
С. В. СВИСТЕЛЬНИКОВ

**ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД
К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНЦЕПЦИИ
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА**

В статье представлена модель внутриорганизационного маркетинга (ВМ) на основе интегрального подхода. Выделена система внутренних рынков предприятия с динамично саморазвивающейся, интегральной, информационно-образовательной средой. Обосновывается эффективность применения интегрального подхода в концепции ВМ, приводящего систему к синергии и эмерджентности.

Ключевые слова: внутриорганизационный маркетинг; интегральный подход; дезинтеграция; социализация; персонал; внутренний рынок; самореализация; дифференцированный подход; синергия; эмерджентность.

УДК 339.138

Применение концепции внутриорганизационного маркетинга в условиях VUCA-мира (нестабильном, неопределенном, сложном и неоднозначном (аббревиатура от *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) ориентирует предприятия на действия, предвещающие критические ситуации, через раскрытие и мобилизацию внутренних ресурсов предприятия.

Большая скорость внутрикорпоративных процессов и высокий коэффициент доверия внутренних и внешних клиентов к бренду предприятия являются основой успеха. Интеграционный подход дает мотивацию искать возможности достижения целей предприятия. Предлагаемый подход социально и экономически выгоден предприятию. Применение интегрального подхода соответствует условиям VUCA-мира, поскольку глобальные задачи не поддаются дифференцированным решениям.

Концепция ВМ развивает в системе предприятия следующие свойства: мотивацию, доверие, инновационность, удовлетворенность, лояльность, вовлеченность, качество, ответственность.

Взаимовключение (интегральность) этих свойств обеспечивает предприятию работу на уровне синергии и наделяет свойством эмерджентности, что в свою очередь позволяет предвещать критические ситуации стратегическим видением и высокой скоростью внутренней мобильности предприятия.

Согласно концепции ВМ предприятие является участником внутреннего рынка, потребности которого важно удовлетворять. Предприятие — это определенный объем ресурсов, эффективное распределение которых является важной стратегической задачей.

К ресурсам предприятия относятся средства и благоприятные возможности, которыми компания вправе воспользоваться, — для развития в целом или для решения конкретного вопроса, например, для привлечения клиентов, выигрыша тендера, реализации проекта [1].

Эффективность работы предприятия основывается на индивидуальном и командном развитии, поэтому автором предлагается организация внутренних рынков предприятия, целью которых будет являться управление эффектив-

Сергей Викторович СВИСТЕЛЬНИКОВ (Sergeiminsk27@gmail.com), аспирант кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

ностью работы системы посредством наполнения ее необходимыми ресурсами, создаваемыми или имеющимися в распоряжении участников рынков.

Внутриорганизационный маркетинг становится межфункциональным объединяющим механизмом предприятия, играющим главную роль в слиянии маркетинговых и кадровых функций [2].

Реализация ВМ интегральной функции посредством организации системы внутренних рынков обеспечивает высокую скорость циркуляции нематериальных ресурсов, что влияет на эффективность распределения материальных ресурсов предприятия, снижает сопротивление инновациям, мотивирует персонал, развивает вовлеченность, ответственность, лояльность персонала и клиентов.

Понятие «интегральный» переводится как «неразрывно связанный, цельный, единый». Термин «интеграция» означает восстановление, объединение в целое каких-либо частей, а также процесс, ведущий к состоянию связанности отдельных частей [3].

В общем смысле под интегральностью можно понимать степень включенности личности в коллектив или корпоративную среду, и подобная форма распространяется сотрудниками во внешнюю среду предприятия, что повышает уровень социализации последнего. Во многих исследованиях интегральность рассматривается как результат процесса взаимодействия индивида и среды, как результат процесса создания социальной группы. Однако понятие «интегральность» — показатель целостный и включает в себя элементы, свойства, процесс, результат поэтому требует более широкого пояснения.

Рассматриваемые отдельные аспекты интегральной среды предприятия, такие как мотивация, клиентоориентированность, удовлетворенность, вовлеченность, лояльность без самого интегрального подхода к ним не приводят к достижению синергетики и эмерджентности системы, а представляют собой лишь интегрированный эффект, что в условиях VUCA-мира становится недостаточным. Таким образом, интегральность становится ключевым фактором, определяющим необходимую меру включения индивида в корпоративную среду и аналогичным образом меру включения предприятия в глобальную интегральную систему. Другими словами, интегральность показывает долю рынка в системе согласно привносимой полезности предприятия как участника интегральной глобальной системы. Из описанной выше интегральной среды видно, что она обладает количественно-качественными характеристиками, обеспечивающими предприятию необходимый уровень интеграции и возможность его измерения.

Как говорит А. В. Смирнов, результаты исследования показывают, что уровень выраженности различных профессионально важных качеств оказывается в зависимости от степени социальной включенности работника, его отношения к обществу и культуре в целом [4]. Практически это воплощается в развивающейся конкурентной борьбе за высококвалифицированный персонал. Специалисты с высоким уровнем социализации получают предложения о смене работы до того, как организуют ее поиск, поскольку их компетентность транслируется в интегральной системе через социализацию индивида, с высоким уровнем доверия общества. Такой же принцип действует на мезо- и макроуровнях. Эффективность предприятия становится зависимой от степени его интегральности с глобальной системой. Интегральность служит мотиватором, помощником и контролером деятельности.

Современный этап развития характерен тем, что главным трудовым ресурсом становится поколение Y, вытесняя из топ-профессий поколение X и

одновременно меняя рейтинги предпочтений профессиональной деятельности. Этот процесс изменяет и способы достижения эффективной работы исходя из разницы характеристик самих поколений. В связи с этим автором предлагается применение концепции ВМ на основе интегрального подхода.

VUCA-мир, смена поколений активного трудового населения влияют на трансформацию восприятия и отношение к труду. Труд служил ключом к экономике, обеспечивая рост на протяжении всей истории человечества. Но технологический прогресс делает неактуальным использование двигательных функций человека в трудовой деятельности, что отражается в тейлорско-фордистской концепции. Современный труд становится интеллектуальным. Эволюционируют восприятие и отношение к специальностям, то что двадцать лет назад считалось интеллектуальным трудом, на данный момент перестало требовать мыслительных навыков и приобретается новым поколением на интуитивном уровне, т. е. специальности, которые перестали требовать мышления, переходят в категорию низкоквалифицированных или вообще заменяются технологиями. Такие специальности теряют востребованность у поколения Y, а им продолжают обучать в нерелевантной системе образования. Теряет актуальность и форма обучения. Развитие состязательности и победы над всеми сменяется взаимодополнением и коллективным результатом.

Индивидуалистический подход — важнейший элемент корпоративного преимущества в достижении целей. Но когда индивидуализм превозносится в рамках дезинтеграционной парадигмы, это вызывает эгоистическую конкуренцию, приводящую к нарушению связей и разрушению системы.

Во все возрастающем секторе услуг важно, чтобы управленческая идеология реализовывалась в интегральной парадигме. Увеличивалась социализация индивида и предоставлялась возможность самореализоваться, формировалась система ценностей, которая способствует определению своего места в интегральной социальной системе как каждого индивида, так и предприятия, в услугах которого нуждается общество. Такие условия создают предпосылки улучшения качества и реализации миссии предприятия.

Рассмотрим процесс дезинтеграции на примере внедрения инновационных изменений на предприятии. Предприятие X, воспользовавшись услугами профессиональных компаний, инициировало внедрение мотивационного процесса к поиску и предложению новаторских идей. Поощрение за принятые к реализации идеи автор получает добавки к доходу. Система подразумевала вовлечение сотрудников-практиков, непосредственно реализующих проекты и создающих продукт. Однако когда работник представлял свою идею непосредственному начальнику, тот присоединялся в соавторы, и так по всей иерархической лестнице, что низводило доходность до минимума и аннулировало мотивацию. В итоге механизм мотивации персонала на внесение инновационных и рациональных предложений был низведен бюрократической машиной до полного исчезновения. Были предприняты попытки решения альтернативными способами создания боксов для непосредственного обращения к верхним эшелонам управления, но это также не сработало и навык не прижился. Предприятие потратило немалую сумму на обучение персонала данной системе и внедрение ее в свою культуру, а вместо улучшений получился обратный эффект и в дополнение оказывается, что проявившаяся проблема глобальна и не решается дифференцированно. Пример указывает на явный признак того, что глобальные задачи не решаются дифференцированным подходом. Менеджмент в рамках дезинтеграционной парадигмы не только неэффективен, а наносит вред в финансовых и социальных сферах.

Поколение X развивалось в период дефицита технологий, и соответственно рынком управляли те, кто ими обладал. Но времена изменились, и технологический прогресс, основанный на творческом мышлении и креативе, сделал огромный скачок в развитии, тем самым существенно принизив собственную значимость. Современный период, называемый VUCA-мир, именно по причине избыточных возможностей является таким. Возможности сформировались на основе технологического прорыва. Возможности, казавшиеся в прошлом великим благом, низвергли мир в хаос тем, что сделали доступными любые мечты и идеи.

Получается, что возможно реализовать все, а состоятельность мыслей, идей, ценностей не соответствует требованиям потребителя.

Это выводит на первый план именно человеческий фактор, способность ориентироваться в хаосе, раствориться в условиях VUCA-мира как в порядке нового уровня и принять новые условия как прогресс. Однако привычка управления в иерархической парадигме не отступит, такие изменения требуют времени и профессиональной работы как с топ-менеджментом (в первую очередь), так и со всем персоналом предприятия.

По мнению автора, данная задача становится решаемой в рамках интегральной управленческой парадигмы, реализация которой возлагается на ВМ.

Для обоснования применения предлагаемой концепции проведем сравнительный анализ моделей современных авторов.

Как видно из рис. 1, модель внутриорганизационного маркетинга услуг занимает около 3/4 деятельности в системе внутриорганизационного маркетинга и заключается в формировании приверженности и заинтересованности персонала как внутреннего потребителя услуги [5].

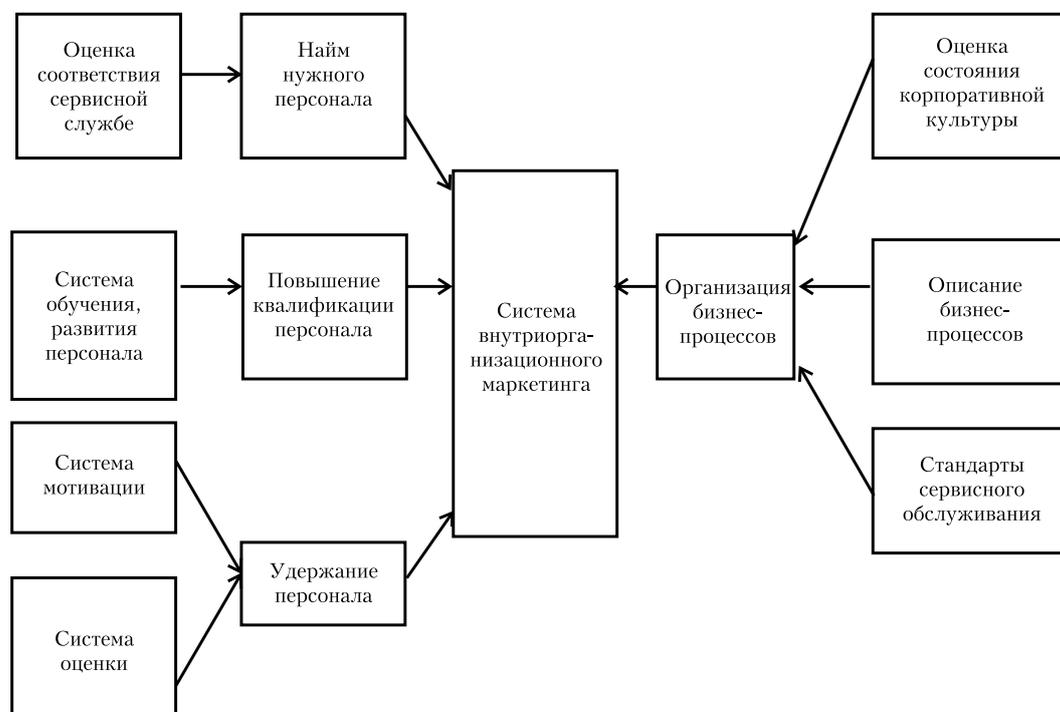


Рис. 1. Контурная модель внутриорганизационного маркетинга услуг [5].

Основой для формирования приверженности и заинтересованности служит комплекс мероприятий по работе с персоналом и организация бизнес-процессов.

Предприятие как участник рынка приобретает обслуживающе-организаторскую функцию. Однако ВМ, в данном контексте замыкает все процессы и системы на себя, и как следствие, собирает все противоречия и конфликты. Даже если осуществлять стратегию корпоративного внедрения ВМ, то в данной модели не прослеживается механизм решения глобальных задач, что требуется условиям VUCA-мира.

Система условий, выделенная в данной модели, не может гарантировать необходимую скорость внутренней реакции предприятия на изменение внешних предпочтений.

В концептуальной модели ВМ, представленной О. И. Зеленовой, Л. С. Латышовой, Е. К. Пантелеевой, сделана попытка охарактеризовать вклад ВМ в достижение рыночных целей компании (рис. 2) [6].

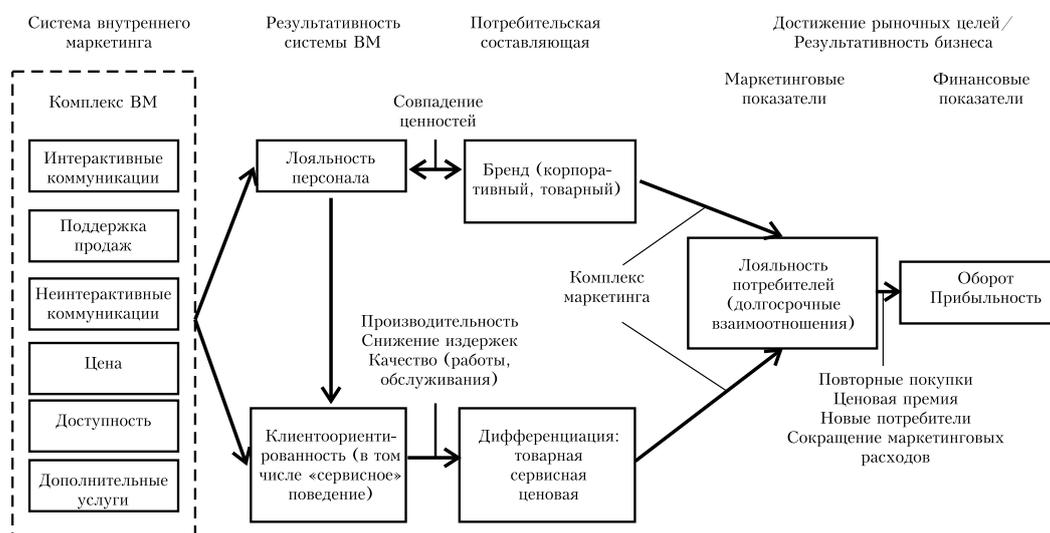


Рис. 2. Концептуальная модель внутриорганизационного маркетинга (О. И. Зеленова, Л. С. Латышова, Е. К. Пантелеева) [6]

Данная модель раскрывается в комплексе ВМ, особенностью которого является выделение интерактивных и неинтерактивных коммуникаций, но не прослеживаются оснований для достижения и удержания необходимого уровня клиентоориентированности и лояльности самого персонала к предприятию и эманации на внешних клиентов.

По мнению О. В. Кауль и А. Д. Минаева, в концепции формирования внутриорганизационного маркетинга вертикально-интегрированных организаций (рис. 3) проявляется новый эволюционный этап ВМ, выражающийся в интегрировании элементов существующих внутрифирменных организационно-управленческих технологий. Однако конструирование организационных механизмов по обеспечению целостности процесса создания потребительского блага — это только половина необходимого процесса на пути построения целостной системы. Второй и по мнению автора основной частью будет являться человеческая составляющая, где процессы интегрирования и интеграции требуют широких ресурсов предприятия.

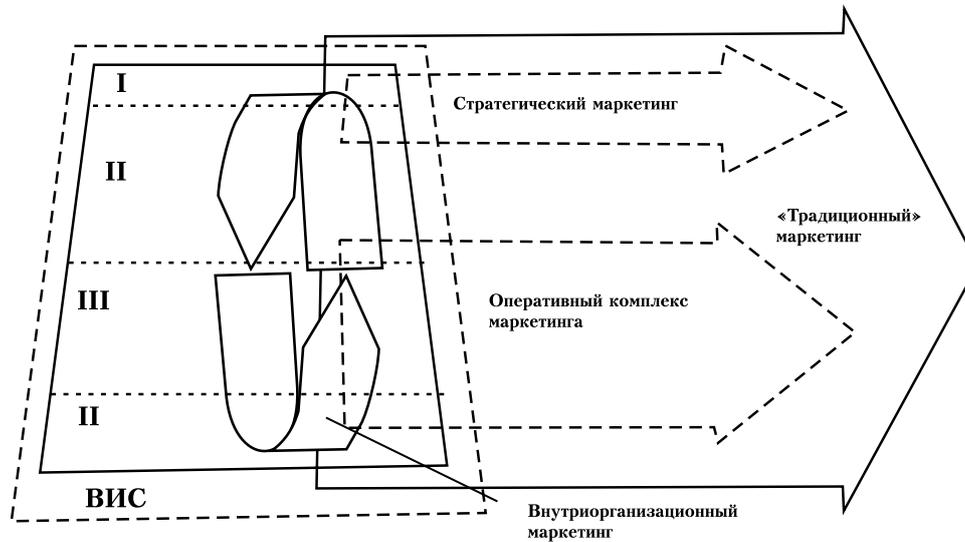


Рис. 3. Общая концептуальная модель формирования функционала маркетинга ВИС (О. В. Кауль, Д. В. Минаев) [7]

Учитывая темпы развития технологий и стереотипизацию, внедрение ВМ необходимо проводить в двух направлениях: мышление, действия.

Говоря об интегральной парадигме концепции ВМ, автором предлагается модель системы внутренних рынков предприятий, использующих механизм связи, в который интегрирован непрерывный образовательный процесс. (рис. 4).

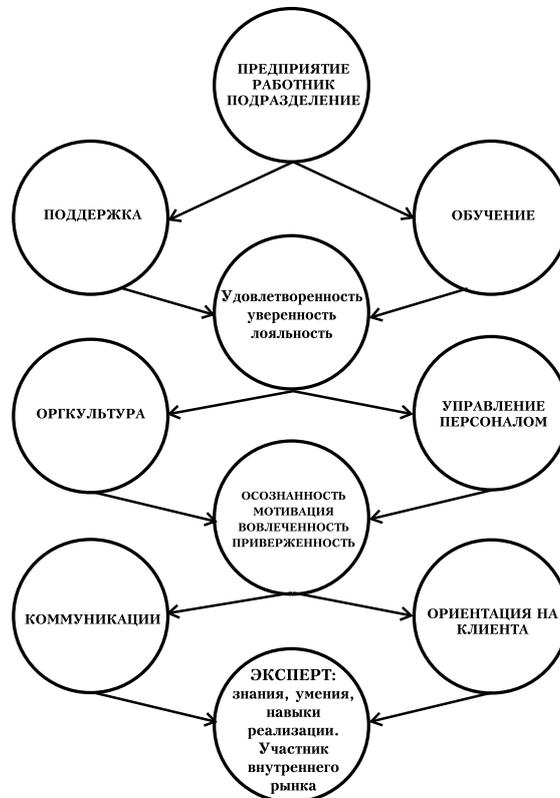


Рис. 4. Модель внутриорганизационного маркетинга на основе интегрального подхода

Поскольку предприятие (оргструктура, корпкультура и т. п.) обладает уникальностью, представленная модель является базовой и подразумевается ее практическое применение с элементами адаптации.

Рассмотрим принцип предлагаемой модели через функционирование внутренних рынков.

Рынок — это совокупность существующих и потенциальных покупателей, объединенных либо географическим положением, либо потребностями, породившими соответствующий спрос.

Местом реализации рыночных отношений в концепции ВМ предлагается рассматривать само предприятие, а непосредственно рынками, дифференцируемыми по контексту и контенту, — элементы ВМ. Рынок «ПОДДЕРЖКИ» топ-менеджмента служит элементом организации в концепции ВМ и объединяет в себе потребности и предложения, связанные с контекстом рынка. Рынок «ОБУЧЕНИЕ» является элементом реализации и предоставляет возможность удовлетворять компетентностные потребности, связанные с реализацией участников как на внутренних рынках предприятия, так и на внешних. Оба элемента в модели находятся на первом этапе ее внедрения, поскольку слова не должны расходиться с делом, особенно у руководства. Такой же принцип выдерживается во всей модели, элементу организации соответствует элемент реализации. Функционирование модели строится на взаимозависимости и взаимодополнении рынков между собой. Это приводит предприятие посредством реализации рынками своих задач к тождеству со своими экспертами (как представителями интерактивного маркетинга во внешней среде, так и участниками внутренних рынков). Эффект выражается в интеграции интересов предприятия (как участника внутренних рынков), отделов, проектов, персонала в единую целостную систему с одной целью.

Подобный интегральный принцип реализуется внутри самих рынков. Функционирование рынка основано на привнесении экспертами предложений и потребностей, что выражается в экспертизе разных уровней, отделов, проектов, направления своего видения, опыт, новые знания относительно контекста рынка (рис. 5).

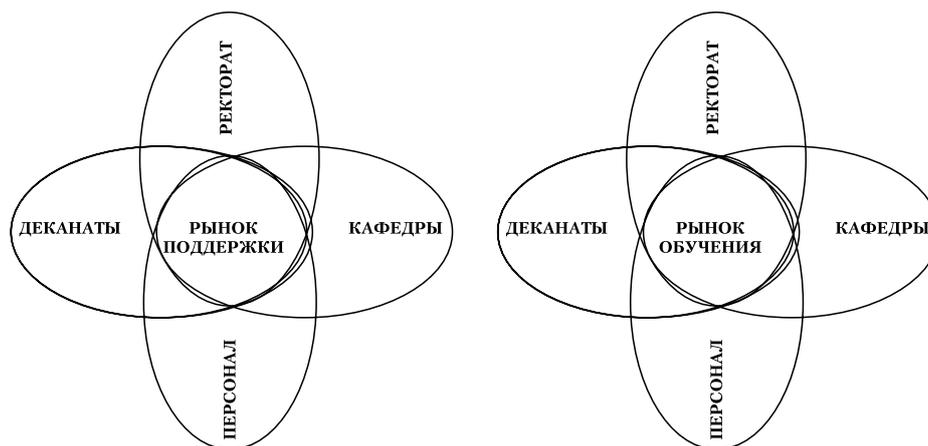


Рис. 5. Модель внутренних рынков предприятия на основе интегрального подхода

Например: рынок «ПОДДЕРЖКИ» наполняется контентом, декларирующим понимание, отношение, уверенность, лояльность, удовлетворенность и вовлеченность эксперта к выбранной стратегии, тактике и реализации деятельности предприятия — это является рыночным предложением. Рыночный спрос формируется и оказывает влияние на предложение на основе созида-

тельной конкуренции главным образом экспертов интерактивного маркетинга между собой. Но не только эксперты интерактивного маркетинга являются потребителями контентных рынков, а и любой представитель конкретной группы (команды) реализации проекта, поскольку очевидность коллективной мотивации персонала обусловлена глобальными коммуникационными процессами в обществе. Такая легитимация видения распространяется на всех участников предприятия и создает предпосылки для синергии персонала и эмерджентности предприятия.

Относительно продукта, предоставляемого внутренними рынками, здесь необходимо выделить, что само наполнение рынка информацией и любым другим актуальным для контекста этого рынка средствами, приводящим к результату, возложено на его организаторов и полностью ими контролируется. Топ-менеджмент вносит корректировки только в критически важные моменты. Результатом деятельности экспертов ВМ на рынках «ПОДДЕРЖКИ» и «ОБУЧЕНИЯ» предлагается считать «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ, УВЕРЕННОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ» персонала. Рынок не просто предлагает участникам какие-либо ценности (умения, знания, навыки, возможности), а приводит к синергии и тем самым формирует в участниках необходимые для реализации целей предприятия (как участника внутреннего рынка) свойства, что является процессом интеграции корпоративных и индивидуальных целей и интересов. Развитие у персонала видения, реализации себя и своих целей в целях предприятия снижает сопротивление инновациям и повышает клиенто-ориентированность.

Результат деятельности ВМ воплощается в виде экспертов интерактивного маркетинга предприятия, экспертов внутренних рынков предприятия.

Интегральный эффект данного продукта заключается в привнесении практики экспертов интерактивного маркетинга предприятия через наполнение внутренних рынков актуальным знанием и опытом, что делает достижения общими. Это также значительно увеличивает скорость распространения информации внутри предприятия, что в свою очередь позволяет быстро реагировать на внешние изменения.

Данный процесс позволяет пользоваться проверенными источниками информации и опыта, экономить на привлечении и поиске актуальной информации и знаний, а также увеличивает приверженность персонала и распространяет информацию о бренде предприятия с высоким уровнем доверия.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Клеверенс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/resursy-predpriyatiya-chto-eto-takoe-vidy-klassifikatsiya-kharakteristika-upravlenie-vnutrennimi-rez/>. — Дата доступа: 28.08.2021.

2. Боброва, Л. Н. Внутриорганизационный маркетинг — важный фактор повышения эффективности современных предприятий / Л. Н. Боброва // Упр. науки. — 2012. — № 3 (4) — С. 61.

Bobrova, L. N. Vnutriorganizacionnyj marketing — vazhnyj faktor povysheniya jeffektivnosti sovremennyh predpriyatij [Intra-organisational marketingis an important factor in improving the efficiency of modern enterprises] / L. N. Bobrova // Upr. nauki. — 2012. — N 3 (4) — P. 61.

3. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_antonyms/2441/%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9. — Дата доступа: 28.08.2021.

4. Смирнов, А. В. Социальная включенность личности и ее связь с уровнем проявлений профессионально важных качеств руководителя / А. В. Смирнов // Педагогическое образование в России. — 2018. — № 11. — С. 130.

Smirnov, A. V. Social'naja vkljuchennost' lichnosti i ee svjaz' s urovnem pojavlenij professional'no vazhnyh kachestv rukovoditelja [Social inclusion of personality and

its connection with the level of manifestation of professionally significant properties of the leader] / A. V. Smirnov // *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*. – 2018. – N 11. – P. 130.

5. *Рябова, Н. В.* Развитие внутриорганизационного маркетинга в региональных телерадиокомпаниях (на примере Ямало-Ненецкого автономного округа) / Н. В. Рябова. – М., 2011.

Rjabova, N. V. Razvitie vnutriorganizacionnogo marketinga v regional'nyh teleradiokompanijah (na primere Jamalo-Neneckogo avtonomnogo okruga) [Development of intra-organizational marketing in regional TV and radio companies (on the example of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug)] / N. V. Rjabova. – M., 2011.

6. *Зеленова О. И.* Влияние внутреннего маркетинга (ВМ) на достижение рыночных целей компании / О. И. Зеленова, Л. С. Латышова, Е. К. Пантелеева // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения : докл. участников Сети мастерства. – М., 2010.

Zelenova O. I. Vlijanie vnutrennego marketinga (VM) na dostizhenie rynochnyh celej kompanii [The influence of internal marketing on the achievement of the company's market goals] / O. I. Zelenova, L. S. Latyshova, E. K. Panteleeva // *Razvitie form mezhfirmennoj kooperacii: seti i vzaimootnosheniya : dokl. uchastnikov Seti masterstva*. – M., 2010.

7. *Кауль, О. В.* Концепция формирования внутриорганизационного маркетинга вертикально интегрированных организаций [Электронный ресурс] / О. В. Кауль, А. Д. Минаев // *Современные проблемы науки и образования*. – 2013. – № 1. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/107-8163>. – Дата доступа: 20.08.2022.

Kaul', O. V. Konceptija formirovaniya vnutriorganizacionnogo marketinga vertikal'no integrirovannyh organizacij [The concept of the formation of intra-organizational marketing of vertically integrated organizations] [Elektronnyj resurs] / O. V. Kaul', A. D. Minaev // *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija*. – 2013. – N 1. – Rezhim dostupa: <http://www.science-education.ru/107-8163>. – Data dostupa: 20.08.2022.

SIARHEI SVISTSELNIAU

INTEGRATED APPROACH TO DEFINING THE CONCEPT OF INTERNAL MARKETING

Author affiliation. *Siarhei SVISTSELNIAU* (Sergeiminsk27@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article presents a model of intra-organizational marketing based on an integral approach. The system of internal markets of an enterprise with a dynamically self-developing, integrated, information and educational environment is highlighted. The effectiveness of the application of the integral approach in the concept of VM, which brings the system to synergy and emergence, is substantiated.

Keywords: intra-organizational marketing; integrated approach; disintegration; socialization; personnel; internal market; labor; self-realization; differentiated approach; synergy; emergence.

UDC 339.138

*Статья поступила
в редакцию 08. 12. 2021 г.*