

Kudirko, L. (2015), "Formation of sales systems with the participation of international retail chains" ["Formuvannja sistem zbutu za uchasti mizhnarodnih rozdribnih togovelnih merezh"], *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy*, No. 8, pp. 36-42

Бугріменко Роман Михайлович, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0509354995; e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

Buhrimenko Roman, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics of Enterprisers of Food Technology and Trade named after I.G. Berezhny, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0509354995; e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.4400260

УДК 339.138:338.48

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

О.В. Жегус, О.П. Афанасьєва, Н.М. Кривошеєва

Обґрунтовано теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо управління внутрішнім маркетингом із метою формування лояльності персоналу підприємств сфери послуг. Установлено єдність і взаємозв'язок персоналу, процесу та продукту у створенні унікальної торгової пропозиції у сфері послуг; доведено роль персоналу в ланцюгу забезпечення якості послуг, у результаті чого завданням внутрішнього маркетингу визначено формування та/або підвищення лояльності персоналу. Із метою отримання даних та орієнтирів для підготовки управлінських рішень щодо внутрішнього маркетингу запропоновано використати інтегральний та часткові показники лояльності персоналу підприємств сфери послуг і шкалу інтерпретації результатів. Внутрішній маркетинг як інструмент формування лояльності персоналу у сфері послуг представлено у вигляді циклічного управлінського процесу, який передбачає постійний контроль змін лояльності персоналу та здійснення коригувальних заходів для формування та/або управління нею.

Ключові слова: сфера послуг, внутрішній маркетинг, комплекс маркетингу, лояльність персоналу, клієнтоорієнтованість персоналу.

© Жегус О.В., Афанасьєва О.П., Кривошеєва Н.М., 2020

INTERNAL MARKETING AS A TOOL FOR FORMULATION OF STAFF LOYALTY IN THE FIELD OF SERVICES

O. Zhehus, O. Afanasieva, N. Kryvosheeva

The specifics of interaction with consumers in the field of services determines the important role of staff in ensuring the prospects for the development of the service enterprise. This highlights the need for theoretical justification and development of practical tools for internal marketing management in order to form and / or increase staff loyalty.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for management internal marketing of in order to form the loyalty of staff in the field of services. Methodical tools are proposed for assessing staff loyalty and making appropriate management decisions regarding internal marketing.

The unity and interconnectedness of staff, process and product in creating a unique trade offer in the field of services. It is shown that the result of their integration is increasement of attractiveness and competitiveness of the service company, which together will help to build a customer base.

The role of personnel is proved in the chain of quality assurance, as a result the dependence of service quality on customer-oriented personnel is given. It depends on the satisfaction of needs and staff requests, their motivation, which are a prerequisite for staff loyalty, their willingness to make every effort to achieve the goal of the enterprise.

In order to obtain data for the preparation of management decisions on internal marketing, an integrated indicator of loyalty of personnel of enterprises in the service sector, which is calculated by the method of geometric mean partial indicators that characterize staff satisfaction; further intentions to work at the enterprise, readiness to recommend the enterprise and its services to clients, potential employees; readiness to make effort in order to increase the efficiency of activities, enterprise development. A scale of results interpretation has been developed for making managerial decisions regarding internal marketing. Its use will determine the benchmarks for management decisions depending on the existing level of staff loyalty.

Internal marketing as a tool for building staff loyalty in the field of services is presented in the form of a cyclical management process, the implementation of which involves the implementation of consistent procedures: evaluation and determination of the level of staff loyalty, preparation of management decisions, their implementation, control of results, adjustment of management decisions. It is noted that the constant control of changes in staff loyalty will allow adjust in time, activities, internal marketing technologies in order to increase staff loyalty.

Keywords: *service sector, internal marketing, marketing complex, staff loyalty, customer, customer orientation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сфері послуг роль персоналу в забезпеченні перспектив розвитку підприємства все більше зростає, що зумовлено специфікою взаємодії зі споживачами. Нерозривність процесів надання та споживання послуги, нематеріальний характер, залежність результату від конкретного працівника, задіяного у процесі надання послуги, та інші особливості зумовлюють залежність їх якості саме від персоналу підприємства. Оскільки традиційний комплекс маркетингу «4P» не враховує специфічних та унікальних елементів послуги, його формування для підприємств сфери послуг виходить за межі стандартних випадків та потребує адаптації до особливостей послуг. Найбільш поширеним у сфері послуг є комплекс маркетингу «7P», який крім традиційних елементів (товар, ціна, збут, комунікації) включає специфічні: персонал, процес, фізичні свідоцтва.

Оскільки надання послуг є результатом одночасної взаємодії таких елементів комплексу маркетингу, як продукт, персонал і процес, які є нероздільними та в сукупності сприяють формуванню споживчої цінності пропонуваного продукту та послуг, відбувається ендосимбіоз (взаємовигідне співіснування) зазначених елементів комплексу маркетингу, що сприяє формуванню унікальної торговельної пропозиції (*Unique Selling Proposition – USP*) із визначеною споживчою цінністю [1]. При цьому жоден із включених до унікальної пропозиції елементів не може існувати без інших: ані продукт, ані процес не можуть бути без персоналу та навпаки.

Стратегія USP, започаткована Россером Рівсом спочатку як рекламна, а далі – як стратегія позиціонування, дозволяє сформувати відмінний від існуючих споживчий мотив, пов'язаний із винятковими властивостями пропонуваного товару чи послуги, які до цього жодним учасником ринку не пропонувалися [10]. Такий підхід формує нове уявлення щодо організації взаємодії зі споживачем під час надання/споживання послуги, в якому головна роль відводиться персоналу (рис. 1) і доведено вплив його діяльності на привабливість і конкурентоспроможність підприємства, від яких, у свою чергу, залежать потоки клієнтів.

Саме від кваліфікації працівників, їх досвіду роботи, володіння сучасними методами та технологіями у певній сфері послуг, новаторських здібностей, креативності мислення, їхніх особистих якостей, культури та стилю спілкування, здатності швидко вирішувати проблеми і реагувати на запити споживачів тощо залежить результат надання/споживання послуги та задоволеність клієнтів.

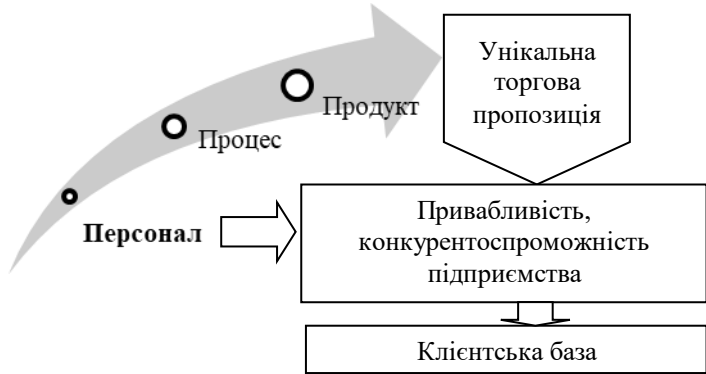


Рис. 1. Персонал у ланцюгу створення унікальної торгової пропозиції у сфері послуг

Передумовою довготривалого стійкого розвитку підприємства у сфері послуг є висококваліфікований, мотивований до забезпечення високих результатів праці персонал, який до того ж намагатиметься догодити найвибагливішим клієнтам і таким чином забезпечити їх високу задоволеність. Найскладніше не просто сформувати відповідний штат працівників, але й створити такі умови праці, її оплати, можливості для кар'єрного зростання, які б надихали та стимулювали персонал до повного використання свого потенціалу, знань, професійних навичок та максимально клієнтоорієнтованого обслуговування. У цьому контексті все актуальнішим стає формування та/або підвищення ефективності внутрішнього маркетингу як сучасної філософії управління людськими ресурсами підприємства, спрямованої на підвищення лояльності персоналу до підприємства, як необхідної умови високоякісного обслуговування і забезпечення перспектив розвитку на цій основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних учених теоретичні, методичні та практичні аспекти внутрішнього маркетингу розглядали О. Бочко, С. Леськів, О. Музика, О. Окунєва, А. Пасєка, Г. Пшинка, І. Решетнікова, М. Сагайдак, А. Федорченко [2–8] та ін. Авторами приділено увагу розвитку теоретичних засад, зокрема уточнено зміст поняття «внутрішній маркетинг», визначено його місце в системі маркетингу підприємства, обґрунтовано його можливості та вплив на продуктивність праці, а також розробці практичних рекомендацій щодо інструментарію концепції внутрішнього маркетингу підприємства. Подальшого наукового

розвитку потребують питання управління внутрішнім маркетингом із метою формування та/або підвищення лояльності персоналу.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління внутрішнім маркетингом із метою формування та/або управління лояльністю персоналу у сфері послуг. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання лояльності персоналу та прийняття відповідних управлінських рішень щодо внутрішнього маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі спостерігається зміна цільових орієнтирів спрямування маркетингових зусиль організацій, у тому числі підприємств сфери послуг. У традиційному підході до маркетингу наголошується на ролі споживача як ключового чинника успіху діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей, тому основним принципом маркетингу визначено клієнтоорієнтованість. Саме ця відмітна характеристика зумовлювала його зміст і визначала основний принцип маркетингу. Але орієнтацію на споживачів сьогодні необхідно розглядати вже не як мету, а як невід’ємний та беззастережний принцип маркетингової діяльності. М.А. Окландер слушно відзначає, що зараз поняття «орієнтація на споживачів» не є рушійною силою маркетингу, оскільки націленості такого роду іманентно властивий атрибут ринкової діяльності [9]. Наголошується на необхідності переходу до нової концепції – масової індивідуалізації, відповідно до якої організаціям необхідно спрямувати зусилля на підвищення споживчої цінності своїх продуктів шляхом пошуку найкращого способу вирішення проблем споживачів [9], унаслідок чого актуалізується принцип індивідуального, персоналізованого підходу до обслуговування. У сфері послуг реалізація цієї концепції прямо залежить від персоналу, зокрема від здатності та готовності працівників докладати зусилля для виявлення та задоволення індивідуальних потреб. Якщо здатність працівників максимально ефективно виконувати свої функції та завдання на робочому місці визначається рівнем кваліфікації, досвідом, професійними навичками, особистими якостями, то готовність – рівнем лояльності, який залежить від внутрішнього маркетингу.

Поняття «лояльність» походить від англ. «loyalty», що перекладається як відданість, вірність, прихильність. Спочатку його використовували для характеристики взаємовідносин організації зі споживачами, але в міру розвитку концепції маркетингу взаємовідносин доведено, що для забезпечення стабільного розвитку підприємства мають налагоджуватися та підтримуватися стійкі взаємовідносини і з персоналом. Як справедливо зазначає

О.М. Музыка саме лояльний персонал є носієм корпоративної культури, сприяє створенню сильних брендів шляхом донесення до цільової аудиторії цінностей бренду, що відображає цінності підприємства [2].

У зв'язку з цим зростає роль внутрішнього маркетингу як філософії управління людськими ресурсами підприємства. Основним завданням внутрішнього маркетингу в системі управління персоналом є створення таких сприятливих умов і взаємовідносин на підприємстві, які б забезпечували ефективну роботу та взаємодію всього персоналу, високу задоволеність працівників як внутрішніх клієнтів. Результатом внутрішнього маркетингу є такий рівень лояльності персоналу, який забезпечує віддане та щире ставлення до працівників, керівництва, інших осіб, їхніх дій, до компанії в цілому; спонукає до свідомого виконання працівниками професійних завдань та обов'язків на високому рівні відповідно до цілей та інтересів підприємства, а також викликає бажання кожного працівника до ініціативної, активної діяльності для покращення її результатів.

Отже, очевидним є факт залежності якості послуг, що надаються, і задоволеності зовнішніх клієнтів від задоволеності внутрішніх споживачів – персоналу (рис. 2).



Рис. 2. Ланцюг забезпечення якості послуг у внутрішньому маркетингу

Доведено, що лише високозадоволений і мотивований працівник може бути клієнтоорієнтованим і готовим докладати

максимальних зусиль для забезпечення високоякісного обслуговування, задоволення потреб та запитів споживачів, вирішення їх проблем.

Підприємства сфери послуг часто страждають від високої плинності кадрів, що відбувається як через незадоволеність працівників робочим місцем, так і через незадоволеність конкретним працівником на підприємстві. Висока плинність кадрів дестабілізує діяльність підприємства, зумовлює зростання витрат на пошук, підбір та навчання персоналу, впливає на його репутацію як на споживчому ринку, так і на ринку праці. Тому стратегічним завданням менеджменту підприємств сфери послуг є формування потужного кадрового потенціалу шляхом пошуку, підбирання та навчання персоналу, а його збереження, посилення, розвиток відповідно до потреб підприємства та підвищення ефективності використання – метою внутрішнього маркетингу, що зумовлює його особливе місце і роль.

У цьому контексті І. Решетнікова визначає внутрішній маркетинг як діяльність усередині підприємства, яка спрямована на створення сприятливого внутрішнього середовища, доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, навчання контактного персоналу підприємства характеристик товару, методів і прийомів його продажів із метою найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства [6]. При цьому підтверджується авторська думка щодо того, що внутрішній маркетинг через спрямування зусиль на максимальне задоволення потреб споживачів сприятиме утриманню існуючих і привабленню потенційних клієнтів, таким чином забезпечуючи зростання їх кількості.

М. Сагайдак внутрішній маркетинг визначає як управлінський процес побудови багатосторонніх партнерських відносин у системі «топ-менеджмент – персонал – споживач», орієнтований на досягнення його учасниками місії й корпоративної мети підприємства-роботодавця та формування лояльності контрагентів до нього і його продукції/послуг [7], акцентуючи увагу на його вагомій ролі в забезпеченні лояльності всіх учасників організації, виробництва і споживання. Як будь-який управлінський процес, внутрішній маркетинг потребує організації, планування, здійснення певних заходів та контролю результатів. Оскільки метою внутрішнього маркетингу є формування клієнтоорієнтованого та мотивованого персоналу, основним показником його результативності вважаємо рівень лояльності персоналу. Його зміна характеризуватиме дієвість

застосовуваних інструментів та технологій внутрішнього маркетингу. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки методичного інструментарію його визначення.

Лояльність персоналу слід розглядати як комплексну характеристику, що залежить від задоволеності персоналу та визначає його наміри щодо подальшої праці, готовність рекомендувати та приваблювати клієнтів, здатність до генерування ідей і докладання зусиль для покращення діяльності та розвитку підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Складові лояльності персоналу підприємства

Для визначення рівня лояльності персоналу запропоновано використовувати інтегральний показник (L_p):

$$I_{L_p} = \sqrt[4]{I_{F_1} \times I_{F_2} \times I_{F_3} \times I_{F_4}}, \quad (1)$$

де I_{L_p} – інтегральний індекс лояльності персоналу;

I_{F_1} – частковий індекс задоволеності;

I_{F_2} – частковий індекс майбутніх намірів;

I_{F_3} – частковий індекс адвокації;

I_{F_4} – частковий індекс готовності докладати зусилля для підвищення ефективності діяльності, розвитку підприємства.

Задоволеність персоналу визначається сукупністю умов та чинників, які формують середовище робочого місця, найбільш важливими серед них визнано умови праці, рівень визнання та

винагороди за результати праці, клімат у колективі, престижність роботи та перспективи кар'єрного зростання:

$$F_1 = (f_{уп}, f_{оп}, f_{кл}, f_{пр}, f_{кр}), \quad (2)$$

F_1 – узагальнений показник задоволеності персоналу підприємства; $f_{уп}, f_{оп}, f_{кл}, f_{пр}, f_{кр}$ – часткові показники задоволеності умовами праці, оплатою праці, кліматом у колективі, престижністю роботи, перспективами кар'єрного зростання, відповідно.

Кожен із часткових показників залежить від певної сукупності параметрів (табл. 1), відповідно, отримуємо такий вираз:

$$F_1 = (f_{уп}(r_{1...r_3}), f_{оп}(r_{4...r_6}), f_{кл}(r_{7...r_9}), f_{пр}(r_{10...r_{12}}), f_{кр}(r_{13...r_{15}})). \quad (3)$$

Таблиця 1

Параметри часткових показників задоволеності персоналу

Часткові показники задоволеності персоналу	Параметри	Умовне позначення
$f_{уп}$	Комфортність робочого місця (достатність і сучасність меблів, дизайн та стан інтер'єру)	Γ_1
	Технічне забезпечення робочого місця (достатність і сучасність оргтехніки, програмного забезпечення тощо)	Γ_2
	Режим роботи	Γ_3
$f_{оп}$	Рівень заробітної плати	Γ_4
	Додаткові матеріальні винагороди	Γ_5
	Додаткові нематеріальні винагороди	Γ_6
$f_{кл}$	Взаємовідносини зі співробітниками	Γ_7
	Взаємовідносини з керівництвом	Γ_8
	Відчуття своєї приналежності та ролі на підприємстві	Γ_9
$f_{пр}$	Престижність професії	Γ_{10}
	Престижність роботи на цьому підприємстві	Γ_{11}
	Перспективність роботи на цьому підприємстві	Γ_{12}
$f_{кр}$	Можливості переходу на вищу посаду	Γ_{13}
	Можливості підвищення кваліфікації	Γ_{14}
	Можливості самореалізації	Γ_{15}

Для збору інформації рекомендовано провести опитування персоналу, використовуючи питання з п'ятибальною системою оцінювання за шкалою Лайкерта, яка характеризує міру задоволеності, узгодженості, ставлення, готовності, намірів тощо (табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендовані питання для опитування персоналу з метою визначення рівня лояльності

Питання	Оцінка, балів				
	1	2	3	4	5
Наскільки Ви задоволені (r ₁ ...r ₁₂)?	Абсолютно не задоволений (-на)	Не задоволений (-на)	Складно визначитися	Задоволений (-на)	Абсолютно задоволений (-на)
Чи плануєте Ви найближчим часом продовжувати роботу на підприємстві?	Абсолютно не згоден (-на)	Не згоден (-на)	Складно визначитися	Згоден (-на)	Абсолютно згоден (-на)
Наскільки Ви готові рекомендувати підприємство та його послуги?	Абсолютно не готовий (-ва)	Не готовий (-ва)	Складно визначитися	Готовий (-ва)	Абсолютно готовий (-ва)
Наскільки Ви готові докладати зусиль для підвищення ефективності діяльності, розвитку підприємства?	Абсолютно не готовий (-ва)	Не готовий (-ва)	Складно визначитися	Готовий (-ва)	Абсолютно готовий (-ва)

За результатами оцінювання на основі отриманих даних необхідно розрахувати середні оцінки та індекси. Оскільки задоволеність – комплексна характеристика, для визначення середньої оцінки необхідно розрахувати середню зважену за кожним параметром (4), а потім середню арифметичну для кожного показника (5):

$$\bar{r}_i = \frac{q_1 \times 1 + q_2 \times 2 + q_3 \times 3 + q_4 \times 4 + q_5 \times 5}{5}, \quad (4)$$

де r_i – середнє значення i-го параметра;

q₁...q₅ – кількість респондентів, які відзначили відповідну оцінку 1...5;

$$\bar{f}_{\text{уп}} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n}, \quad (5)$$

де n – кількість параметрів в показнику.

Середні значення інших складових лояльності слід розраховувати, використовуючи середню зважену балів (4). Для визначення індексів показників використовувати наступну формулу:

$$I_{Fi} = \frac{\bar{f}_i}{5}. \quad (6)$$

Для визначення рівня лояльності й прийняття управлінських рішень щодо внутрішнього маркетингу запропоновано шкалу інтерпретації результатів розрахунків на тактичному та стратегічному рівнях (табл. 3, 4).

Таблиця 3

Шкала інтерпретації результатів оцінювання лояльності персоналу на тактичному рівні

Значення часткових індексів лояльності	Середня кількість балів				
	0,1...1,0	1,1...2,0	2,1...3,0	3,1...4,0	4,1...5,0
Стан ситуації	Дуже поганий	Поганий	Середній	Добрий	Дуже добрий
Управлінські рішення для складових лояльності	Прийняття рішень для усунення негативу, чинників, які його спричинили		Визначення можливостей та запровадження заходів для покращення ситуації		Пошук ідей для посилення та/або підтримання позитиву

Таблиця 4

Шкала інтерпретації результатів оцінювання лояльності персоналу на стратегічному рівні

Параметри	Значення інтегрального індексу лояльності				
	0,01...0,20	0,21...0,40	0,41...0,60	0,61...0,80	0,81...1,00
Рівень лояльності	Відсутня лояльність	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Абсолютна лояльність
Завдання внутрішнього маркетингу	Формування лояльності персоналу	Підвищення рівня лояльності персоналу			Підтримання досягнутого рівня лояльності персоналу

Вимірювання рівня лояльності персоналу є першим етапом управління внутрішнім маркетингом (рис. 4), за результатами якого мають визначитися його мета, розроблятися та прийматися управлінські рішення щодо заходів для її досягнення.

Контроль результатів внутрішнього маркетингу передбачає визначення результативності реалізованих управлінських рішень, його слід проводити через певний інтервал часу шляхом повторного опитування персоналу.

На основі розрахунку різниці інтегрального (ΔI_{Lp}) та часткових індексів лояльності (ΔI_F) на початку періоду та після реалізованих управлінських рішень визначається зміна рівня лояльності персоналу:

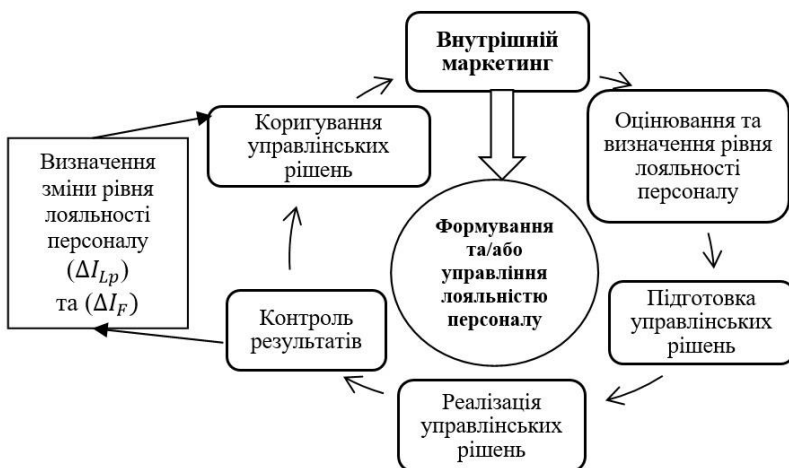


Рис. 4. Цикл внутрішнього маркетингу з формування та/або управління лояльністю персоналу

$$\Delta I_{Lp} = I_{Lp_1} - I_{Lp_0} \quad (6)$$

$$(\Delta I_F) = I_{F_1} - I_{F_2} \quad (7)$$

Якщо $\Delta I_{Lp}(\Delta I_F) > 0$, то прийняті рішення та реалізовані заходи внутрішнього маркетингу сприяли підвищенню лояльності персоналу, якщо $\Delta I_{Lp}(\Delta I_F) < 0$, рівень лояльності персоналу знизився, що свідчить про необхідність удосконалення внутрішнього маркетингу, прийняття коригувальних рішень, спрямованих на усунення чинників та умов, які були оцінені працівниками нижчими балами, ніж на

початку періоду. Постійний контроль змін лояльності персоналу дозволить своєчасно коригувати інструменти, заходи, технології внутрішнього маркетингу з метою підвищення лояльності персоналу.

Висновки. Лояльність персоналу підприємства сфери послуг, яка передбачає бажання працювати найкращим чином, намагання відповідати його принципам, абсолютне їх прийняття та докладання максимальних зусиль для досягнення цілей – пріоритетне завдання менеджменту, яке реалізується з використанням інструментів, заходів та технологій внутрішнього маркетингу. Спрямованість внутрішнього маркетингу на підвищення задоволеності умовами та оплатою праці, можливостями професійного розвитку та кар'єрного зростання, забезпечення високої корпоративної культури, прийнятного стилю менеджменту є підґрунтям для формування мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу. При цьому результатом успішного внутрішнього маркетингу є висока самовідданість, вірність за будь-яких обставин, емоційна прихильність до свого підприємства, вболівання за його репутацію, унаслідок чого професійні завдання та обов'язки виконуються на високому рівні відповідно до потреб та запитів клієнтів. З огляду на зазначене, внутрішній маркетинг запропоновано розглядати як циклічний процес, який складається з комплексу дій, спрямованих на виявлення та забезпечення потреб і запитів внутрішніх споживачів – персоналу підприємства, що сприятиме підвищенню їх лояльності й посиленню клієнтоорієнтованості, а значить – кращому задоволенню попиту зовнішніх споживачів – клієнтів.

Список джерел інформації / References

1. Жегус О. В. Система маркетингу закладів вищої освіти: теорія, методологія, практика : монографія / О. В. Жегус. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2018. – 370 с.

Gegus, O. (2018), *Marketing system of higher education institutions: theory, methodology, practice: monograph* [Systema marketingu zakladiv vyshhoi osvity : teoriya, metodologiya, praktyka: monografiya], Ivanchenko I.S., Kharkiv, 370 p.

2. Музика О. М. Можливості внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери послуг [Електронний ресурс] / О. М. Музика. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2014_2_23.pdf

Muzyka, O. “Opportunities for internal marketing at service enterprises” [“Mozhlyvosti vnutrishnogo marketingu na pidpryemstvakh sfery poslug”], available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2014_2_23.pdf

3. Пасека А. С. Внутрішній маркетинг: сутність, значення і роль в підвищенні продуктивності праці [Електронний ресурс] / А. С. Пасека. – Режим доступу : http://management.edu.edu.ua/attachments/article/10/%D0%90.%D0%A1.%20%D0%9F%D0%B0%D1%81%D1%94%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_1.doc

Paseka, A. "Internal marketing: the essence, importance and role in increasing productivity" ["Vnutrishnij marketyng: sutnist, znachennya i rol v pidvyshhenni produktyvnosti praci"], available at: http://management.edu.edu.ua/attachments/article/10/%D0%90.%D0%A1.%20%D0%9F%D0%B0%D1%81%D1%94%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_1.doc

4. Пшинка Г. В. Внутрішній маркетинг як механізм управління персоналом та якістю продукції підприємств / Г. В. Пшинка // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_21

Pshinka, G. (2018), "Internal marketing as a mechanism for managing personnel and product quality", *Theory and practice of public administration and local government* ["Vnutrishnij marketyng yak mehanizm upravlinnya personalom ta yakistyv produkciyi pidpryyemstv", *Teoriya ta praktyka derzhavnogo upravlinnya i misceвого samovryaduvannya*], No. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_21

5. Етимологія поняття «внутрішній маркетинг» та взаємозв'язок із зовнішнім маркетингом підприємства / Г. В. Пшинка., О. М. Музика, А. С. Пасека, С. Р. Леськів, О. Ю. Бочко // Економіка та держава. – 2014. – № 11. – С. 94–96.

Pshinka, G., Muzica, O., Paseka, A., Leskiv, S., Bochko, O. (2014), "Etymology of the concept of "internal marketing" and the relationship with external marketing of the enterprise", *Economy and State* ["Etymologiya ponyattya "vnutrishnij marketyng" ta vzayemozvyazok iz zovnishnim marketyngom pidpryyemstva", *Ekonomika ta derzhava*], No. 11, pp. 94-96.

6. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства / І. Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 45–55.

Reshetnikova, I. (2015), "Internal marketing in the marketing system of the enterprise", *Marketing and innovation management* ["Vnutrishnij marketyng u systemi marketyngu pidpryyemstva", *Marketing i menedzhment innovacij*], No. 1, pp. 45-55.

7. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз / М. П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7. – С. 110–117.

Sagaidak, M. (2013), "Internal marketing and personnel marketing: a comparative analysis", *Actual problems of economics* ["Vnutrishnij marketyng i marketyng personalu: porivnyalnyj analiz", *Aktualni problemy ekonomiky*], No.7, pp. 110-117.

8. Федорченко А. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / А. В. Федорченко, О. В. Окунєва. – Київ. : КНЕУ, 2015. – 230 с.

Fedorchenko, A., Okuneva, O. (2015), *Internal marketing of the enterprise: theory, methods, practice: monograph [Vnutrishnij marketyng pidpryyemstva: teoriya, metodyka, praktyka: monografiya]*, KNEU, Kyiv, 230 p.

9. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін]. – Одеса : Астропринт, 2017. – 292 с.

Aucklander, M. (2017), *Digital marketing – a marketing model of the XXI century: a monograph [Cyfrovyy marketyng – model marketyngu XXI storichchya: monografiya]*, Astroprint, Odessa, 292 p.

10. Reeves, Rosser (1961), *Reality in Advertising*. Knopf, 153 p.

Жегус Олена Валентинівна, д-р екон. наук, проф., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

Zhegus Olena, Doctor of Economics, Professor, Department of Marketing and Business, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

Афанасьєва Оксана Пилипівна, канд. екон. наук, доц., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: oksanaafanasieva2014@gmail.com.

Afanasieva Oksana, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing and Business, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-68; e-mail: oksanaafanasieva2014@gmail.com.

Кривошеєва Надія Михайлівна, спец. вищ. кат., викл.-метод., циклова комісія економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету. Адреса: вул. Клочківська, 202, м. Харків, Україна, 61054. Тел.: 0961092198; e-mail: predkisila@gmail.com.

Kryvosheeva Nadiya, Spec. Highest Categ., Teacher-methodologist, Cycle Commission of Economics, Management and Administration, Kharkiv College of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics. Address: Klochkivska str., 202, Kharkiv, Ukraine, 61054. Tel.: 0961092198; e-mail: predkisila@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.4400262