, vol. 11, pp. 23—25.
7. Kolot, A. M. (1998), Motivatsiya, stimulyuvannya y otsinka personalu [Motivation, stimulation and estimation of personnel], KNEU, Kiiv, Ukraïna.
8. Kotler, F. and de Bez, F.T. (2005), Novye marketingovytehnologii. Metodiki sozdaniya genialnyh idej. Marketing XXI veka [New marketing technologies. Methodologies of creation of genius ideas. Marketing of the XXI century], Izdatelskij Dom "Neva", S-Peterburg, Rossiya.
9. Kotler, F. (1991), Osnovy marketinga [Marketing bases], Progress, Moskva, Rossiya.
10. Utkin, E. A. (2000), Osnovy motivatsionnogo menedzhmenta [Bases of motivational management], Ekmos, Moskva, Rossiya.
11. Fatkhutdinov, R. A. (2000), Strategicheskij marketing [Strategic marketing], ZAO "Biznes-shkola: Intel-Sintez", Moskva, Rossiya.
12. Fatkhutdinov, R. A. (1997), Innovatsionnyy menedzhment [Innovative management], ZAO "Biznes-shkola: Intel-Sintez", Moskva, Rossiya.
13. Ballantyne, D. (2000), "Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing", AMA International Marketing Educators' Conference, Argentina.
14. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993) "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", Journal of Marketing Management, vol. 3, pp. 219—232.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2015 р.