



УДК 658.8:338.46

Сагайдак М.П.*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Криворізького економічного інституту
Криворізького національного університету*

СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА ТЕОРІЮ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Стаття присвячена з'ясуванню сутності та уточненню понятійно-категорійного апарату теорії внутрішнього маркетингу. У статті здійснено аналіз сучасних наукових підходів і поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених на теорію внутрішнього маркетингу, запропоновано структурування етапів її еволюції, сформульовано основні принципи та визначено перспективні напрямки розвитку внутрішнього маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, холистичний маркетинг, сутність та принципи внутрішнього маркетингу, етапи еволюції теорії внутрішнього маркетингу.

Сагайдак М.П. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ТЕОРИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Статья посвящена определению сущности и уточнению понятийно-категориального аппарата теории внутреннего маркетинга. В статье проведен анализ современных научных подходов и взглядов иностранных и отечественных ученых на теорию внутреннего маркетинга, предложено структурирование этапов ее эволюции, сформулированы основные принципы и определены перспективные направления развития внутреннего маркетинга в деятельности отечественных предприятий.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, холистический маркетинг, сущность и принципы внутреннего маркетинга, этапы эволюции теории внутреннего маркетинга.

Sagaidak M.P. MODERN UNDERSTANDING OF THE THEORY OF INTERNAL MARKETING

The article is devoted to definition and clarification of the nature of concepts and categories of the theory of internal marketing. The article analyzes the modern scientific approaches and attitudes of foreign and domestic scholars towards the theory of internal marketing. The author suggested structuring stages of its evolution, formulated the basic principles and perspective directions of development of internal marketing activities in domestic enterprises.

Keywords: internal marketing, holistic marketing, essence and principles of internal marketing, stages of evolution of internal marketing theory.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище, що супроводжується поглибленням процесів глобалізації та інтернаціоналізації ринків, особливо у період геополітичних трансформацій, непередбачуваною багатомірною процесів взаємодії суб'єктів господарювання, підвищенням рівня і якості, а також посиленням темпу життя і появою нових потреб сучасної людини, що пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій і засобів передачі інформації, прискоренням процесів «старіння» знань тощо, зумовлює об'єктивну необхідність подальшого розвитку маркетингової науки та адаптації її інструментарію до умов сьогодення. Для досягнення успіху сучасного підприємства на ринку необхідно оптимізувати внутрішньофірмові процеси засобами і методами маркетингового та кадрового менеджменту. Тому для ефективного досягнення ринкових цілей підприємству необхідно актуалізувати питання одночасної орієнтації як на зовнішнього клієнта, так і на власний персонал. Відтак, використання внутрішнього маркетингу, що ґрунтується на засадах дбайливого і доброзичливого ставлення до персоналу як до внутрішніх клієнтів та створення відповідних умов праці й задоволення від неї, в діяльності сучасних підприємств є не самоціллю, а необхідною передумовою у досягненні вищої мети – задоволення потреб клієнтів та інших стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний інтерес до теорії внутрішнього маркетингу знайшов відображення у наукових дослідженнях російських та українських вчених, які доповнили, уточнили і адаптували його понятійно-категорійний апарат до вітчизняної практики ведення бізнесу.

Вагомий вклад у розвиток теорії та практики внутрішнього маркетингу внесли російські науковці Є.Л. Драчева, А.М. Лібман, Ю.П. Соловйова,

І.О. Рябова, Д.К. Ісмаєв, С.Н. Путиліна, Є.Н. Голубкова, О.З. Михайлов, В.Н. Наумов, Є.К. Пантелеева, Н.В. Амеліна, О.В. Гузева, Л.Б. Єсіна, Ю.Б. Коровіна та інші. Ґрунтуючись на результатах досліджень зазначених науковців, варто відзначити, що вони здебільшого акцентують увагу на адміністративних потребах працівників (забезпечення робочим місцем, функціональні обов'язки, кар'єрне просування тощо), а не на персональних (індивідуальні цінності, підтримка творчості, управління талантами) та розглядають внутрішній маркетинг як одну із функцій управління людськими ресурсами. При цьому одним із об'єктів дослідження є контактний персонал.

Не залишили без належної уваги проблемні питання внутрішнього маркетингу і представники Української школи маркетингу. Вітчизняні науковці, які здебільшого дотримуються холистичної концепції сучасного етапу розвитку маркетингу в Україні, актуалізують питання внутрішнього маркетингу, як однієї із її складових. Підняті та опрацьовані зарубіжними науковцями питання внутрішнього маркетингу знайшли подальший розвиток у наукових дослідженнях І.Л. Решетнікової, Ю.В. Каракая, А.В. Федорченка, О.В. Окуневої, Н.С. Косар, Т.В. Сарапіна, Н.Є. Кузьо, Т.С. Мішустіної.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У наукових працях зазначених науковців достатньо повно і всебічно висвітлені окремі питання внутрішнього маркетингу, проте особливої уваги потребує поглиблене вивчення і уточнення понятійно-категорійного апарату, визначення та структурування етапів еволюції теорії внутрішнього маркетингу й адаптації його інструментарію до сучасних умов ведення бізнесу.

Метою статті є опрацювання сучасних наукових поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених на теорію

внутрішнього маркетингу та структурування основних етапів еволюції її становлення й розвитку.

Виклад основного матеріалу. Опрацювання теорії внутрішнього маркетингу представниками Російської наукової школи дозволило адаптувати його інструментарій до діяльності транснаціональних корпорацій, що у свою чергу сприяло доповненню його категорійного апарату такими поняттями, як трансфертне ціноутворення на внутрішньокорпоративних ринках, маркетинг осіб (персоналу) та маркетинг ідей. Проаналізувавши результати наукових досліджень представників даної наукової школи, ми дійшли висновку, що основна увага науковців сконцентрована на вивченні рівня задоволеності та лояльності персоналу до організації. При цьому слід зауважити, що на перших етапах опрацювання внутрішнього маркетингу (1995–2001 рр.) його методи та інструменти, розроблені західними вченими, застосовуються науковцями без врахування особливостей російського ринку. Відповідно, практичне використання результатів наукових досліджень фактично зводиться до розробки програм утримання персоналу в компанії (програм лояльності), при цьому мінімальна увага приділяється питанням задоволеності зовнішнього споживача.

Згодом у наукових дослідженнях російських вчених спостерігається комплексний підхід до вивчення питань теорії та практики внутрішнього маркетингу, що дозволив не лише структурувати, а й доповнити його теорію новими поняттями. Пожвавлення інтересу до теорії внутрішнього маркетингу спостерігається у період 2002–2012 рр., за цей час у вищих навчальних закладах Російської Федерації було захищено 11 дисертацій.

Один із перших науковців, що досліджував питання внутрішнього маркетингу та запропонував авторський підхід до періодизації етапів його еволюції, професор О.М. Ветітнов визначає, що дане поняття включає у себе весь комплекс взаємодій адміністрації підприємства з персоналом (навчання, мотивацію, просування по службі тощо), спрямований на залучення кожного робітника до маркетингової діяльності, що має кінцевою метою забезпечення високої якості обслуговування клієнтів [1, с. 40].

Основна мета, яку переслідує науковець, полягає у: виокремленні факторів, що впливають на задоволеність персоналу роботою на даному підприємстві; визначенні напрямів впливу на показники задоволеності персоналу факторів корпоративної культури та соціально-психологічного клімату; оцінці задоволеності клієнтів рівнем і якістю обслуговування персоналом підприємства та вивченні її залежності від показників задоволеності персоналу [2, с. 9].

Заслужовує також на увагу авторський підхід щодо розподілу всього персоналу підприємства на дві групи: функціональний (або контактний) і забезпечуючий (або допоміжний). При цьому, на думку автора, персонал організації одночасно може бути постачальником внутрішніх послуг для одних структурних підрозділів (внутрішніх клієнтів) та споживачем внутрішніх послуг для інших внутрішніх постачальників [2, с. 9-10].

В.Н. Наумов у науковій праці «Організація підприємства» (2010 р.) виділяє декілька підходів до класифікації видів і типів маркетингу, одним із яких в типології маркетингу по відношенню до підприємства автор виокремлює внутрішній маркетинг, функції якого орієнтовані на встановлення взаємодії між підрозділами всередині підприємства. Автор головним завданням внутрішнього маркетингу вбачає

створення умов і атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат [3, с. 188]. У великих вертикально інтегрованих системах внутрішній маркетинг, на думку автора, визначає номенклатуру виробів, що передаються від одного бізнес-підрозділу іншому, трансфертні ціни на них, внутрішньофірмові комунікації. При цьому обмін внутрішніми трансакціями відбувається на ринкових умовах, коли підрозділ-постачальник конкурує з зовнішніми незалежними постачальниками для задоволення потреб підрозділу-споживача. Іншим важливим завданням внутрішнього маркетингу є організація інтрапідприємства, під яким автор розуміє розвиток підприємництва всередині підприємства. Метою інтрапідприємства є підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок: розвитку творчого потенціалу персоналу і створення умов для його реалізації; максимально повного використання внутрішніх матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства; мотивації персоналу до генерації і розробки ідей, нових підходів в процесі виконання своїх службових обов'язків; швидкого впровадження інновацій і випередження інноваційних дій конкурентів. У цьому аспекті внутрішній маркетинг відповідає за створення умов розвитку і реалізації підприємницьких ідей та інтрапідприємства в цілому [3, с. 188-189].

Представником Української школи маркетингу, що став піонером у вивченні питань та проблем теорії внутрішнього маркетингу, був професор А.В. Войчак. Науковець ще у середині 1990-х рр. приділив особливу увагу концепції холістичного маркетингу взагалі та питанням внутрішнього маркетингу зокрема. Авторське бачення сутності даного поняття науковець представив крізь призму управлінської концепції, запропонувавши у 1994 р. розглядати його як внутрішньофірмовий (управлінський) маркетинг, що передбачає розповсюдження маркетингових принципів і методів на всі рівні управління фірмою. Такий підхід використовується для характеристики заходів, які проводяться для посилення мотивації персоналу шляхом встановлення ефективного внутрішнього зв'язку між баченням, місією, цілями і стратегічним курсом фірми [4, с. 7].

У науковій праці «Маркетинговий менеджмент», що датована 2009 р., автор наводить процес внутрішнього маркетингового менеджменту, для ефективної реалізації якого було запропоновано одинадцять видів діяльності та відповідних програм. Також вчений запропонував авторську класифікацію концепції внутрішнього маркетингу залежно від внутрішнього ринку підприємства, приділяючи при цьому значну увагу дослідженням структури та ролі внутрішніх комунікацій [5, с. 285].

Не менш значущим у розвитку теорії внутрішнього маркетингу є внесок Н.В. Куденко, яка характеризує внутрішній маркетинг з погляду його стратегічної цінності для підприємства. На її думку, об'єктом дослідження внутрішнього маркетингу є персонал у процесі реалізації маркетингової стратегії як «внутрішній ринок підприємства» [6, с. 492].

Н.В. Куденко у своїх наукових дослідженнях доходить висновку, що внутрішній маркетинг має схожі риси з постулатами теорії управління персоналом в розрізі стратегічного ділового партнерства з метою забезпечення конкурентних переваг підприємству. Відтак, науковець вважає, що для досягнення стратегічної мети внутрішнього маркетингу необхідними умовами є виховання власного персоналу, перепрофілювання та залучення персоналу зі сторони [6, с. 492].

І.Л. Решетнікова (2013 р.) у своїх наукових дослідженнях приділяє значну увагу науковим поглядам представників Північної (Скандинавської) школи маркетингу, вважаючи їх домінуючими в практиці реалізації внутрішнього маркетингу вітчизняними підприємствами. З цього приводу науковець відзначає, що запропонований представниками даної наукової школи підхід щодо тлумачення внутрішнього маркетингу асоціюється виключно із зусиллями спрямованими на контактний персонал, що безпосередньо передає товар/послугу споживачеві, і, в цьому сенсі, сфера інтересів внутрішнього маркетингу тісно перетинається зі сферою інтересів HR – менеджменту підприємства [7, с. 84-85]. Також автор особливо увагу зосереджує на обґрунтуванні доцільності розширення традиційного комплексу маркетингу «4Р» трьома додатковими складовими, за допомогою яких також можна впливати на споживача (Personnel, Process, Physical evidence), що є особливо актуальним для підприємств сфери послуг і підприємств інноваційних галузей (інформаційних технологій), де кінцевий продукт багато в чому залежить від інтелектуального потенціалу персоналу [7, с. 85-86].

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

На нашу думку, за інших різних підходів і поглядів, у широкому розумінні сутність внутрішнього маркетингу розкривається крізь призму філософії відношення до персоналу підприємства як до специфічного ресурсу. Основна ідея внутрішнього маркетингу полягає у відображенні сучасних потреб встановлення й удосконалення відносин у системі «акціонер – топ-менеджер – персонал – споживач» та зміну відносин на внутрішньому ринку.

Схематично основні засади формування теорії внутрішнього маркетингу наведено на рисунку 1.1.

Внутрішньому маркетингу, як і традиційному (зовнішньому), також притаманні принципи, що являють собою засади, положення та вимоги, які знаходяться в основі та розкривають його сутність і значення. На нашу думку, сутність внутрішнього маркетингу полягає в одночасній орієнтації на внутрішній ринок та внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти та інші стейкхолдери) споживачів.

У відповідності до сутності внутрішнього маркетингу необхідно виділити основні його принципи. На думку Д. Баллантайна, до основних принципів внутрішнього маркетингу варто віднести: орієнтацію

на задоволення потреб персоналу; мотивацію всього персоналу компанії на задоволення потреб зовнішніх споживачів; використання методів традиційного маркетингу всередині організації; міжфункціональну співпрацю всіх підрозділів, активну взаємодію персоналу з менеджерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами; готовність до змін [8, с. 45].

На нашу думку, основними принципами внутрішнього маркетингу сучасних підприємств сфери послуг можна назвати:

- створення і пропонування таких послуг, що потрібні споживачу (зовнішньому і внутрішньому) і максимально задовольнятимуть його потреби та побажання;

- вихід на ринок не просто з пропонуванням переліку послуг, а з належним рівнем обслуговування клієнтів і додаткового сервісу;

- налагодження ефективної співпраці з персоналом підприємства, як з бізнес-партнерами та пропонування йому належних умов, мотивації та оплати праці в обмін на професійні та особистісні якості й творчі здібності задля досягнення корпоративної мети діяльності підприємства;

- застосовування тактики і стратегії активної адаптації пропонування послуг до потреб та цінностей індивідуального споживача і до вимог ринку, з одночасним впливом на нього;

- забезпечення відповідності очікуваного результату від придбання послуг споживачем та наданим виробником обіцянок, формування лояльного ставлення персоналу і споживачів до компанії та її бренду (рис. 1.2).

Узагальнюючи теоретичні підходи зарубіжних і вітчизняних вчених, пропонується таке визначення: «внутрішній маркетинг – це діяльність, спрямована на побудову взаємовигідних партнерських відносин у ланцюжку учасників створення цінності «акціонер – топ-менеджер – персонал – клієнт» з метою якісного задоволення запитів, потреб і попиту споживачів (внутрішніх і зовнішніх) та досягнення підприємством комерційного успіху й соціального ефекту».

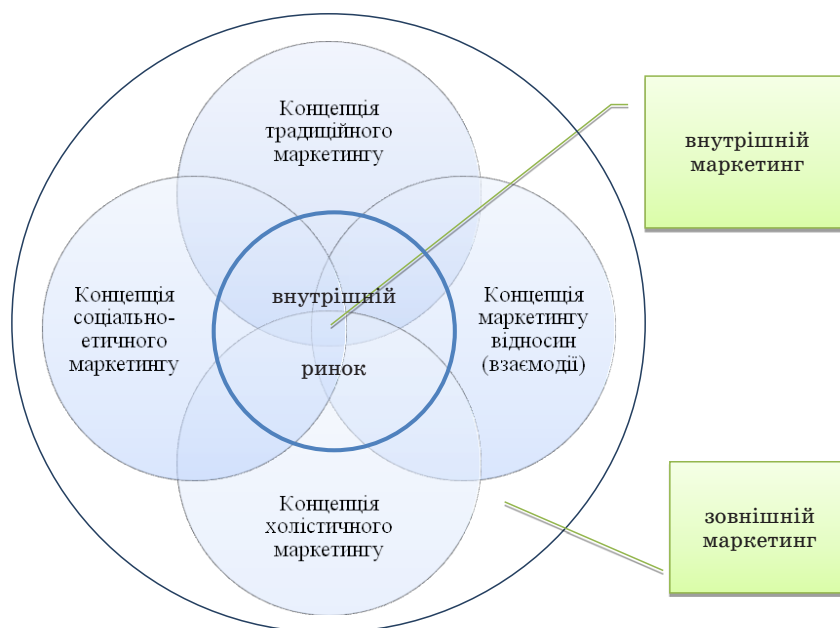


Рис. 1.1. Основні складові формування теорії внутрішнього маркетингу

Джерело: авторська розробка

Дане формулювання корелює з концептуальними положеннями і поглядами вітчизняних та зарубіжних науковців і в певній мірі розширює й доповнює їх.

Отже, проаналізувавши різні наукові погляди і підходи до визначення сутності дефініції «внутрішній маркетинг» та розглянувши основні базові постулати його теорії, можна виокремити декілька основних етапів еволюції його становлення і розвитку.

Представники Британської школи маркетингу М. Рафік та П.К. Ахмед виокремлюють три напрями/фази розвитку теорії внутрішнього маркетингу:

I. Мотивація і задоволення персоналу.

II. Орієнтація на споживача.

III. Реалізація стратегії і управління змінами [9, с. 5-6].

С. Гунарис також виокремлює три основні підходи в періодизації етапів еволюції теорії внутрішнього маркетингу:

1) поведінково-інструментальний підхід;

2) механістичний підхід;

3) холістичний підхід [10, с. 436].

Дещо інше бачення трансформації теорії внутрішнього маркетингу пропонують Г. Хулей, Дж. Сондерс та Н. Пірсі, які виділяють п'ять етапів:

1. Концентрація на розвитку і реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів.

2. Розробка програми внутрішніх комунікацій для надання співробітникам інформації та забезпечення їх підтримки.

3. Надання продуктів і послуг споживачам всередині організації.

4. Розробка інструментів залучення і мотивації персоналу.

5. Використання підходу до управління впровадженням інновацій в середині організації, механізму ефективної реалізації стратегій чи досягнення ринкових цілей компанії [11, с. 204].

Російські вчені С.О. Неганов та І.С. Неганова наводять дещо схожу з запропонованою М. Рафіком і П.К. Ахмедом класифікацію, виділяючи також три фази розвитку теорії внутрішнього маркетингу, розглядаючи його як:

1) систему взаємовідносин організації з персоналом;

2) як внутрішньофірмову філософію ринкової орієнтації;

3) спосіб практичної реалізації нової стратегії організації (чи корегування існуючої) [12, с. 230].

Російські науковці О.М. Ветітьнов та О.В. Гузева виділяють три основні етапи розвитку теорії внутрішнього маркетингу. На першому етапі (1970–1980 рр.) значна увага дослідників була сфокусована на турботі про персонал та його задоволеності роботою, оскільки працівник розглядався як внутрішній споживач. Саме тому внутрішній маркетинг розуміли як залучення, навчання, мотивування і утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які повною мірою задовольняли б його потреби.

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

В основі третього етапу розвитку теорії внутрішнього маркетингу (1990–2000 рр.) перебуває усвідомлення його особливої ролі як технології управління персоналом для досягнення цілей підприємства. Отже, внутрішній маркетинг розглядається як процес, за допомогою якого персонал дізнається про місію, цілі й задачі підприємства, розпізнає не лише цінності маркетингових програм, а в першу чергу отримує інформацію про свою участь в них. Таким чином, внутрішній маркетинг стає міжфункціональним об'єднуючим механізмом всередині підприємства, що відіграє головну роль в об'єднанні маркетингових і кадрових функцій, у результаті чого персонал стає ресурсом для маркетингових функцій [2, с. 43].

Четвертий етап (2000–2010 рр.) характеризується розширенням теорії внутрішнього маркетингу новим понятійно-категорійним апаратом. На цьому етапі науковці сходяться в баченні внутрішнього маркетингу як системи заходів і методів інтеграції

працівників з метою ефективної реалізації корпоративної та функціональних стратегій. Внутрішній маркетинг розглядається як: сконцентрований на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування та задоволення клієнтів; стосується, в першу чергу, програм внутрішньої комунікації для забезпечення співробітників інформацією та завоювання їх підтримки; застосовується в якості систематичного підходу до управління прийняттям інновацій всередині організації; стосується стратегії впровадження маркетингових планів. Головним завданням внутрішнього маркетингу є створення умов і атмосфери взаєморозуміння між



Рис. 1.2. Сутність та основні принципи внутрішнього маркетингу

Джерело: авторська розробка

співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат.

Динамічний розвиток ринку послуг, їх різноманітність і застосування при їх створенні та споживанні сучасних технічних засобів потребують адаптації теорії внутрішнього маркетингу до реалій сьогодення. Відтак, на п'ятому етапі (2010 р. – по теперішній час) внутрішній маркетинг доцільно розглядати як систему партнерських відносин та інтегровану функцію управління у ланцюжку учасників створення цінності «акціонер – топ-менеджер – менеджер – персонал – контактний персонал – споживач». Внутрішньому маркетингу відводиться важлива роль, оскільки безпосередньо від скоординованих та узгоджених дій менеджерів і контактної персоналу залежить імідж та репутація компанії, імідж торговельної марки, комерційний успіх та соціальний ефект діяльності підприємства на конкурентному ринку. Внутрішній маркетинг також стає необхідним при формуванні бренду компанії та лояльності споживачів (внутрішніх і зовнішніх) до нього. Відтак, відповідальність за гарантії, очікування і єдність, які надає бренд, перекладаються на менеджмент і персонал, що відіграє суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи існуючі підходи до визначення сутності дефініції «внутрішній маркетинг», ми дійшли висновку, що це комплексний підхід у формуванні, представленні та обміні інформацією між робітником та організацією, який дозволяє визначити і відстежити збіг інтересів компанії з потребами її співробітників, що сприяє досягненню її місії і цілей. Згідно з цією концепцією, кожен співробітник організації є внутрішнім споживачем, на задоволення інтересів якого повинна орієнтуватися організація, а виконання, на відповідному професійному рівні, працівником своїх посадових обов'язків забезпечить компанії ефективне функціонування і отримання прибутку. Отже, внутрішній маркетинг, як система відносин з персоналом щодо підвищення комунікаційної складової, якості товарів/послуг і обслуговування дозволить підприємству: забезпечити зовнішньому (цільовому) споживачу найбільш легкий і зручний доступ до виробника товарів/послуг за рахунок реалізації ефективної комунікативної політики; залучати весь колектив до обговорення планових показників, у т.ч. маркетингових, управління підприємством, підвищення індивідуальної відповідальності працівника; встановлювати і постійно підтримувати зворотній зв'язок в системі відносин «співробітник – керівник – мета» з метою з'ясування настроїв, турбот, потреб членів

трудового колективу; розробити і реалізувати стратегію збуту товарів/послуг комплексно, в поєднанні з іншими стратегіями маркетинг-мікс; вирішити завдання оптимізації організаційної структури та удосконалення корпоративної культури підприємства тощо.

Перспективи подальших розвідок. Незважаючи на те, що в наукових працях вітчизняних і зарубіжних економістів різновекторно розглянуто теоретико-методичні аспекти внутрішнього маркетингу, потребує подальшого поглибленого вивчення проблема комплексного підходу до формування системи критеріїв оцінювання ефективності роботи контактної персоналу підприємства (оцінювання компетенцій фахівців, їх соціально-психологічних якостей, системи внутрішньоорганізаційної поведінки та інформаційних потоків, корпоративної культури тощо).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ветитнев А.М. Современная концепция маркетинга санаторно-курортных услуг [Текст] / Ветитнев А.М. // Менеджер здравоохранения. – 2005. – № 3. – С. 35-44.
2. Ветитнев А.М. Внутренний маркетинг как инструмент управления санаторно-курортной организацией [Текст] / Ветитнев А.М., Гузева А.В. // Курортные ведомости. – 2004. – № 3. – С. 8-11.
3. Наумов В.Н. Организация предпринимательства : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2010. – 384 с.
4. Войчак А.В. Система і характеристики сучасного маркетингу / А.В. Войчак, А.Ф. Павленко. – К. : КДЕУ, 1994. – 16 с.
5. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2009. – 328 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523 с.
7. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг: сутність та сфери застосування / Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика: тези доповідей // Матеріали III Міжнар. наук-практ. конф., 28-29 березня 2013 р. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 128 с. – С. 84-87.
8. Ballantyne D. The strengths and weaknesses of internal marketing, in Varey R.J., Lewis B.R. (Eds.), Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, 2000 – P. 43-60.
9. Ahmed P.K., Rafiq M. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. – Butterworth-Heinemann. – 2002. – P. 5-6.
10. Gounaris S. Measuring internal market orientation in services: some empirical evidence // Journal of Business Research, 2006. – Vol. 59. – № 4. – P. 432-448.
11. Хулей Г, Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 324 с.
12. Неганов С.А., Неганова И.С. Внутренний маркетинг как инструмент построения партнерских отношений в организации // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: доклады участников Сети мастерства [текст] / Гос. ун-т ВШЭ. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ. – 2008. – 294 с.