

УДК 658.3:331.108

## ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН

С.І. Пучкова, к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Пучкова С.І. Використання інструментів управління персоналом у системі маркетингу відносин.*

У статті розкрито специфіку і підходи щодо визначення понять «маркетинг відносин» і «внутрішній маркетинг». Визначено взаємозв'язок між маркетингом відносин і управлінням персоналом. Особлива увага приділена лояльності і задоволеності персоналу як ключовим показникам внутрішнього маркетингу. Досліджено інструменти щодо ідентифікації і моніторингу динаміки лояльності і задоволеності персоналу з подальшою можливістю їх використання у маркетингу відносин.

*Ключові слова:* маркетинг відносин, внутрішній маркетинг, лояльність споживачів, управління персоналом, лояльність персоналу, задоволеність персоналу

*Пучкова С.И. Использование инструментов управления персоналом в системе маркетинга отношений.*

В статье раскрыты специфика и подходы к определению понятий «маркетинг отношений» и «внутренний маркетинг». Определена взаимосвязь между маркетингом отношений и управлением персоналом. Особенное внимание уделено лояльности и удовлетворенности персонала как ключевым показателям внутреннего маркетинга. Исследованы инструменты по идентификации и мониторингу динамики лояльности и удовлетворенности персонала с последующей возможностью их использования в маркетинге отношений.

*Ключевые слова:* маркетинг отношений, внутренний маркетинг, лояльность потребителей, управление персоналом, лояльность персонала, удовлетворенность персонала

*Puchkova S.I. Using of personnel management tools in relationship marketing.*

The article deals with the specifics and approaches to the definition of "relationship marketing" and "internal marketing". Correlation between relationship marketing and personnel management is defined. Particular attention is paid to staff satisfaction and loyalty as a key indicators of internal marketing. The tools for identifying and monitoring the dynamics of loyalty and staff satisfaction with the subsequent possibility of their use in relationship marketing are investigated.

*Keywords:* relationship marketing, internal marketing, customer loyalty, personnel management, staff loyalty, staff satisfaction

**В** умовах насиченості ринків, коли унікальних продуктів стає все менше, а конкурентна боротьба посилюється, єдиний надійний спосіб збільшити прибуток компанії – побудувати міцні відносини з клієнтами.

З тих пір, як у 1987 році Американська асоціація споживачів дійшла висновку, що залучення нових споживачів обходиться в п'ять разів дорожче, ніж утримання існуючих, на розвинених ринках почався масовий перехід до орієнтованих на клієнта бізнес-стратегій. Компанії почали розширювати сервісний напрям, підвищувати якість обслуговування і вимірювати рівень задоволеності споживачів. Незалежна британська професійна організація Інститут Customer Service проводить дослідження індексу задоволеності споживачів. З січня 2009-го по січень 2013 року спостерігалася динаміка зростання індексу задоволеності споживачів, після чого відбувався значний спад. Це говорить про те, що британські компанії не встигають за зростанням очікувань клієнтів в обслуговуванні. За результатами дослідження задоволеності британців у січні 2015 року, метрики, в яких був відзначений спад, належать до трьох ключових областей: швидкість обслуговування, розгляд скарг і поведінка/відношення персоналу.

Отже, першочерговою потребою підприємства є виявлення і практична реалізація засобів утримання споживачів. Саме це завдання вирішує специфічний напрямок маркетингу – маркетинг відносин.

Важливим аспектом маркетингу відносин є управління внутрішніми відносинами тобто відносинами з власним персоналом. Вирішення маркетингових задач через роботу з персоналом – це є внутрішній маркетинг. Протягом останніх років теорія внутрішнього маркетингу набула динамічного розвитку.

Практика ефективного застосування внутрішнього маркетингу ґрунтується на ключовій тезі щодо необхідності забезпечення високої міри залучення всіх працівників до ланцюгів створення споживчої цінності товару, підвищення їхнього інтересу до відповідних бізнес-процесів, виконання яких традиційно належало до сфери компетенцій представників

маркетингових підрозділів. Це передусім стосується представників немаркетингових структурних підрозділів підприємства, рівень і характер виконання функцій яких також безпосередньо впливає на формування належного рівня задоволення споживачів і лояльності до даної торгової пропозиції виробника. А це, у свою чергу, приводить до ефективної реалізації загальної корпоративної маркетингової стратегії на всіх її рівнях [1].

Внутрішній маркетинг ще не набув достатнього поширення в Україні, проте топ-менеджерам варто розуміти, що їх бізнес не зможе ефективно працювати із зовнішніми суб'єктами, поки не буде налагоджений механізм роботи усередині самої компанії. Зазначене дозволяє говорити про пріоритетну роль управління персоналом у практиці маркетингу відносин. Зважаючи на різноманітність методів та інструментів управління персоналом у діяльності підприємства, актуальним постає питання виокремлення інструментів, які будуть основою для вимірювання ключових показників внутрішнього маркетингу.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Початок вивчення маркетингу відносин був покладений в працях таких вчених: В. Алдерсон (Alderson, 1965), Л. Беррі (Berry, 1983), Е. Гаммесон (Gummesson, 1987), К. Гронроос (Gronroos, 1983), Б. Джексон (Jackson, 1985), Т. Левітт (Levitt, 1983), Е. МакГаррі (McGarry, 1953; 1958), Дж. Шет (Sheth, 1988) [1]. У ранніх роботах більшу увагу приділялося вивченню міжособистісних взаємовідносин між організаціями і усередині них. Тільки у 1980-х рр. маркетингологи компаній почали акцентувати увагу на показниках ступеня задоволеності клієнтів.

У 90-х роках маркетинг відносин стає однією з обговорюваних тем теорії маркетингу. Саме в цей період за результатами проведених семінарів, конференцій, наукових дискусій намітилися основні тенденції в теорії маркетингу відносин. Вагомий внесок у теоретичні і практичні розробки в сфері маркетингу відносин зробили такі зарубіжні і вітчизняні науковці: М. Брун (Bruhn, 2003), А. Войчак, С. Гаркавенко, Я. Гордон (Gordon, 1998), К. Гронроос (Gronroos, 1994), Ф. Котлер (Kotler, 1999), С. Куш [3], Н. Куденко, А. Мартишев [4], Р. Морган і Ш. Хант (Morgan, Hunt, 2004), М. Окландер, І. Решетнікова, Ю. Соловйова [5], О. Третьяк [2], А. Федорченко [7], Дж. Шет і А. Парватіяр (Sheth, Parvatiyar, 2000) [1], О. Юлдашева [6] та ін. Водночас аспектам, що стосуються особливостей формування і забезпечення функціонування системи внутрішнього маркетингу, присвячено праці таких видатних вчених: Л. Беррі і А. Парсураман (Berry, Parsuraman, 1992), А. Войчака, К. Гронроос (Gronroos, 2002), П. Друкера (Druker, 2001), Ф. Котлер (Kotler, 1998, 2008), Н. Куденко,

А. Мартишева, І. Решетнікової, М. Сагайдака, Ю. Соловйової, А. Федорченка, О. Юлдашевої.

До вчених, які досліджували питання розробки і реалізації інструментарію управління персоналом слід віднести Н. Аллен і Дж. Мейєра (Allen, Meyer, 2000), П. Гоуджа (Goudge, 2008), Г. Деслера (Dessler, 2004), П. Друкера (Druker, 1992, 2004), В. Доміняка [13], О. Єгоршина, І. Журавльову [10], А. Кібанова, А. Колота, Г. Назарову, О. Панову [18], К. Харського, І. Чумаріна, Г. Щокіна та інших.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на пильну увагу до досліджень теоретичних і практичних аспектів маркетингу відносин і управління персоналом, їх гострота не знижується. Це обумовлено, перш за все тим, що останнім часом ставляться нові вимоги до якості продукції і послуг з боку споживачів, і, відповідно, до персоналу, з боку керівництва підприємств.

Проте у більшості робіт недостатньо досліджено питання інтеграції маркетингу і управління персоналом (а, по суті, побудова системи внутрішнього маркетингу), яка дозволить досягти лояльності персоналу і клієнтоорієнтованості. У нашій країні інструментарій для вимірювання лояльності і задоволеності персоналу до цього часу розроблений недосконало. Таким чином, питання розробки методичних підходів і практичних інструментів управління персоналом потребують подальшого розвитку, особливо коли йдеться про необхідність їх впровадження у систему маркетингу відносин підприємства.

*Метою статті є* узагальнення різних тлумачень сутності маркетингу відносин і внутрішнього маркетингу; дослідження наявних методик оцінювання задоволеності і лояльності персоналу на предмет можливості їх використання у маркетингу відносин з ціллю забезпечення клієнтоорієнтованості підприємства.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Останніми роками зростає важливість створення взаємовигідної співпраці учасників комерційної діяльності, з тим, щоб через партнерські взаємовідносини забезпечити виконання маркетингових цілей і завдань. Елемент посередництва все більше і більше зникає з багатьох галузей внаслідок того, що нові комп'ютерні і телекомунікаційні технології дозволяють виробникам безпосередньо спілкуватися з кінцевими споживачами. Дані чинники сприяють стрімкому розвитку маркетингу відносин.

Існує декілька підходів до визначення терміну «маркетинг відносин». Відповідно до першого підходу маркетинг відносин розглядається у вузькому значенні, з позиції функціонального маркетингу; представники іншого підходу пропонують більш широке трактування, пов'язане із зміною парадигми і орієнтації маркетингу (табл. 1) [2].

Таблиця 1. Погляди науковців на поняття «маркетинг відносин» з позиції різних підходів

Визначення	Автор
Трактування у вузькому значенні	
Маркетинг відносин – це залучення клієнтів, а також підтримка і – в багатопрофільних організаціях – зміцнення відносин з клієнтами.	Berry, 1983
Маркетинг відносин визначається як маркетинг, спрямований на створення міцних довгострокових відносин з окремими клієнтами через розвиток довіри.	Jackson, 1985 Doyle, Roth, 1992
Маркетинг відносин – підвищення ролі споживача і перехід від маніпуляції споживачем до формування справжньої споживачької зацікавленості (комунікації і обмін знаннями).	McKenna, 1991
Маркетинг відносин є набором післяпродажних тактик, спрямованих на підтримку відносин з клієнтом після здійснення покупки.	Vavra, 1991
Маркетинг відносин розглядається як маркетинг баз даних, в якому зроблено акцент на аспектах просунування в маркетингу, пов'язаних тільки з базою даних.	Bickert, 1992
Маркетинг відносин визначається як комплекс заходів, націлених на визначення, зміцнення і побудову мереж відносин з окремими клієнтами і постійний розвиток даної мережі на взаємовигідних засадах для обох сторін за допомогою індивідуальних, інтерактивних контактів, що створюють додану цінність, протягом тривалого періоду часу.	Shani, Chalasani, 1992
Маркетинг відносин спрямований на індивідуальний маркетинг, який передбачає формування баз даних для довгострокових відносин з клієнтом. Даний підхід отримав назву «управління відносинами з клієнтами» (Customer Relationship Management – CRM).	Peppers, Rogers, 1993; 2004
Трактування у широкому значенні	
Маркетинг відносин – це процес, в якому обидві сторони – покупець і продавець – організують ефективні, комфортні, надихаючі і етичні взаємовідносини; особисті, професійні і вигідні взаємовідносини для обох сторін.	Porter, 1993
Маркетинг відносин призначений визначати і встановлювати, підтримувати і розвивати прибуткові взаємини зі споживачами та іншими партнерами так, щоб досягалися цілі всіх взаємодіючих сторін на основі взаємного обміну і виконання зобов'язань.	Gronroos, 1994
Маркетинг партнерських відносин – це практика довгострокових взаємовигідних взаємодій з ключовими ринковими партнерами компанії (споживачами, постачальниками, дистрибуторами) в цілях встановлення тривалих привілейованих взаємозв'язків.	Achrol, Kotler, 1999
Маркетинг відносин – процес постійної участі у спільних і партнерських діях і програмах з посередниками і кінцевими споживачами з метою створення і розвитку спільної економічної цінності при зниженні витрат.	Sheth, Parvatiyar, 2000
Маркетинг взаємовідносин містить всі маркетингові види діяльності, спрямовані на встановлення, розвиток і підтримку успішних відносин.	Morgan, Hunt, 2004

*Джерело: Складено автором за матеріалами [2-4]*

Ебрат і Рассел (Abratt and Russel) виділяють такі принципи маркетингу відносин (МВ):

1. МВ робить акцент на тривалій взаємодії, що протиставляється окремим транзакціям і, як наслідок, на утриманні споживачів проти їх залучення.

2. МВ має економічне обґрунтування утримання споживачів, що включає націлювання на прибуткових споживачів/споживчі сегменти.

3. МВ робить більший акцент на якість, ніж в традиційній концепції маркетингу.

4. МВ оперує розширеним комплексом маркетингу, оскільки традиційний комплекс маркетингу («4Р») недостатній для побудови довгострокових взаємостосунків із споживачем.

5. Важливою складовою МВ є внутрішній маркетинг [5].

Внутрішній маркетинг вважається одним із сучасних підходів щодо посилення рівня клієнтоорієнтованості підприємств за умов постійного загострення конкуренції та необхідності задоволення актуальних потреб споживачів.

Концепція внутрішнього маркетингу вперше з'явилася в маркетингу послуг, її основою була необхідність поліпшення взаємодії з клієнтами всього персоналу компанії.

Відповідно до існуючих точок зору концепцію внутрішнього маркетингу можна розглядати в трьох аспектах, що відображають її сутність [6]:

1) внутрішній маркетинг як система взаємостосунків організації з персоналом;

2) внутрішній маркетинг як внутрішньофірмова філософія ринкової орієнтації;

3) внутрішній маркетинг як практична реалізація нової стратегії організації.

Узагальнюючи три основні підходи, можна сказати, що внутрішній маркетинг – це планомірні дії щодо застосування маркетингових методів усередині організації, спрямованих на подолання опору змінам, мотивацію і міжфункціональну інтеграцію співробітників з метою ефективної реалізації стратегії задоволеності клієнтів через філософію створення мотивованого і клієнтоорієнтованого персоналу.

М. Брун визначає внутрішній маркетинг як «систематичну оптимізацію внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового і кадрового менеджменту, ведучу до перетворення маркетингу у філософію підприємства завдяки послідовній і одночасній орієнтації на клієнта і персонал». Таке трактування внутрішнього маркетингу фактично наближає це поняття до управління персоналом і

охоплює основи формування корпоративної культури, яка сприяє зростанню мотивації співробітників, їх відповідальності за результати своєї праці, їх лояльності [6].

Різне розуміння завдань і змісту внутрішнього маркетингу призвело до того, що у даний час існує безліч визначень поняття «внутрішній маркетинг». (табл. 2)

Таблиця 2. Визначення поняття «внутрішній маркетинг» в різних джерелах

Визначення	Автор
Внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація та утримання кваліфікованих працівників через пропонування роботи як продукту, що задовольняє їхні потреби.	Л. Беррі, А. Парасураман
Внутрішній маркетинг розглядається з позиції управління некомерційною організацією, де гостро відчувається брак праці професіоналів, а мотиваційні інструменти обмежені фінансово.	П. Друкер
Внутрішній маркетинг – це система, яка охоплює процеси визначення, установлення, підтримки, розширення, а за потреби – припинення взаємин зі співробітниками та іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення потреб усіх задіяних сторін, що досягається завдяки обміну зобов'язаннями та їх виконанням.	Войма П., Гренроос К.
Внутрішній маркетинг – це планомірні дії з подолання опору персоналу змінам, мотивація і інтеграція співробітників з метою ефективної реалізації корпоративних і функціональних стратегій.	М. Рафік, П. Ахмед
Внутрішній маркетинг визначається як система дій, інструментів і методів, націлених на обслуговий персонал підприємства, який безпосередньо контактує з клієнтами (контактний персонал).	К. Гронроос
Внутрішній маркетинг – забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації й особливо її вищим керівництвом. Завдання внутрішнього маркетингу – здійснення наймання працівників, їх навчання і мотивація на високий рівень обслуговування.	Ф. Котлер
Внутрішній маркетинг розглядається в двох аспектах: особистісному і процесуальному. Особистісний підхід заснований на концепції управління персоналом (HRM – Human Resource Management), процесуальний підхід заснований на концепції загального управління якістю (TQM – Total Quality Management).	Й.Н. Лінгс
Внутрішній маркетинг – маркетинг, який здійснюється всередині організації та спрямований на ефективне навчання і мотивацію праці співробітників, які безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами і забезпечують підтримку цих контактів, а також на створення умов, за яких працівники працюють як єдина команда, що забезпечує найповніше задоволення запитів клієнтів.	Є.Н. Голубкова О.З. Михайлов
Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли функціональній якості обслуговування.	А.В. Войчак, І.Л. Решетнікова

*Джерело: Складено автором за матеріалами [1, 6-8]*

До недавнього часу функції маркетингу і управління персоналом розвивалися в паралельних напрямках: перша була зосереджена на потребах клієнтів, друга – на потребах співробітників. Питання організації внутрішнього маркетингу замикаються на департаментах управління персоналом і маркетингу (рис. 1). Отже, для ефективної реалізації функцій внутрішнього маркетингу необхідна щільна взаємодія між названими департаментами.

Головне завдання внутрішнього маркетингу – досягнення задоволеності і лояльності персоналу підприємства.

Значення дослідження задоволеності працею пояснюється тим, що вона знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими трудовими установками і може виступати передумовою формування лояльності персоналу.

Вивчення взаємозв'язку між задоволеністю персоналу, продуктивністю, задоволеністю споживачів і результативністю бізнесу почалося у 1980-х роках, і на сьогоднішній день є одним з опрацьованих напрямів досліджень. У роботі

Зеленової О.І. виділено найзначущіші результати [8]:

1. Емпіричне дослідження Б. Шнейдера (1980) зв'язків між задоволенням персоналу, споживачів, продуктивністю і фінансовими результатами. Було виявлено, що у тих випадках, коли службовці роздрібних банків говорять про сильну сервісну орієнтацію відділень своїх банків, клієнти цих відділень наголошують на більш високому рівні надання послуг. Також було визначено, що коли службовці банків позитивно оцінюють деякі інструменти управління персоналом, клієнти наголошують на більш високому рівні обслуговування.

2. Ф. Райчхельд «Ефект лояльності» (1996) і Дж. Хаскетт «Ланцюжок присутності послуг» (1997). Обидва дослідження показали, що існує прямий кількісний взаємозв'язок між змінними, що характеризують обслуговування споживачів (задоволення і лояльність), змінними, характеризуючими поведінку персоналу (задоволення, ентузіазм, лояльність, залученість, здібності, внутрішня якість послуг) і фінансовими результатами.

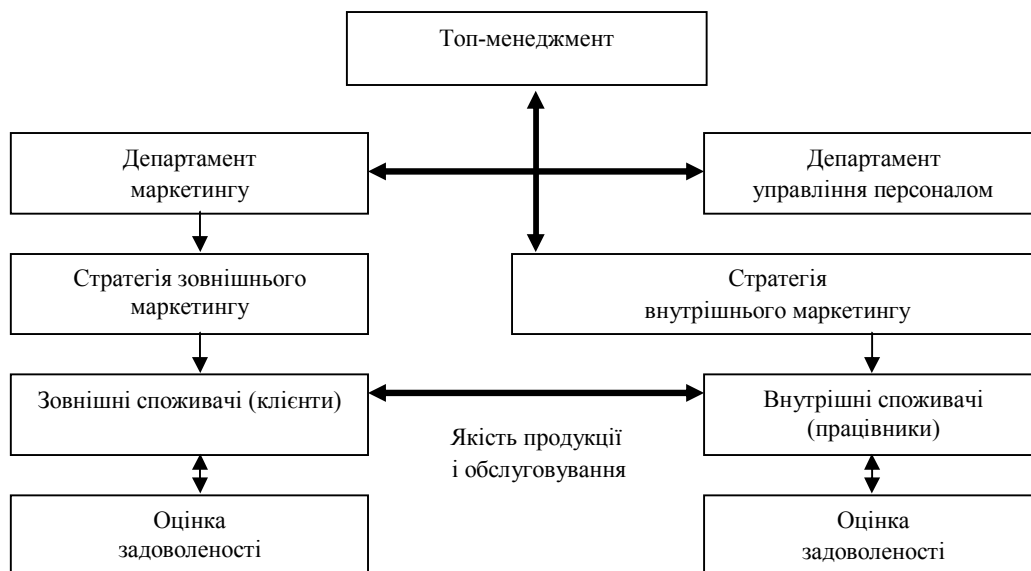


Рис. 1. Місце внутрішнього маркетингу в забезпеченні задоволеності кінцевих споживачів продукції і послуг компанії

*Джерело: Складено автором за матеріалами [7]*

3. У звіті Gallup (2002) показано, що групи службовців з високим рівнем задоволеності часто забезпечують високий (вище середнього) рівень наступних характеристик:

- лояльність споживачів (56%);
- продуктивність (50%);
- утримання персоналу (50%);
- прибутковість (33%).

4. Sears використовує ланцюжок «персонал-споживач-прибуток» для аналізу агрегованих даних з 800 своїх магазинів, показуючу, що позиція службовців щодо їх компанії і роботи веде до позитивної поведінки персоналу по відношенню до споживачів. Компанія показує, що 5%-ве збільшення задоволеності персоналу на 1,3% збільшує задоволеність споживачів, що, у свою чергу, сприяє 0,5%-му зростанню доходів.

5. Sun Microsystems використовує модель ланцюжка прибутковості послуг, яка показує взаємозв'язок залученості персоналу, лояльності споживачів і фінансових результатів. Існує сильний зв'язок між вірогідністю того, що службовці Sun рекомендуватимуть її як місце для роботи, і вірогідністю того, що клієнти рекомендуватимуть Sun як компанію, з якою варто вести бізнес.

Для з'ясування цих взаємозв'язків Sun щомісячно проводить електронні опитування працюючих про рівень їх задоволеності. Результатом є те, що в компанії називають «індексом якості персоналу», який грає значну роль в розробці ініціатив в області якості.

Низька задоволеність персоналу з високим ступенем вірогідності приводить до збою

внутрішніх процесів і, як наслідок, до низького рівня задоволеності клієнтів і партнерів.

Консалтингова компанія «ВІЧЕ КОНСАЛТИНГ» пропонує оцінювати рівень задоволеності персоналу через вимірювання впливу мотиваційної політики за 5-ю типами задоволеності, які відносяться до матеріальних і нематеріальних інструментів мотиваційних дій [9]:

- 1) задоволеність матеріальними умовами;
- 2) задоволеність приналежністю до організації;
- 3) задоволеність системою цілепокладання;
- 4) задоволеність розвитком особистої майстерності;
- 5) задоволеність автономністю власної діяльності.

Типи задоволеності персоналу розглядаються як співвідношення власних очікувань і потреб з фактичною організаційною ситуацією. Типи задоволеності розкриваються в контексті наступних очікувань і потреб персоналу (табл. 3).

Процес оцінки рівня загальної задоволеності і задоволеності кожного типу проводиться за 3-х бальною шкалою:

1. Стабільна задоволеність – «Оскільки я знайшов в своїй роботі те, що чекав, я задоволений».

2. Конструктивна незадоволеність – «Робота поки не виправдує моїх очікувань, але я упевнений, що в майбутньому вони виправдаються».

3. Повна незадоволеність – «Робота не виправдує моїх очікувань, і я не упевнений, що в майбутньому вони виправдаються».

Таблиця 3. Типи задоволеності персоналу в контексті потреб

Тип задоволеності	Потреби
Задоволеність матеріальними умовами	— Потреба в достатньому рівні основної заробітної плати — Потреба додаткової фінансової винагороди — Потреба в достатньому матеріальному забезпеченні робочого місця — Потреба отримання соціальних пільг і переваг
Задоволеність приналежністю до організації	— Потреба збігу організаційних і особистих цінностей — Потреба в захищеності і безпеці — Потреби в зручній організації робочого місця і офісного простору
Задоволеність системою цілепокладання	— Потреба розуміння глобальних цілей організації — Потреба усвідомленого ухвалення особистих цілей і задач — Потреба участі в процесах ухвалення рішень — Потреба в комфортному стилі менеджменту організації
Задоволеність розвитком особистої майстерності	— Потреба в зростанні особистої професійної компетентності — Потреба кар'єрного розвитку — Потреба зворотного зв'язку по процесу виконання завдань і визнання заслуг — Потреба в самореалізації
Задоволеність автономністю власної діяльності	— Потреба свободи в процесі виконання завдань — Потреба в підтримці ініціативи — Потреба визнання права на помилку — Потреба справедливої системи контролю

*Джерело: Складено автором за матеріалами [9]*

Лояльність персоналу є наслідком його задоволеності роботою. Поняття «лояльний» походить від французького слова "lojal" – відданий. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов'язків, урахувуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії [10].

У копенгагінській школі маркетингу підраховали, що якщо лояльність працівників збільшується на 1%, то лояльність клієнтів збільшується на 1,25%. А якщо лояльність клієнта зросла на 1%, то прибуток вже в наступному кварталі збільшиться на 0,885%.

На основі проведених досліджень можна сформулювати концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «лояльність персоналу». [11].

По-перше, лояльність може використовуватися для характеристики різних суб'єктів: людини як громадянина, споживача, найманого працівника, члена громадської організації тощо.

По-друге, лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики тощо) конкретної людини. У зв'язку з цим оцінити та проаналізувати можемо лояльність кожного конкретного найманого працівника як суб'єкта соціально-трудова відносин, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей.

Щодо персоналу (як сукупності працівників, які утворюють організацію і перебувають у трудових відносинах), то поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та

ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.

По-третє, лояльність персоналу є багатоаспектним поняттям. У зв'язку з цим можна виокремити організаційний, соціально-психологічний, юридичний та економічний аспекти цього багатогранного явища.

По-четверте, рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці.

Оцінка лояльності персоналу є важливим аспектом в управлінні персоналом, адже дає можливість виявити ставлення працівників до компанії, оцінити рівень задоволення роботою в компанії, дослідити взаємовідносини у трудовому колективі, з'ясувати мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу і т. д. [12].

За кордоном найпоширенішими є дві моделі організаційної лояльності: трикомпонентна модель Дж. Мейера і Н. Аллен та модель Р. Маудея і Л. Портера.

Найбільш відомою і поширеною є концепція, запропонована американськими фахівцями Джоном Мейером і Наталі Аллен. Автори описують лояльність як психічний стан, який має три абсолютно різні складові — афектну (affective commitment), продовжену (continuance commitment) і нормативну (normative commitment), які в свою чергу дозволяють говорити про три форми лояльності [13].

Крім моделі, вони запропонували шкалу оцінки ступеня лояльності, названу Organizational Commitment Scale (OCS), яка містить три субшкали відповідно до трьох складових. Також Мейер з групою співавторів запропонував модель, в якій виділені кореляційні змінні лояльності до організації: залученість до роботи, лояльність до професії і задоволеність роботою.

Іншою, досить відомою методикою виміру лояльності персоналу є Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), розроблена зарубіжними вченими Р. Маудеем і Л. Портером. Опитувальник лояльності дозволяє визначити поділ цілей і цінностей (цінність організації), зусилля в інтересах: інтенційні (готовність до понаднормової роботи і підвищення продуктивності) і поведінкові (розповідаю, пишаюся, дбаю). Цю методику розвинув В. Доміняк шляхом доповнення переліку тверджень.

Методика OCQ містить 15 тверджень, з якими опитуваний або погоджується, або не погоджується. Супінь згоди оцінюється за семибальною шкалою: від 1 («абсолютно не погоджуюсь») до 7 («абсолютно погоджуюсь» – для пунктів 1, 2, 4-6, 8, 10, 13, 14), і від 7 –

«абсолютно не погоджуюсь» до 1 – «абсолютно погоджуюсь» (для пунктів 3, 7, 9, 11, 12, 15). Потім підраховується середнє значення і стандартне відхилення (обчислюється із застосуванням програми SPSS або Excel). Зведені результати засвідчують такі рівні лояльності: 1–3,5 – низька лояльність, у межах 4,5 –  $\pm 0,93$  (стандартне відхилення) – середня лояльність, 5,5–7 – висока лояльність [12].

Крім того, В. Доміняк для більш детального дослідження лояльності пропонує оцінити очікування персоналу від організації за реалізацією п'ятнадцяти мотивів професійної діяльності у момент влаштування на роботу (OPM – оцінка очікувань реалізації мотивів) і можливості організації щодо реалізації цих же мотивів зараз (BPM – оцінка можливості реалізації мотивів зараз) за 10-бальною шкалою (табл. 4) [14].

Таблиця 4. Мотиви професійної діяльності

№ з/п	Мотив
1	Матеріальний достаток
2	Відчуття стабільності, надійності
3	Спілкування з колегами
4	Пошана, соціальне визнання
5	Просування, кар'єрне зростання
6	Підвищення власної професійної компетенції
7	Задоволення від процесу діяльності
8	Задоволення від досягнення цілі, результату діяльності
9	Управління, керівництво іншими людьми
10	Відчуття свободи, самостійності в ухваленні рішень
11	Відчуття успіху
12	Відчуття власної корисності, служіння людям
13	Азарт змагання
14	Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі і т.д.)
15	Можливість якнайповнішої самореалізації саме в цій сфері діяльності

*Джерело: Складено автором за матеріалами [14]*

Проводиться порівняльний аналіз показників лояльності, реалізації очікувань і можливостей реалізації мотивів по організації в цілому, по окремих структурних підрозділах і по конкретних співробітниках (у разі потреби). На основі отриманих висновків в рамках внутрішнього маркетингу розробляється і з часом удосконалюється програма підвищення задоволеності і лояльності персоналу.

Для оцінювання задоволеності і лояльності персоналу також проводять анонімне опитування

співробітників компанії за спеціально розробленою методикою SSM (Smart Satisfaction Monitoring). Опитувальник "SSM" дозволяє отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності співробітників за шістьма ключовими чинниками (табл. 5). У ході опитування учасники оцінюють ступінь значущості кожного чинника у своїй роботі і ступінь задоволеності їм. Окремо вимірюється рівень лояльності співробітників компанії [15].

Таблиця 5. Ключові чинники, які впливають на задоволеність і лояльність персоналу, за методикою Smart Satisfaction Monitoring

Ключові чинники, які впливають на задоволеність і лояльність персоналу	Характеристика
1	2
Взаємовідносини з колегами і керівництвом	Задоволеність внутрішньою комунікацією між співробітниками (якість, своєчасність, результативність взаємодії), рівень довіри співробітників один до одного і керівництва. Справедливість оцінки своїх досягнень з боку керівника.
Зміст і характер роботи	Розуміння співробітниками своїх робочих цілей і завдань, наявність необхідних ресурсів для ефективного виконання своїх обов'язків. Задоволеність організацією робочого процесу. Відповідність виконуваної роботи рівню компетентності співробітника.

## Продовження таблиці 5

1	2
Оплата праці і пільги	Задоволеність рівнем заробітної плати і складовими компенсаційного пакета. Оцінка справедливості оплати своєї праці.
Навчання і розвиток	Задоволеність системою навчання і розвитку, яка існує в компанії. Оцінка якості наданого навчання, його практичної користі та своєчасності.
Зміни та інновації	Ставлення співробітників до змін, що відбуваються у компанії, розуміння власної ролі в цих змінах. Готовність пропонувати і/або впроваджувати нові практичні ідеї та рішення щодо поліпшення якості роботи.
Цінності і корпоративна культура	Ставлення персоналу до стратегічних планів компанії, цінностей та пріоритетів, які транслюються керівництвом і є частиною корпоративної культури.

Джерело: Складено автором за матеріалами [15]

Отримана інформація дозволяє керівництву компанії своєчасно виявити «проблемні зони» в системі управління персоналом і вжити адекватні заходи щодо підвищення результативності, задоволеності і лояльності співробітників.

За даними дослідження Talent Drain, проведеного у Великобританії у 2009 році, було виділено найбільш та найменш популярні заходи для забезпечення лояльності персоналу (табл. 6).

Таблиця 6. Ініціативи щодо утримання працівників

5 найбільш популярних ініціатив щодо утримання працівників	5 найменш популярних ініціатив щодо утримання працівників
Поліпшення процесу адаптації і інтеграції в компанію (63% респондентів)	Редизайн роботи (8% респондентів)
Підвищення залучення працівників, поліпшення комунікацій (61%)	Покращені комунікації про зарплату і умови праці (12%)
Можливість навчання і розвитку працівників (52%)	Підвищення різноманітності персоналу (diversity) (15%)
Поліпшення техніки відбору персоналу (46%)	Бонуси за підбір / адаптацію персоналу (17%)
Підвищення навиків лінійних менеджерів щодо управління персоналом (38%)	Поліпшення фізичних умов праці (17%)

Джерело: Складено автором за матеріалами [16]

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги і агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дозволяє перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності, і не заподіюючи їм жодної шкоди [17].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [17]. Методика припускає залу-

чення агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна визнати, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Стає відома реакція персоналу компанії на провокаційні пропозиції. Таким чином, можна визначити, кому зі своїх працівників можна довіряти, а кого слід віднести до групи потенційного ризику.

Для підвищення рівня лояльності Панова А.Г. пропонує використовувати модель (рис. 2), яка може послужити інструментом підвищення ефективності роботи компанії.

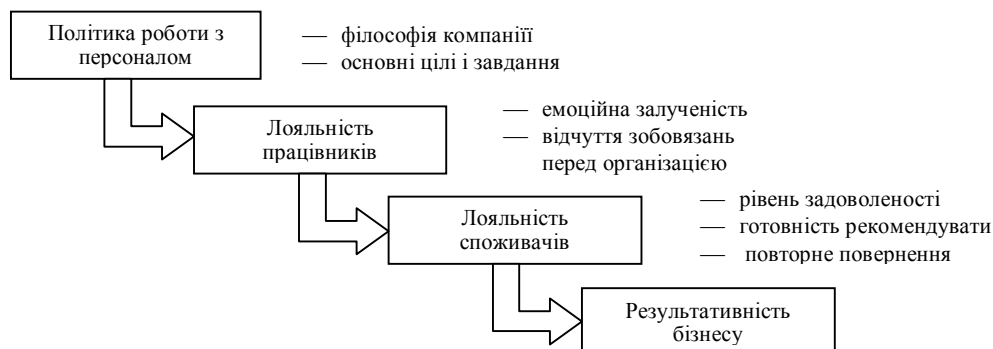


Рис. 2. Модель впливу лояльності персоналу на лояльність споживачів

Джерело: Складено автором за матеріалами [18]



Результатом застосування даної моделі може стати задоволеність клієнтів, готовність рекомендувати, наявність повторних повернень, тобто задоволеність товаром/послугою і обслуговуванням. Якщо дані показники знаходяться на високому рівні, підвищується і лояльність покупців. Таким чином, згідно даному інструменту можна впливати на лояльність споживачів у різних сферах бізнесу.

Загалом діяльність, спрямована на підтримку лояльності співробітників до компанії і менеджменту, може бути реалізована через такі заходи [19]:

- залучення співробітників до реалізації програм, розроблених керівництвом;
- інформування персоналу про заходи, що здійснюються керівництвом;
- грамотний розподіл інформаційних потоків в компанії;
- підкреслення значущості всіх співробітників для компанії;
- надання гарантії подальшої зайнятості і затребуваності в організації;
- надання нових можливостей для кар'єрного і професійного зростання;
- розробка і реалізація спеціальних програм оплати праці і стимулювання.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що для забезпечення клієнто-орієнтованості сучасні підприємства мають застосовувати засоби інтеграції маркетингу і управління персоналом, оскільки окремо дані функції не можуть бути ефективними.

Маркетингові відносини із співробітниками компанії дають такі результати.

По-перше, персонал, задоволений своєю роботою, легше засвоює задані стандарти надання послуг і більш якісно обслуговує зовнішніх споживачів.

По-друге, підвищується віддача від кожного працівника, знижується плінність кадрів, що

робить ситуацію в компанії більш стабільною і дає можливість отримати додатковий дохід.

Зазначене обґрунтовує необхідність використання у маркетингу відносин таких інструментів управління персоналом як вимірювання ступеню лояльності і задоволеності персоналу підприємства як ключових показників внутрішнього маркетингу

Однак впровадження даних інструментів буде ефективним, якщо буде носити системний характер. Отже необхідним є система заходів, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень маркетингу відносин підприємства. Ці заходи, на погляд автора, можна звести до таких:

1) побудова чіткої і прозорої системи управління з розмежуванням повноважень і визначенням зон відповідальності та ступеню участі працівників у вирішенні бізнес-завдань;

2) розробка системи двохсторонньої комунікації всередині компанії, що сприяє створенню атмосфери довіри;

3) діагностика стану справ в трудовому колективі через проведення опитувань, ведення блогів, в яких співробітники можуть висловлювати свою думку;

4) розробка мотиваційної політики, спрямованої на справедливу оплату праці та задоволення потреб працівників в професійному і особистому розвитку

5) формування умов для відкритої взаємодії зі співробітниками через залучення їх до розробки варіантів управлінських рішень;

6) проведення спеціалізованих навчальних тренінгів для контактного персоналу на засадах стандартів якості обслуговування;

7) постановка адекватних робочих завдань відповідно до кваліфікації працівника.

Запропоновані методичні підходи націлені на встановлення таких трудових і етичних відносин, які сприятимуть підвищенню рівня лояльності і задоволеності персоналу, що є вирішальним фактором формування лояльності клієнтів.

### Abstract

The tendency of relationship marketing development is caused by the intensification of competition, the difficulties of conquering new consumers, the importance of each individual contact with the consumer. The systematization of definitions of relationship marketing has shown that there is a gradual expansion of the interpretations from database marketing to a concentration on the relationship with end-users, and then - on the numerous relationships in which the company participates in the market.

The basic categories of relationship marketing are interaction and relationships. An important role for this concept is the interaction of the organization with its employees and, ultimately, the attitude of the organization's employees to its clients. This approach to marketing relationships is called internal marketing.

Forming of relationships with personnel is directed on providing of its loyalty and satisfaction. A number of researches confirm the existence of a connection between satisfaction and loyalty of personnel with the loyalty of consumers. At the same time, the achievement of this result is impossible without coordination and integration of marketing and human resources management activities. An effective internal marketing program requires close cooperation between the marketing department and personnel management.

A modern tool for assessing loyalty and employee satisfaction is characterized by a considerable number of techniques that allow analyzing the state and dynamics of these indicators. Most of the methodical approaches to research of loyalty and employee satisfaction are based on assessing the expectations and needs of employees, motives of behavior and professional activity by interviews or questionnaires.

The obtained data and conclusions are summarized and a general scheme of increasing the loyalty of employees to the firm is built, on the basis of which a detailed program of actions is further developed.

Thus, the proposed tools can be used not only to monitor loyalty and staff satisfaction, but also to develop programs to increase employee loyalty, which is the basis for the formation of consumer loyalty.

*JEL Classification: M31, M12.*

### Список літератури:

1. Федорченко А.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика [Текст]: монографія / А.В. Федорченко, О.В. Окунева; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.В. Федорченка. – К.: КНЕУ, 2015. – 230 с.
2. Шет Дж.Н. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез [Текст] / Дж.Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента, 2013. – Т.11, №1, – С. 63-94
3. Третьяк О.А. Маркетинг взаимоотношений: концепции формирование и развитие [Текст] / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента, 2013. – Т.11, №1, – С. 41-62.
4. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений [Текст] / С.П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер.8, Менеджмент. 2003. – Вып. 4 (№32), С. 3-25.
5. Мартышев А.В. Маркетинг отношений [Текст]: Учебное пособие – Владивосток: ДГУ, 2005. – 108 с.
6. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга [Электронный ресурс] / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4 (48). – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2005/4/6381.html>.
7. Юлдашева О. Основные концепции внутреннего маркетинга [Электронный ресурс] / О. Юлдашева, А. Лишук // Новости электротехники. – 2007. – №5 (47). – Режим доступа: <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/15.php>.
8. Зеленова О.И. Влияние внутреннего маркетинга (ВМ) на достижение рыночных целей компании [Электронный ресурс] / О.И. Зеленова, Л.С. Латышова, Е.К. Пантелеева // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: доклады участников Сети мастерства. – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/.../Влияние%20внутреннего%20маркетинга%20на%20достиже>.
9. Удовлетворённость персонала. Что измеряем и зачем? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://viche.com.ua/stati/udovletvorjonnost-personala-cto-izmeriaem-i-zachem>.
10. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства [Текст]. Наукове видання / І.В. Журавльова. – Харків: ХДЕУ, 2004 – 284 с.
11. Цимбалюк С.О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу [Текст] / С.О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія і практика: зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2016. – Вип. 2. – С. 30-39.
12. Рак Н.Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції [Текст] / Н.Є. Рак // Вісник університету банківської справи. – 2015. – № 1 (22). – С. 151-157.
13. Доминьяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей [Текст] / В.И. Доминьяк // Персонал-Микс, 2003, №1, С.107-111.
14. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Электронный ресурс] / Ю.П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №3. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=26261>.
15. Smart Satisfaction Monitoring. Оценка удовлетворенности и лояльности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sbsc.ru/products/ssm\\_online.html](http://www.sbsc.ru/products/ssm_online.html).
16. Гришакова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/cto-budut-delat-hr-menedzhery-v-2009-godu>.
17. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени [Текст] / А. Моисеев // Управление персоналом. – 2007. – №17 (171). – С. 8-24.
18. Панова А.Г. Влияние лояльности персонала на формирование лояльности потребителей [Электронный ресурс] / А.Г. Панова, Т.Н. Лустина // Сервис в России и за рубежом. 2016. №1 (62). Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-loyalnosti-personala-na-formirovanie-loyalnosti-potrebitelley>.

19. Пучкова С.І. Ключові напрямки антикризового управління персоналом [Текст] / С.І. Пучкова // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки: наук. журн. / Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький: [б. в.], 2011. – Том 1. – С. 232-235.

## References:

1. Fedorchenko, A.V., & Okunyeva, O.V. (2015). Vnutrishniy marketynh pidpryyemstva: teoriya, metodyka, praktyka [Internal marketing firm: theory, methodology, practice]. K.: KNEU [in Ukrainian].
2. Shet, Dzh.N., Parvatiyar A., Sinkha M. (2013). Kontseptualnyye osnovy marketinga vzaimootnosheni: obzor i sintez [Conceptual bases of relationship marketing: review and synthesis]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management, 1, 63-94 [in Russian].
3. Tretyak, O.A. (2013). Marketing vzaimootnosheni: kontseptsii, formirovaniye i razvitiye [Relationship marketing: conceptions, forming and development]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management, 1, 41-62 [in Russian].
4. Kushch, S.P. (2003). Sravnitelnyy analiz osnovnykh kontseptsiy teorii marketinga vzaimootnosheni. [Comparative analysis of basic conceptions of theory of relationship marketing]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta – Bulletin of St. Petersburg University, Ser. 8, Menedzhment, Vol. 4 (№32), 41-62 [in Russian].
5. Martyshev, A.V. (2005). Marketing otnosheni [Relationship marketing]. Vladivostok: DGU [in Russian].
6. Solovyeva, Yu.P. (2005). Kontseptsiya vnutrennego marketinga [Conception of the internal marketing]. Marketing v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and abroad, 4 (48), 125-132. Retrieved from <http://www.mavriz.ru/articles/2005/4/6381.html> [in Russian].
7. Yuldasheva, O., & Lishchuk, A. (2007). Osnovnyye kontseptsii vnutrennego marketinga [Basic conceptions of the internal marketing]. Novosti elektrotehniki – News of electrical engineering, 5 (47). Retrieved from <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/15.php> [in Russian].
8. Zelenova, O.I., Latyshova, L.S., & Panteleyeva, E.K. (2008). Vliyaniye vnutrennego marketinga (VM) na dostizheniye rynochnykh tseley kompanii [Influence of the internal marketing (IM) on achievement of market objectives of the company]. Razvitiye form mezhfirmennoy kooperatsii: seti i vzaimootnosheniya – Development of forms of inter-firm cooperation: networks and mutual relations. Seti masterstva. Retrieved from <https://www.hse.ru/.../Влияние%20внутреннего%20маркетинга%20на%20достиж> [in Russian].
9. Udovletvorennost personala. Chto izmeryayem i zachem? (2016). [Satisfaction of staff. What is measured and why?]. Retrieved from <http://viche.com.ua/stati/udovletvorjonnost-personala-chto-izmeriaem-i-zachem> [in Russian].
10. Zhuravlova, I.V. (2004). Upravlinnya lyudskym kapitalom pidpryyemstva [Human capital management company]. Kharkiv: KhDEU [in Ukrainian].
11. Tsybalyuk, S.O. (2016). Teoretychni ta metodychni aspekty otsinyuvannya zyskiv vid pidvyshchennya loylnosti personalu [Theoretical and methodical aspects of evaluation of benefits from increased staff loyalty]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka – Labor Relations: Theory and Practice. Kyiv: KNEU, Vol. 2, 30-39 [in Ukrainian].
12. Rak, N.Ye. (2015). Otsinka loylnosti personalu yak vazhlyvyi aspekt upravlinnya personalom v umovakh yevrointegratsiyi [Evaluation of staff loyalty as an important aspect of personnel management in conditions of European integration]. Visnyk universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of banking, 1, 151-157 [in Ukrainian].
13. Dominyak, V.I. (2003). Fenomen loylnosti v razrobotkakh zarubezhnykh issledovateley [The phenomenon of loyalty in the development of foreign researchers]. Personal-Miks, 1, 107-111 [in Russian].
14. Rande, Yu.P. (2006). Udovletvorennost i loylnost personala kak glavnyye pokazateli effektivnosti vnutrennego marketinga [Satisfaction and loyalty of staff as the main indicators of the effectiveness of internal marketing]. Marketing v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and abroad, 3, 61-69 [in Russian].
15. Smart Satisfaction Monitoring. Otsenka udovletvorennosti i loylnosti personala (2009). [Smart Satisfaction Monitoring. Evaluation of staff satisfaction and loyalty]. Retrieved from [http://www.sbsc.ru/products/ssm\\_online.html](http://www.sbsc.ru/products/ssm_online.html) [in Russian].
16. Grishakova, N. (2009). Vliyaniye krizisa na HR-strategiyu kompanii [Influence of the crisis on the company's HR strategy]. Retrieved from <http://www.hrm.ru/chto-budut-delat-hr-menedzhery-v-2009-godu-> [in Russian].
17. Moiseyev, A. (2007). Sterzhnevyye tekhnologii novogo vremeni [Core technologies of modern times]. Upravleniye personalom – Personnel management, 17 (171), 8-24 [in Russian].

18. Panova, A.G., Lustina, T.N. (2016). Vliyaniye loylnosti personala na formirovaniye loylnosti potrebiteley [Influence of staff loyalty on the formation of consumer loyalty]. Servis v Rossii i za rubezhom – Service in Russia and abroad, 1 (62). Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-loylnosti-personala-na-formirovanie-loylnosti-potrebiteley> [in Russian].
19. Puchkova, S.I. (2003). Klyuchovi napryamky antykryzovoho upravlinnya personalom [Key areas of crisis management personnel]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytsky National University: Economics, Vol. 1, 232-235 [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 07.04.2017

Пучкова Світлана Ігорівна / Svitlana I. Puchkova  
[svetpuchkova@gmail.com](mailto:svetpuchkova@gmail.com)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Використання інструментів управління персоналом у системі маркетингу відносин [Електронний ресурс] / С. І. Пучкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 97-108. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/97.pdf>*