

## ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ТУРПРЕДПРИЯТИЯМИ КАК ОБЪЕКТ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

*Розглянуті питання системного вивчення внутрішнього маркетингу. Окреслено галузь системного аналізу внутрішнього маркетингу. Досліджено зміст основних структурних елементів, організації, зв'язків та процесу внутрішнього маркетингу на турпідприємствах.*

*Questions of system studying of internal marketing are considered. The area of the system analysis of internal marketing is defined. The maintenance of basic elements, the organisations, communications and process of internal marketing at the tourism enterprises is investigated.*

**Ключові слова:** внутрішній маркетинг, концепція, управління, організація, система, системний аналіз, елементи, структура, підприємство.

**Постановка проблеми.** Активное развитие экономики в нашей стране, тесное взаимодействие с остальным миром создает условия, в которых каждая коммерческая организация должна участвовать в конкурентной борьбе за своего клиента, что характерно и для предприятий туристического бизнеса. Усиление конкуренции заставляет турпредприятия использовать более тонкие, адаптированные под особенности отрасли туризма инструменты повышения эффективности работы и конкурентоспособности, каким является внутренний маркетинг. Однако данный инструмент повышения эффективности работы и конкурентоспособности является недостаточно задействованным средством, которое в практической работе турпредприятий используется достаточно редко, порой непрофессионально. Данная ситуация объясняется не только небольшим опытом использования теории маркетинга отечественными предприятиями (лишь с развитием рыночных отношений), но и недостаточной изученностью непосредственно концепции внутреннего маркетинга, что свидетельствует о большом теоретико-методологическом потенциале данной концепции. Развитию данной концепции (в т.ч. с целью дальнейшего применения в практике управления предприятиями туристического бизнеса) способствует рассмотрение внутреннего маркетинга с позиций системного подхода. Представление внутреннего маркетинга в качестве объекта системного анализа основой решения проблемы эффективной организации внутреннего маркетинга на турпредприятиях.

**Анализ.** Исследованием вопросов внутреннего маркетинга и сопряженными с ним вопросами управления персоналом занимались отечественные и зарубежные ученые: Т. Амблер, Л. Ахмед, Л. Берри, М. Брун, К. Гренроос, Ж. Гринли, Ю. Ранде, М. Рафиг, Э.В. Новаторов, Ю.П. Соловьева, Ж.-П. Флипо, Е. Драчева, И. Дрейк, А. Парасураман и др.

Детальным изучением элементов внутреннего маркетинга в их взаимосвязи занимался английский исследователь М. Данмор, автор научного труда "Изнанка (обратная сторона) маркетинга", посвященного изучению теории внутреннего маркетинга. Данмор М. предлагает интегрированный (системный) подход к рассмотрению его сути, формированию стратегии внутреннего маркетинга (IMS).

Системным рассмотрением и разработкой модели внутреннего маркетинга для предприятий различных сфер (гостеприимство, туризм, медицинские услуги, образование, финансовые услуги) занимаются российские ученые И.П. Кассин, Л.Н. Тюрина, Л.Б. Есина, В. А. Тимонина, А.А. Перминов.

Однако рассмотрение элементов и внутренней организации внутреннего маркетинга не позволяет получить целостное представление и системе внутреннего маркетинга с конкретизацией ее свойств, признаков, взаимосвязей элементов.

**Цель статьи** заключается в определении области системного анализа внутреннего маркетинга в деятельности туристических предприятий.

**Основное содержание.** В деятельности предприятий туристического бизнеса внутренний маркетинг, как инструмент эффективного управления организацией, должен представлять собой управленчески обоснованную, взаимосвязанную систему структурных и функциональных компонентов. В этой связи особый интерес для исследования представляет структура и организация внутреннего маркетинга в многоуровневой системе управления предприятием.

Концепция внутреннего маркетинга зародилась и получила дальнейшее развитие в рамках теории маркетинга услуг. Сущность внутреннего маркетинга заключается в маркетинговом подходе к управлению персоналом, при котором персонал предприятия выступает в качестве внутреннего потребителя. Изучая и удовлетворяя наилучшим образом свой персонал, предприятие получает лояльных по отношению к нему внутренних потребителей (персонал). Высокая степень приверженности персонала по отношению к предприятию становится залогом высококачественного обслуживания внешних клиентов предприятия (гостей, туристов, отдыхающих). В этой связи основное внимание концепции внутреннего маркетинга в управлении турпредприятиями сосредотачивается на обслуживающем (контактном) персонале предприятия.

Принципы внутреннего маркетинга сформулированы Л.Б. Есиной [3, с. 8–9]:

- ориентация на удовлетворение потребностей клиента, персонала и предпринимателя;
- использование методов традиционного маркетинга внутри организации;
- интеграция усилий всех функциональных подразделений для производства качественной услуги;
- выстраивание лояльных отношений как с внешними, так и с внутренними клиентами;
- организация обратных потоков по выявлению удовлетворенности субъектов бизнес-отношений (персонал–руководство предприятия–клиенты).

Историческое развитие маркетинга услуг, и внутреннего маркетинга в частности, характеризуется тенденцией к выработке концептуального аппарата, с помощью которого можно описывать и исследовать определенное многообразие явлений, характерных для управления предприятий туристического бизнеса. В последние десятилетия в управлении существует продуктивный научный инструментарий, основанный на системном подходе.

Системный подход – это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов определены исходя из общего предназначения объекта [8, с. 60–61].

Широкое распространение системных идей в современной науке и практической деятельности началось в XX столетии. Значительному распространению теории систем на всю науку управления способствовали Людвиг Фон Бергаланфи, Боулдинг, Дж. Форестер, С. Бир, Н. Винер. Начало применения системного подхода к исследованию управления организацией относится к 1960-м годам (хотя концепция систем появилась в литературе к 30-х годам) [10, с. 54].

Как любая методология, системный подход подразумевает наличие определенных принципов и способов организации деятельности, в данном случае деятельности, связанной с анализом и синтезом систем. Системный анализ представляет совокупность научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем на основе системного подхода.

Одним из исходных моментов в системном исследовании является выделение совокупности признаков и их системное описание, которые выступают в качестве критериев жизнеспособности системы (цит. по [2, с. 28]). Системный подход ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину. Системные явления необходимо рассматривать с точки зрения организованности, структурности, функциональности, целостности. Применительно к внутреннему маркетингу сущность системного подхода проявляется, прежде всего, в следующих признаках.

1. Любая система состоит из компонентов, которые непосредственно образуют целое. При системном исследовании определение компонентов изучаемого явления происходит в связи и с учетом их “места” в целом (в данном случае места внутреннего маркетинга в системе управления предприятия турбизнеса). Взаимодействие элементов целого обуславливает наличие новых “системных” качеств, несвойственных образующим ее частям, элементам, являющихся результатом их интеграции.

В качестве основных структурных элементов внутренних можно выделить следующие: видение, миссия, ценности и индивидуальные особенности; корпоративная стратегия; процессы, службы, стандарты и мероприятия; управление знаниями; внутренние коммуникации; стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия); интеграция внутреннего, прямого (двустороннего) и внешнего маркетинга.

2. Представление о целостности системы конкретизируется через понятие связи.

Система представляет собой целостное множество, характеризующееся системообразующими связями. Благодаря последним комплекс компонентов превращается в органичное целое, когда все элементы связаны между собой и изменение одного из них ведет к изменению всех остальных.

Понятие связи системы находит свое отражение не только во взаимодействии отмеченных выше элементов системы внутреннего маркетинга, но и в концепции 4P внутреннего маркетинга (комплекс внутреннего маркетинга). Комплекс внутреннего маркетинга представляет собой совокупность управляемых параметров внутренней маркетинговой деятельности, манипулируя которым руководство турпредприятия стремится наилучшим образом удовлетворить запросы персонала (внутреннего потребителя). Содержание комплекса внутреннего маркетинга можно представить следующим образом: product (внутренний продукт как средство удовлетворения потребностей обслуживающего персонала – работа, предлагаемая предприятием: условия труда, заработная плата, социальная защищенность, возможность самореализации и т.д.); price (качество обслуживания, которое персонал должен обеспечивать во время исполнения своих должностных обязанностей); place (система организационного общения, т.е. совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры); promotion (система побудительных мер для усиления ответной реакции существующего потребителя и привлечения потенциального потребителя). Между отмеченными элементами комплекса внутреннего маркетинга существует прямая связь: например, изменение в условиях труда и заработной платы (product) вызывает соответствующие изменения требованиям, выдвигаемым турпредприятием, к персоналу в отношении качества обслуживания (price).

Таким образом, прослеживаются взаимосвязи горизонтального (между элементами 4P внутреннего маркетинга) и вертикального характера (между внутренним маркетингом и другими подсистемами турпредприятия).

3. Совокупность связей приводит к понятию структуры и организации системы, которые отражают ее строение и внутреннюю форму, комплекс специфических отношений между компонентами целого. Целостная

система – это такая система, в которой внутренние связи частей между собой являются преобладающими по отношению к движению этих частей и к внешнему воздействию на них.

В отношении структуры и организации внутреннего маркетинга в среде ученых не существует единого мнения. Обзор нескольких публикаций [1; 4; 5; 7], посвященных данному вопросу, позволяет выделить основные этапы процесса организации внутреннего маркетинга: развитие маркетингового подхода к управлению персоналом; распространение маркетинговой информации среди служащих (налаживание внутрифирменных коммуникаций); построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом; распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом; создание условий для эффективной работы сотрудников (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.); разработка стандартов обслуживания; формирование организационной культуры и культуры обслуживания.

4. Многообразие элементов, их системных связей предполагают иерархическое строение системы, упорядоченную последовательность ее различных компонентов и уровней взаимосвязи между собой. Иерархия внутреннего маркетинга проявляется в том, что компоненты системы внутреннего маркетинга испытывают воздействие не одного непосредственного связанного с ним компонента, а множества других, прямо с ним не связанных. Иерархичность внутреннего маркетинга объясняется его “встроенностью” в общую стратегию развития организации. Необходимость использования внутреннего маркетинга при формировании стратегии предприятия определяется особенностями предприятий сферы туризма, проявляющимися в том, что основным их ресурсом выступает персонал, являющийся основным объектом внутреннего маркетинга. Учитывая, что услуга предоставляется в непосредственном контакте персонала и клиента предприятия, применение внутреннего маркетинга становится стратегически важным. Взаимозависимость между управлением персоналом (подбор и наем сотрудников, обеспечение мотивации), производством (обеспечение выполнения персоналом заданных стандартов качества обслуживания) и маркетингом (исследование удовлетворенности клиентов, маркетинговый подход к управлению персоналом), а также учет ориентации внутреннего маркетинга на реализацию миссии предприятия позволяет рассматривать миссию, цели и функциональные стратегии предприятия в качестве элементов, способных оказывать опосредованное влияние на функционирование системы маркетинга.

5. Способом регулирования системы как многоуровневой иерархии выступает управление, характерным для которого являются различные формы и способы связей уровней, обеспечивающие системе оптимальное функционирование и развитие. Функционирование – источник и способ жизнедеятельности системы. Именно в процессе функционирования элементов внутреннего маркетинга возникают предпосылки для перехода системы на более высокую ступень ее совершенствования. Выполняя свое назначение, компоненты системы внутреннего маркетинга способствуют достижению специфических частно-системных целей (например, формированию стандартов обслуживания, совершенствованию организационной культуры, налаживанию внутрифирменных коммуникаций).

6. Наличие управления делает необходимым поиск и формулирование системообразующего компонента, объединяющего множество в единое целое. Под системообразующими факторами понимают все явления, силы, вещи, связи и отношения, которые приводят к образованию системы. Системообразующим фактором может быть результат функционирования системы (П.К. Анохин), регулярные и иррегулярные (В.А. Амбарцумян), время или будущее (А.Н. Аверьянов). С точки зрения маркетингового управления деятельностью предприятий туристического бизнеса, объединяющим компонентом в единое целое, является цель – получение прибыли за счет наилучшего удовлетворения запросов потребителей. В отношении внутреннего маркетинга такой целью является удовлетворение запросов персонала в согласовании с общей стратегией маркетинга.

**Выводы.** Рассмотрение указанных выше признаков системы внутреннего маркетинга позволило определить область системного анализа изучаемого явления. Более конкретное системное представление о внутреннем маркетинге можно получить, рассмотрев механизм его функционирования, многоуровневую структуру, полифункциональное содержание внутреннего маркетинга, комплекс методов, средств и технологий внутреннего маркетинга, специфику процесса построения организационной структуры и культуры предприятия, использующего концепцию внутреннего маркетинга, затронутые в данной статье. Именно такое интегративное рассмотрение элементов в их взаимосвязи и взаимодействии позволит исследовать внутренний маркетинг как систему.

Дальнейшее изучение внутреннего маркетинга с позиции системного подхода будет способствовать развитию его концептуально-методологических основ.

### Литература

1. Амелина Н. В. Формирование системы внешнего и внутреннего маркетинга промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 (маркетинг) / Н. В. Амелина. – Курск, 2008. – 182 с.
2. Глузман А. В. Университетское педагогическое образование : опыт системного исследования : [монография] / А. В. Глузман. – К. : Просвіта, 1996. – 312 с.
3. 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 “Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / Л. Б. Есина. – Пенза, 2008. – 28 с.
4. Кассин К. В. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 (маркетинг) / К. П. Кассин. – М., 2009. – 172 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : [уч. для вузов] / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз ; пер. с англ. под. ред. Р. Б. Ноздревой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
6. Лебединцева Е. С. Внедрение внутриорганизационного маркетинга на предприятиях потребительской кооперации : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / Е. С. Лебединцева. – Киров, 2009. – 27 с.
7. Марусинина Е. Ю. Управление интеллектуальными ресурсами предприятия в рамках реализации концепции внутриорганизационного маркетинга : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / Е. Ю. Марусинина. – Волгоград, 2007. – 24 с.
8. Мухин В. И. Исследование систем управления : [учебник] / В. И. Мухин. – М. : Экзамен, 2002. – 384 с.
9. Мыльник В. В. Исследование систем управления : [учеб. пособие для вузов] / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. – [4-е изд.] – М. : Академический Проект ; Трикста, 2006. – 352 с.
10. Сіменко І. В. Еволюція системного підходу як методологічна основа дослідження систем управління [Електронний ресурс] / І. В. Сіменко // Інтелект. Особистість. Цивілізація. – 2008. – № 6. – С. 53–62. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/intelekt/2008\\_6/53.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/intelekt/2008_6/53.pdf).
11. Теория системного менеджмент : [учебник] / Под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
12. Тюрина Л. Н. Влияние внутриорганизационного маркетинга на доходы некоммерческих медицинских организаций [Электронный ресурс] / Л. Н. Тюрина // Социально-экономические и технические системы. – 2006. – № 1(17). – Режим доступа : <http://www.sets.ru/index2.php?achiv/17nomer.php#>.
13. Dunmore M. Inside-Out Marketing : How to Create an Internal Marketing Strategy / M. Dunmore. – London : Kogan Page Limited, 2002. – 264 p.

УДК 331.109.64

О. О. ЯКОВЕНКО

Донецкий национальный университет

## УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У ВИРІШЕННІ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

*У статті досліджено європейський досвід вирішення колективних трудових конфліктів і спорів та аналізовані можливості застосування його в Україні. Особливу увагу надано вивченню ступеня втручання держави в процес вирішення конфліктів, наявності спеціалізованих органів з вирішення трудових спорів, визнання та обмеження права на страйк, особливостей систем представництва сторін. У роботі досліджуються основні шляхи вирішення колективних трудових конфліктів та спорів в європейських державах.*

*The scientific article is dedicated to the research of the European experience of labor disputes settlement and also to the analysis of potentialities of its use in Ukraine. Particular attention is devoted to study of the degree of government intervention into the process of labor disputes settlement, presence of specialized bodies for labor disputes settlement, recognition and restriction of right to strike, peculiarities of representation of labor-social relations parties. Basic ways of labor disputes settlement are also researched in the work.*

**Ключові слова:** колективний трудовий конфлікт, колективний трудовий спір, працівники, роботодавці, представництво, право на страйк.

Незаперечним є той факт, що в більшості європейських держав діють і доволі ефективно виконують покладені на них функції системи вирішення трудових спорів. Безумовно, це ще не означає, що вони можуть бути адаптовані до українських умов і так само успішно спрацьовувати в нашій національній системі. Але такий досвід має бути вивчений та систематизований хоча б заради того, щоб скласти уявлення про сучасний стан та тенденції в даній сфері. Вивчення європейського досвіду є також важливим з огляду на інтеграційні процеси, що відбуваються наразі і учасницею яких є і наша держава.

Останнім часом проблема вивчення зарубіжного досвіду вирішення трудових конфліктів та можливостей його адаптації до національних умов цікавить все ширше коло українських дослідників, серед яких можна назвати М. Костюніну, Л. Потапову, Н. Лютова, А. Сіліна та інших.

Метою даної статті є узагальнення досвіду європейських країн в сфері вирішення колективних трудових конфліктів, спроба окреслення загальноєвропейської моделі вирішення колективних трудових конфліктів.

Треба одразу зазначити наявність деяких методологічних складностей. Найважливіша з них – тісний взаємозв'язок систем врегулювання колективних трудових спорів з їх власним середовищем, історичним, інституційним, економічним, соціальним або культурним. Це означає, що будь-які висновки, зроблені з визначених подібностей чи розбіжностей, повинні пропонуватися з певною обережністю. Існує ризик того, що будь-які узагальнення можуть перетворитися на спрощення, що не здатні дати відповідь, чому існують аспекти, щодо яких окремі процедури вирішення трудових спорів значною мірою співпадають чи відрізняються [3, с. 69].

Порівняльний аналіз систем вирішення колективних трудових конфліктів в зарубіжних країнах, зокрема в країнах Європи, дає змогу виокремити основні ознаки, притаманні багатьом з них, найпоширеніші