

## Розділ 4

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ І ГАЛУЗЕЙ

УДК 339.138

Алдохіна Н.І., Комаріст О.І.

### ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

*Проаналізовано підходи до визначення внутрішнього маркетингу починаючи з періоду його зародження, визначені недоліки формулювань змісту цього поняття. Запропоноване уточнене визначення суті внутрішнього маркетингу. Обґрунтовано важливу роль внутрішніх комунікацій для підвищення ефективності внутрішнього маркетингу та діяльності підприємства. Серед інструментів внутрішніх комунікацій, переваги яких на багатьох підприємствах не використовуються повною мірою, виявлено такий засіб, як соціальні мережі. На основі аналізу досвіду використання соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях підприємств виявлені їх переваги та загрози. Узагальнено практичні рекомендації щодо створення та підтримки соціальних мереж на підприємствах, завдяки яким можна отримати довготривалий ефект.*

**Ключові слова:** внутрішній маркетинг, внутрішні комунікації, соціальні мережі, персонал, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Посилення непередбачуваності зовнішнього середовища, мінливість уподобань споживачів трансформують конкуренцію на ринках товарів та послуг від промислової до інформаційної. У таких умовах зростає роль внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. Одним з таких є внутрішній маркетинг. При цьому одну з найважливіших ролей у досягненні цілей внутрішнього маркетингу на підприємстві відіграють внутрішні комунікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідно відзначити наявність значної кількості досліджень, присвячених різним аспектам внутрішнього маркетингу та внутрішніх комунікацій. Зокрема, ці питання вивчалися такими закордонними та вітчизняними науковцями, як К. Гренроос [1], Л. Беррі, А. Параз'юраман [2], М. Бітнер, В. Зейтамл [3], Ф. Котлер [4], К. Лавлок [5], П. Ейгліс, Е. Ланжар, І. Л. Решетнікова [6], М. П. Сагайдак [7], А.О. Дегтяр [8], А. С. Несмеєва [9], Л.В. Мінаєва [10] та інші.

Але хоча ще з часу виникнення в 1970-х рр. концепція внутрішнього маркетингу вивчалася

та удосконалювалася багатьма науковцями, серед них досі не існує єдиного погляду на неї. Крім того, незважаючи на виключно важливе значення внутрішніх комунікацій для налагодження ефективної роботи підприємства, багато вчених та практичних управлінців зосереджуються лише на зовнішніх комунікаціях підприємств та не приділяють достатньої уваги питанням налаштування ефективних внутрішніх комунікацій взагалі, та переваг нових інструментів, зокрема, соціальних мереж зокрема.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є формулювання рекомендацій з використання соціальних мереж для удосконалення процесу комунікації в системі внутрішнього маркетингу підприємства. Для досягнення поставленої мети здійснено аналіз та узагальнення підходів до визначення внутрішнього маркетингу, уточнено визначення його суті; проведено аналіз ролі внутрішніх комунікацій у внутрішньому маркетингу; виявлені можливості, яких надає підприємству використання соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях, та проблеми, які можуть при цьому виникати; розглянуті різні аспекти використання соціальних мереж у внутрішньому маркетингу.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Концепція внутрішнього маркетингу спочатку стосувалася маркетингу послуг. В її основу полягала необхідність створення ефективного механізму мотивації персоналу на якісне обслуговування споживачів. Від того, наскільки цей персонал мотивований до діяльності, направленої на досягнення ринкових цілей

© Алдохіна Наталя Іванівна – к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету ім. Семе́на Кузне́ця, м. Харків, тел.: +380675727568, e-mail: paa@ukr.net

Комаріст Олена Іванівна – к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу Полтавської державної аграрної академії, м. Полтава, тел.: +380997738089, e-mail: komarist@mail.ru

підприємства, буде залежати результативність діяльності всього підприємства. Саме внутрішній маркетинг і покликаний сприяти цьому шляхом формування лояльності персоналу, його «клієнтоорієнтованості».

Більш того, система внутрішнього маркетингу дозволяє узгоджувати цілі та діяльність підрозділів маркетингу та управління трудовими ресурсами, і таким чином сприяє досягненню ринкових цілей підприємства. Тому в наш час концепція внутрішнього маркетингу виходить за межі своєї вихідної області та починає впроваджуватися підприємствами не тільки сфери послуг, а й інших галузей економіки.

Внутрішній маркетинг має міждисциплінарне походження – він тісно пов'язаний з класичним маркетингом, теорією і соціологією організацій, управлінням персоналом, загальним управлінням якістю, операційним менеджментом. Він покликаний об'єднати ці дисципліни, застосувавши комбінацію їх концепцій, дослідницьких традицій та інструментів.

Усі існуючі на сьогоднішній день визначення внутрішнього маркетингу можна об'єднати у три напрямки [11, с. 5]: 1) внутрішній маркетинг як засіб мотивування персоналу та досягнення його задоволеності. Такої точки зору дотримувалися Л. Беррі, [12]. В Джордж [13], Дж. Мюррей [14], Т. Томпсон та П. Девідсон [15]; 2) внутрішній маркетинг як засіб для отримання клієнтоорієнтованого та націленого на продажі персоналу. Така модель внутрішнього маркетингу була сформульована К. Гренросом [1], Ф. Котлером [4, с. 412], М. Бітнер [3, с. 353]; 3) внутрішній маркетинг як інструмент управління реалізацією стратегії та здійснення змін – Дж. Вінтер [16, с.69.]. Ці напрямки виникали в процесі еволюції цього поняття та тісно пов'язані один з одним, але відрізняються шириною тлумачення та розумінням змісту і завдань внутрішнього маркетингу.

Аналіз існуючих підходів до визначення внутрішнього маркетингу та їх недоліків дозволив нам дати таке визначення цього поняття: внутрішній маркетинг – це системна діяльність з узгодження дій функціональних підрозділів, мотивації та стимулювання працівників усіх рівнів до удосконалення обслуговування та задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх споживачів (персоналу) із застосуванням маркетингового підходу з метою забезпечення ефективності функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Таке тлумачення, на наш погляд, дозволяє прийняти до уваги більше аспектів, які стосуються цієї діяльності: враховує маркетинговий підхід та першочергову орієнтацію на

споживача, необхідність стимулювання й досягнення задоволеності працівників, міжфункціональної координації, націленість на досягнення стратегічних цілей та підкреслює необхідність урахування доцільності й ефективності усіх цих зусиль [17].

Одним з найважливіших засобів для успішного здійснення внутрішнього маркетингу на підприємстві є внутрішні комунікації. У науковій літературі з питань маркетингу внутрішній маркетинг навіть доволі часто ототожнюють з внутрішніми комунікаціями [18, с. 307]. Правомірність такого ототожнювання є спірним, оскільки таким чином поняття внутрішнього маркетингу значно звужується. Однак це свідчить про те, що внутрішні комунікації відіграють найзначнішу роль у досягненні цілей внутрішнього маркетингу – удосконалення якості обслуговування споживачів. Внутрішні комунікації – це засіб створення трудового колективу, що складається з більш знаючих, прагнучих до навчання, професійних працівників, націлених на досягнення ринкових цілей підприємства.

Як це не парадоксально, але значна кількість маркетингологів, які з успіхом налагоджують зовнішні комунікації, є експертами щодо створення контенту, пошукової оптимізації, соціальних мереж, тощо, залишають поза увагою важливість встановлення ефективних внутрішніх комунікацій. Говорячи про комунікації, більшість мають на увазі маркетингові та PR-комунікації, просування бренду на ринок, прес-релізи, e-mail кампанії і т.п. Внутрішнім комунікаціям, які також потребують ретельного налагодження (особливо в великих організаціях), дуже часто на підприємствах приділяється недостатньо уваги [19]. Між тим, внутрішня взаємодія має ключове значення для підтримки продуктивних взаємовідносин працівників і, в кінцевому рахунку, прибутковості підприємства. Як і концепція внутрішнього маркетингу, акцент на внутрішніх комунікаціях відкриває великі можливості для підприємств: підприємства більш ефективно "продають" свої ідеї співробітникам, які в свою чергу передають їх ентузіазм потенційним клієнтам.

Засоби внутрішніх комунікацій набули значного розвитку з часів простих листів співробітникам і інформаційних бюлетенів. Сьогодні підприємства можуть звернутися до співробітників різними способами, серед яких e-mail кампанії, журнали для співробітників і форуми співробітників. Миттєвий обмін повідомленнями, форуми підтримки і інтранет тепер наявні в більшості організацій і являють собою сучасний спосіб для спілкування різних підрозділів, філій та напрямів. Соціальні мережі дають змогу оприлюднити всі аспекти життя та діяльності

підприємства, заохочуючи при цьому персонал приймати активну участь у розвитку онлайн-маркетингу. Соціальні мережі – це група інтернет-додатків, за допомогою яких поширюється інформація і полегшується взаємодія між окремими особами та організаціями. Вони охоплюють різні формати: блоги, сайти соціальних мереж, тематичні форуми і т.ін. Використання соціальних мереж для внутрішніх комунікацій не означає просто створення умов для того, щоб співробітники спілкувалися. Йдеться про досягнення позитивних результатів від взаємодії співробітників, таких як підвищення рівня утримання персоналу та створення прихильників бренду, які захоплені своєю роботою.

Останнім часом інтерактивні властивості соцмереж стали відігравати надзвичайно важливу роль в житті людей. За даними Statista Inc., однієї з провідних світових компаній, що займається статистичними дослідженнями, кількість користувачів соціальних мереж у світі постійно зростає. У 2013 році кількість користувачів соціальних мереж у світі становила 1,59 млрд чол., у 2014 році їх кількість збільшилася до 1,79 млрд чол., у 2015 – до 1,96 млрд чол., і в 2016 році таких користувачів налічується вже 2,13 млрд чол. За прогнозом фахівців Statista Inc., у 2018 році кількість користувачів соціальних мереж сягне 2,44 млрд чол. [20]. З огляду на це, підприємства стали вважати маркетинг у соціальних мережах одним з найважливіших напрямків своєї маркетингової діяльності. Про це свідчать результати дослідження "2015 State of Marketing", проведеного компанією Salesforce.com – світовим лідером на ринку CRM-систем. Згідно зі звітом цього дослідження, 66% досліджених підприємств з усього світу вважають маркетинг у соціальних мережах основою свого бізнесу; 66% підприємств мають у своїх структурах спеціальні підрозділи, які займаються соціальними мережами; 64% підприємств визнають, що соціальні мережі є критичним визначальним засобом просування їх продуктів і послуг, і 42% вважають трафік у соціальних мережах найбільш важливою характеристикою соціального маркетингу [20]. Крім того, 84% підприємств планують у наступному році підвищити витрати на маркетингову діяльність, при цьому основними напрямками підвищення витрат 70% з них назвали рекламу у соціальних мережах та маркетинг у соціальних мережах.

Незважаючи на зростаючу популярність соціальних мереж серед користувачів інтернет у всьому світі, дослідження показують, що багато підприємств або не в повній мірі використовують інструменти соціальних мереж для внутрішніх комунікацій, або не здатні повною мірою

отримати позитивні результати від їх використання [21]. Однак досвід підприємств, які належним чином налагодили використання соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях, говорить про їх надзвичайну ефективність. Одним з прикладів успішного внутрішньофірмового використання соціальних мереж можна вважати досвід китайської компанії *Vaixing.com*. Це дочірня компанія американського інтернет-гіганта *eBay*, підпорядкована *eBay Classified Group*. Являючись одним з найбільш відвідуваних веб-сайтів в Китаї, компанія забезпечує своїх користувачів усіма видами інформації, пов'язаної з їх життям, наприклад пошук роботи, пошук друзів, купівля і продаж різних речей. У порівнянні з конкурентами, компанія досягла вражаючої продуктивності з мінімальною кількістю співробітників. За словами генерального директора *Vaixing.com*, ефективні внутрішні комунікації відіграють важливу роль в досягненнях компанії. Всі співробітники в *Vaixing.com* використовують соціальні мережі, результатом чого є 100-відсотковий рівень проникнення соціальних мереж у внутрішні комунікації в компанії [22].

Всесвітньо відомий провайдер телекомунікаційних послуг та обладнання *Nokia* слідує своєму слогану "З'єднувати людей", в тому числі й всередині компанії. *Nokia* використовує цілий ряд засобів спілкування, і соціальні мережі посідають серед них важливе місце. Ще в 2008 році *Nokia* створила групу комунікацій у соціальних мережах, діяльність якої була спрямована на вдосконалення внутрішньофірмових комунікацій та залучення працівників. Для них була встановлена мета заохочення внутрішнього використання соціальних мереж для налаштування унікального та аутентичного "голосу" компанії та вихід у зовнішні соціальні мережі від імені *Nokia*. За допомогою інструментів соціальних мереж у *Nokia* прагнули сприяти поширенню знань серед усіх 125 тисяч працівників у всьому світі. Найбільш популярними з таких інструментів є *BlogHub*, *VideoHub* та *Infopedia*. *BlogHub* – це спільнота для співробітників, де вони можуть розмішувати свої пости. Управляючись співробітниками, а не керівниками, цей блог дає змогу розпочинати розмову на найнижчому рівні. Проблеми, які традиційно вирішувалися в одному відділі, тепер доводяться до відома усього персоналу в рамках всієї організації. Співробітники мають можливість коментувати повідомлення, що дозволяє обмінюватися знаннями та думками. Надаючи співробітникам свій власний простір для творчого мислення, *Nokia* заохочує робочу силу пропонувати шляхи вирішення проблем в компанії, і в той же час сприяє комунікації в рамках всієї компанії. Внутрішній *VideoHub* дозволяє співробітникам роз-

міщувати відео, які можна поновляти щоденно, а Infopedia надає можливість працівникам безперешкодно співпрацювати та ділитися знаннями. Компанія постійно відслідковує показники чисельності відвідувачів внутрішніх соціальних мереж, кількості переглядів статей та коментарів, зміст коментарів. Це дозволяє безперервно оцінювати успіх та прогрес компанії [18, с. 314-315]. Всесвітньо відома компанія Coca-Cola використовувала "Blog-Blast", щоб залучати працівників у відкритий діалог про вартість компанії [23].

Вищенаведені приклади дають нам змогу зробити висновок, що використання соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях підприємства є одним з найбільш перспективних напрямків успішного здійснення внутрішнього маркетингу. Підприємства могли б отримувати значні вигоди від внутрішнього використання соціальних мереж. Це може допомогти їм збільшити охоплення і результативність спілкування з співробітниками, мотивувати готовність співробітників до обміну знаннями та спільної роботи, формувати у співробітників позитивне та лояльне ставлення до роботодавця.

Між тим, кількість досліджень, які вивчають використання соціальних мереж для здійснення внутрішніх комунікацій, доволі обмежена. На наш погляд, це нове явище потребує додаткових, більш глибоких досліджень методичних підходів використання підприємствами соціальних мереж для налагодження ефективних внутрішніх комунікацій та, зрештою, в успішному здійсненні стратегій внутрішнього маркетингу.

Ефективні внутрішні маркетингові комунікації, як основа внутрішнього маркетингу, є необхідною умовою успіху організації. Цей процес повинен бути двостороннім та відбуватися у форматі діалогу, а не монологу. Сприятливий комунікаційний клімат передбачає відкритість, довіру, сприяння та надання достовірної інформації. Крім того, основними чинниками ефективних комунікацій з боку керівництва є відкритість, готовність ділитися інформацією, доступність і довіра. Для того, щоб внутрішні комунікації підприємства були ефективними, необхідно надавати інформацію (і забезпечувати зворотний зв'язок) щодо проблем, які виникають у співробітників, внеску кожного з співробітників у загальний результат роботи підприємства, продуктивності, а також проблем, з якими стикається підприємство в цілому.

Соціальні мережі надають можливість працівникам висловлювати своє задоволення або незадоволення на своєму робочому місці таким способом, який раніше був неможливий. Можна стверджувати, що повсюдність використання

соціальних засобів масової інформації на робочих місцях змінює характер внутрішніх комунікацій.

Розміщення інформації на офіційному сайті мікро-блогів працівників підприємства дозволяє співробітникам бути більш впевненими в достовірності інформації, оскільки онлайн-повідомлення проходять "цензуру" з боку громадськості. Крім того, учасники можуть вступати в інтерактивну розмову, коли інформація їм цікава або має до них якесь відношення. Також, повідомлення щодо стратегії підприємства, розміщені на такому сайті мікро-блогів працівників або керівників, здатні викликати у працівників відчуття гордості та створювати додаткову мотивацію.

Окрім просування цих повідомлень щодо стратегії підприємства, співробітники також мотивуються працювати, бажаючи показати свій внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. І, нарешті, заохочуючи співробітників до невимушеного особистого спілкування у внутрішніх соціальних мережах, підприємство буде відкрито і довірливо комунікаційну атмосферу. Працівники краще пізнають своїх колег через неформальне онлайн-спілкування, за допомогою чого вони можуть легше спілкуватися і розуміти поведінку один одного й на робочих місцях. Таким чином, успішна реалізація стратегій внутрішніх комунікацій через соціальні мережі дозволяє підприємству домогтися достовірності інформації, ефективного залучення своїх співробітників, і в кінцевому підсумку будувати тісніші відносини між працівниками і керівництвом. Використання соціальних мереж сприяє побудові позитивного почуття автентичності, гордості, лояльності серед персоналу.

Проблемою деяких підприємств є недостатньо ефективні вертикальні внутрішні комунікації. Так, наприклад, дослідження, проведені британськими вченими серед персоналу та HR-спеціалістів різних підприємств, виявили невдоволеність багатьох працівників тим, що їх керівники надто рідко або навіть ніколи не змушують їх відчувати свій внесок у роботу, і тільки близько половини всіх працівників говорять, що їх керівники зазвичай консультуються з ними щодо важливих питань [24].

Керівники підприємства можуть використовувати свої мікроблоги в якості платформи, де вони можуть розвивати відкрите спілкування, адресоване усім співробітникам одночасно. При цьому негативні коментарі персоналу та сторонніх людей або висловлені ними сумніви можуть стати прикладом для всіх працівників та стимулювати їх висловлюватися прямо і без зайвих вагань. Також керівники отримують зворотній

зв'язок, слідкуючи за особистими мікроблогами своїх підлеглих. Цікаво відзначити, що на практиці взаємодія щодо позитивних та негативних моментів в роботі відбувається по-різному. Комунікація щодо позитивних питань відбувається повністю онлайн; проте, негативні моменти, виявлені онлайн, як правило, вирішуються переважно поза мережею [22].

Підвищити мотивацію і задоволеність співробітників керівництво підприємства може таким способом. Спочатку шляхом перегляду онлайн-повідомлень працівників керівники визначають зміни у поглядах або проблеми працівників. На основі цієї інформації, керівники через свої персональні мікроблоги діляться своїми знаннями, досвідом роботи та роздумами, пов'язаними з виробничими проблемами та питаннями. Такі повідомлення здатні сприятливо впливати на заохочення працівників до самовдосконалення і досягнення більш високої продуктивності праці. Таким чином, за допомогою ефективної взаємодії через соціальні мережі керівництво підприємства сприяє розвитку взаємної довіри з співробітниками. Але при цьому вони повинні демонструвати відкритість у соціальних мережах; крім того, їм необхідно мати позитивне ставлення до публічного визнання своїх помилок. Ефективне використання соціальних засобів соціальних мереж дозволяє менеджерам створювати прозору і доброзичливу атмосферу зв'язку, виявляти і вирішувати проблеми підлеглих, забезпечити належний зворотний зв'язок і будувати довірчі відносини.

Незважаючи на очевидні переваги використання соціальних мереж у зовнішній та внутрішній маркетинговій діяльності підприємства, активне використання працівниками соціальних мереж викликає у підприємств додаткову проблему: як спрямувати спілкування співробітників через їх особисті канали для дотримання правильного іміджу компанії.

З одного боку, шляхом використання співробітників в якості адвокатів бренду підприємства мають можливість отримати доступ до набагато більшої аудиторії, ніж саме підприємство. Але, дозволяючи співробітникам говорити онлайн від імені бренду, підприємство може стикатися й з деякими проблемами. Активне використання внутрішніх та зовнішніх соціальних мереж несе потенційну загрозу того, що деяка конфіденційна внутрішня інформація через необережність, незнання або інші помилки може опинитися зовні у відкритому доступі. Так, наприклад, зазнав неправної шкоди імідж компанії з США Jive Software, колишній працівник якої у сердитому тоні розголосив широкій аудиторії свого блогу деякі подробиці про внутрішню політику компанії [25].

Саме тому деякі сучасні підприємства розро-

бляють політику щодо соціальних мереж, щоб пояснити працівникам, як використовувати ці платформи ефективно, не порушуючи корпоративних правил. Але, як і надання працівникам повної свободи у користування соціальними мережами, занадто жорсткі спроби регулювати поведінку працівників у соціальних мережах також можуть шкодити підприємству. Прикладом цього може слугувати те, як один з всесвітньо відомих постачальників фінансових послуг – компанія Morgan Stanley – обмежує волю працівників у соціальних мережах. Страх компанії перед широкою громадськістю призвів до того, що до 2012 року вона дозволяла працівникам публікувати на своїх особистих сторінках соціальних мереж тільки завчасно написані компанією повідомлення стосовно економічних новин, інвестування та управління майном. З 2012 року фінансові консультанти, які мають у мережі Twitter 15 або більше послідовників, можуть розміщувати і деякі власні повідомлення, але вони перед цим повинні бути перевірені компанією. Нездатність компанії довіряти співробітникам розміщувати повідомлення в Інтернеті без цензури призвело до того, що майже всі особисті сторінки працівників Morgan Stanley у мережах LinkedIn і Twitter виглядають як загальна сторінка компанії, і здебільшого ігноруються, чого не було б, якщо б вони велися співробітниками особисто [26].

Однією з основних проблем використання соціальних мереж у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях підприємства є питання про конфіденційність - основною загрозою з цієї точки зору є відкритість і швидке поширення інформації у соціальних мережах. У рамках реалізації своєї політики щодо соціальних мереж підприємство повинне проводити роботу серед персоналу щодо попередження розміщення у мережах конфіденційної інформації, яка не повинна стати відомою клієнтам або конкурентам. Крім того, існують ще "делікатні" теми, висвітлення яких також є небажаним для підприємств. Необхідно чітко розмежовувати, які саме питання можна обговорювати у внутрішніх соціальних мережах, але не робити їх відомими широкому загалу. Це стосується чисто робочих питань, комунікації між керівниками та їх підлеглими. Необхідно обмежувати обговорення працівниками будь-яких тем, які можуть змусити їх колег відчувати себе некомфортно або ображеними. Також треба враховувати такі недоліки використання соціальних мереж, як відволікання уваги від роботи, непродуктивна втрата часу і можлива неефективність довгих обговорень проблем для їх вирішення. Ці недоліки є доволі значними та вимагають від підприємств встановлення певних

правил та обмежень для працівників.

Отже, соціальні мережі є ефективним засобом для взаємодії не тільки із зовнішніми клієнтами, а й з внутрішнім персоналом. Позитивний досвід практичного використання соціальних мереж деякими підприємствами свідчить, що навіть якщо інструменти соціальних мереж будуть піддаватися змінам у зв'язку з швидким розвитком технологій, використання цих інструментів буде залишатися ефективним. Однак, соціальні мережі здатні робити максимальний внесок у вдосконалення внутрішніх маркетингових комунікацій та в цілому внутрішнього маркетингу тільки за умови розробки і дотримання підприємством відповідної стратегії.

Щоб нівелювати можливі небажані результати використання мереж, згадані вище, можна запропонувати підприємствам розробити спеціальний посібник щодо користування соціальними мережами. Для уникнення розчарування з боку працівників, пов'язаного з його використанням, посібник повинен слугувати керівництвом, а не обов'язковим правилом. Добре продуманий посібник з користування соціальними мережами може спрямовувати співробітників і допомагати ще більш ефективно використовувати соціальні мережі, не несучи при цьому занадто розпорядчий або обмежувальний характер.

Користуючись вищенаведеними принципами, підприємство зможе мінімізувати можливі негативні наслідки використання соціальних мереж та повною мірою відчути їхній позитивний вплив на внутрішню комунікаційну атмосферу.

Спробуємо сформулювати практичні рекомендації підприємствам щодо побудови структури внутрішніх соціальних мереж, до якої захочуть долучитися працівники, для отримання довготривалого ефекту у вигляді підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та, зрештою, внутрішнього маркетингу.

1. Визначити кінцеву мету. Передусім підприємство повинне визначити, як і чому соціальні мережі будуть використовуватися для задоволення конкретних внутрішніх та зовнішніх цілей. Цілі повинні бути реалістичними, конкретними та вимірними. Наприклад, зовнішня бізнес-мета може полягати в тому, щоб збільшити дохід на 10%, зовнішньою бренд-метою є створення більш глибоких відносин з існуючими клієнтами, а метою внутрішнього маркетингу – 100-відсоткове залучення працівників до участі у обговореннях важливих для підприємства питань; заохочення працівників; навчання працівників і т.ін.

2. Створити робочу групу з соціальних мереж. Залежно від розміру підприємства, вести роботу з налаштування спілкування у соціальних мережах

може одна людина або група людей. Ця людина або група має виконувати такі функції: - ведучий стратег – відповідає за довгострокову стратегію і забезпечує відповідність поточних щоденних дій конкретним цілям; - контент-менеджер – відповідає за інформаційне наповнення та розвиток соціальної мережі. Ця ж людина найчастіше виконує таку ж функцію щодо веб-сайту і інших цифрових носіїв; - менеджер спільноти – публікує зміст по всіх каналах соціальних мереж; ініціює спілкування з працівниками, з існуючими та потенційними клієнтами, впливовими особами і представниками засобів масової інформації; - аналітик – оцінює успішність функціонування соціальних мереж шляхом порівняльного аналізу ключових показників ефективності щодо встановлених цілей; - координатор соціальних мереж – полегшує спілкування шляхом планування щомісячних нарад і розсилання електронних листів співробітникам.

Уся команда, скільки б осіб вона не налічувала, повинна працювати в тісній співпраці для спільної роботи над інформаційним наповненням, яке відповідає цілям внутрішнього і зовнішнього маркетингу, а також для прийняття рішень щодо того, які заходи запроваджувати і які інструменти використовувати.

3. Розробка цілісної, холістичної стратегії соціальних мереж. Після того, як робоча група призначена, спеціалісти зі стратегічного планування забезпечують основу для присутності підприємства у соціальних мережах на основі цілісної стратегії. Визначаються із складом та структурою зовнішніх та внутрішніх соціальних мереж підприємства; каналами, інформацією, частотою оновлення інформаційного наповнення мереж; інструментами спрощення публікування, моніторингу та вимірювання; «вбудовування» роботи щодо соціальних мереж у загальну цифрову систему підприємства.

Групі необхідно розробити керівні принципи соціальних мереж в масштабі всієї компанії, створити своєрідний посібник, який можна застосовувати як до внутрішніх, так і до зовнішніх соціальних мереж. Він має бути схваленим вищим керівництвом і оприлюдненим через корпоративну електронну пошту і в інтранеті. Це допоможе звести до мінімуму ризик того, що бренд підприємства буде представлений через соціальні мережі небажаним чином. З цією цілісною стратегією робоча група з соціальних мереж повинна зв'язатися під час кожної наради, щоб переконатися у тому, що всіх члени групи працюють на досягнення спільних цілей.

4. Дотримання послідовності. Щоб досягти впевненості, що інформаційне наповнення мережі підприємства послідовно розробляється,

публікується, відстежується і аналізується, необхідно регулярно проводити наради, на яких кожен учасник у короткій доповіді інформує інших членів групи про нещодавно отриману нову інформацію. Частина засідань необхідно присвячувати питанням дотримання стратегії, щоб переконатися, що діяльність всіх працівників спрямована на досягнення довгострокових цілей щодо соціальних мереж підприємства. Наприкінці нарад доцільно проводити мозковий штурм відносно вирішення проблемних питань або пошуку нових рішень, наприклад, виявлення нових способів доставки контенту з використанням нових рекламних прийомів, створення образних оголошень, проведення конкурсів і т.д.

5. Весь персонал повинен бути "соціальним". Необхідно постійно розповсюджувати інформацію щодо присутності підприємства та його працівників у соціальних мережах, щоб підтримати зростання спільноти і частки залучення до мереж, і допомогти співробітникам ґрунтовно розібратися в тому, як організовано присутність підприємства та працівників у зовнішніх та внутрішніх мережах. Для залучення усіх працівників до активного користування соціальними мережами підприємству доцільно дотримуватися наступних рекомендацій.

Незалежно від розміру підприємства та масштабів бізнесу, необхідно регулярно оновлювати інформацію, що розміщується у мережі. Разом з цим, потрібно постійно розгортати діалоги з іншими співробітниками для збирання різних точок зору, свіжих ідей і нової інформації для наповнення мережі.

Оскільки максимальне охоплення персоналу підприємства є принципово важливим для успішного функціонування соціальних мереж, потрібно постійно на нарадах та у електронних розсилках нагадувати працівникам про можливість робити внесок в розвиток та наповнення мереж, щоб включити і активізувати творчий потенціал. Періодично розсилаючи такі повідомлення, можна з'ясувати, хто хотів би брати участь в розвитку зовнішніх та внутрішніх соціальних мереж підприємства, тобто хто з персоналу, який не належить до групи з соціальних мереж, буде надавати групі найбільш активну допомогу (утворювати "групу підтримки").

Також потрібно провести опитування щодо того, який саме розділ соціальних мереж цікавить кожного з працівників. Можливо, деякі з них більш зацікавлені в участі у мозковому штурмі та генерації нових ідей, а інші мають схильність до аналітики. Завдяки цьому структура мережі буде більш обґрунтованою та визначаться потенційні учасники.

Для просування бренду підприємства у

зовнішніх соціальних мережах, доцільне регулярне (наприклад, щомісячне) поширення у внутрішніх мережах найбільш цінної і важливої для просування бренду інформації та оголошень, призначених для подальшого просування працівниками на їх власних сторінках зовнішніх соціальних мереж. Можна навіть розсилати зразки повідомлень, які працівники могли б просто скопіювати для розміщення у мережах.

Незалежно від місця, яке займають соціальні мережі у комунікаціях підприємства, дуже важливою є постійна участь керівництва. Передусім керівники підприємства повинні навчитися особисто користуватися соціальними мережами та усвідомити, як вони можуть їх застосовувати для озвучення своїх ідей та думок, для досягнення своїх конкретних цілей.

Створення та налагодження соціальної мережі займає небагато часу, але підтримка її функціонування з високим ступенем ефективності є довгостроковою справою. Налагодивши соціальну мережу і не забезпечивши її роботу належним чином, підприємство не зможе отримати значної вигоди. Тому необхідно з самого початку скласти чіткий план створення та підтримки соціальних мереж підприємства для досягнення стійкого довгострокового успіху.

Таким чином, проведені дослідження дозволили нам обґрунтувати висновок про те, що соціальні мережі відіграють важливу роль і можуть бути використані для поліпшення комунікаційного клімату підприємства і підвищити ефективність комунікацій та внутрішнього маркетингу. Запропоновані практичні рекомендації щодо побудови структури внутрішніх соціальних мереж допоможуть підприємствам більш ефективно встановлювати взаємовідносини всередині колективу, полегшувати інтерактивне спілкування, розвивати взаємну довіру, готовність до обміну досвідом та співпраці. Завдяки цьому підприємство отримає результати у вигляді заохоченості, мотивації і задоволеності працівників, а також кращих відносин між підприємством і співробітниками.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо формулювання детальних методичних рекомендацій з розробки і реалізації стратегії, тактики, алгоритму запровадження та використання глобальних та локальних соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях для підприємств різних галузей, розмірів тощо, із визначенням організаційних вимог до таких мереж та синхронізації їх функціонування, необхідного ресурсного та кадрового забезпечення, розподілом та узгодженням функціональних обов'язків.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Grönroos C. Internal marketing – theory and practice / C. Grönroos // American Marketing Association's Services Conference Proceedings. – 1985. – P. 41-70.
2. Berry L. L. Marketing Services: Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York: The Free Press, 2004. – 288 p.
3. Zeithaml V. A. Services marketing: integrating customer focus across the firm / V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, D.D. Gremler. – 5th ed. – New York : McGraw-Hill/Irwin, 2009. – 708 p.
4. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. – 14th ed. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011. – 816 p.
5. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
6. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства / І. Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 45–55. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_1\\_45\\_55\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_1_45_55_0.pdf)
7. Сагайдак М.П. Формирование концепции внутреннего маркетинга предприятий сферы услуг / М.П. Сагайдак // Менеджмент и маркетинг. Текущие научные проблемы Восточной Европы : коллективная монография. – Люблин : Политехника Любельска. – 2013. – С. 136-147.
8. Дегтяр А. О. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу / А. О. Дегтяр, М.П. Бублій // Вісник Харківської державної академії культури. – 2014. – Вип. 43. – С. 165-173.
9. Все о внутренних коммуникациях / сост. А. Ф. Несмеева. – М. : ИД «Медиалайн», Альпина Паблишер, 2013. – 248 с
10. Минаева Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика / Л. В. Минаева. – М. : Аспект Пресс, 2013. – 287 с.
11. Ahmed P. K. Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management / P. K.Ahmed, M. Rafiq. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. – 299 p.
12. Berry L.L. The employee as a customer / L. L. Berry // Journal of retail banking. – 1981. – № 3 (March). – P. 25-28.
13. George W. R. The retailing of services – challenging future / W. R. George // Journal of Retailing. –1977. – № 3. – P. 85-98.
14. Murray J. G. The importance of internal marketing / J. G. Murray// Bankers Magazine. –1979. – № 4. – P. 38-40.
15. Thompson T. W. Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning / T. W. Thompson, L. L. Berry, P. H. Davidson. – New York: Van Nostrand Reinhold, 1978. – 340 p.
16. Winter J. P. Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite / J. P. Winter // Health Marketing Quarterly. – 1985. – № 3 (1). – P. 69.
17. Алдохіна Н.І. Внутрішній маркетинг: ключові аспекти та проблеми застосування на сучасних підприємствах / Н.І. Алдохіна // Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку: наукове видання / П.А. Орлов [та ін.]. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – С. 68 – 87.
18. Egan J. Marketing Communications / J. Egan. – 2<sup>nd</sup> edition. – London: SAGE Publications Ltd, 2015. – 425 p.
19. Varney C. Using Social Media for Internal Communications / C. Varney. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.brandwatch.com/2014/01/internal-communications-a-look-at-the-untold-story-of-marketing](http://www.brandwatch.com/2014/01/internal-communications-a-look-at-the-untold-story-of-marketing).
20. Офіційний сайт компанії Statista Inc. – [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users>.
21. Huy Q. The Key to Social Media Success Within Organizations / Q. Huy, A. Shipilov // MIT Sloan Management Review. – 2012. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-key-to-social-media-success-within-organizations>.
22. The Use of Social Media in Internal Marketing Communication. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM2013\\_0277\\_paper.pdf](https://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM2013_0277_paper.pdf)
23. Culhane D. Blog logs a culture change / D. Culhane // Communication World. – 2008. – № 25(1). – p. 40-41.
24. Truss K. Working life: employee attitudes and engagement / K. Truss, E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, J. Burnett. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. – 54 p.
25. Miles S. J. Employee Choice of Voice: A New Workplace Dynamic / S. J. Miles, G. N. Muuka // The Journal of Applied Business Research. – 2011. – № 27(4). – P. 91-103. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/viewFile/4659/4748>
26. Zeitlin M. Morgan Stanley Advisers Can Now Write Their Own Tweets, With Supervisor Approval / M. Zeitlin. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.buzzfeed.com/matthewzeitlin/morgan-stanley-advisers-can-now-write-their-own-tweets-with#.knPdvePge>

**REFERENCES**

1. Grönroos, C. (1985). Internal marketing – theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, 1985, 41-70.



2. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
3. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: integrating customer focus across the firm (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management (14th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
5. Lovelock, K. (2005). *Marketing uslug: personal, tehnologiya, strategiya [Service marketing: people, technology, strategy] (4th ed.)*. M.: Izdatelskiy dom «Vilyams» [in Russian].
6. Reshetnikova, I. L. (2015). Vnutrishnii marketyng u systemi marketyngu pidpriemstva [The internal marketing in enterprise marketing system]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 1. Retrieved from [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_1\\_45\\_55\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_1_45_55_0.pdf) [in Ukrainian].
7. Sagaidak, M.P. (2013). *Formirovanie kontseptsii vnutrennego marketinga predpriyatij sfery uslug [Creating the conception of internal marketing on interpreneur services]*. Menedzhment i marketing. Tekushchie nauchnye problemy Vostochnoi Evropy: collective monography – Management and marketing. Current scientific problems of East Europe: collective monography, (pp. 136-147). Lublin: Politechnika Lubelska [in Russian].
8. Dehtiar, A. O., & Bublii, M. P. (2014). Vnutrishni komunikatsiyi pidpriemstva yak chynnyk motyvatsii personalu [The enterprise's internal communications as a factor of personnel motivation]. *Visnyk Harkivskoi derzhavnoi akademii kultury – Bulletin of Kharkiv State Academy of Culture*, 43, 165-173 [in Ukrainian].
9. Nesmeeva, A. F. (Comp.). (2013). *Vse o vnutrennih kommunikatsiyah [Everything about internal communications]*. M.: ID «Medialayn», Alpina Publisher [in Russian].
10. Minaeva, L. V. (2013). *Vnutrikorporativnye svyazi s obshchestvennostyu. Teoriya i praktika [Internal public relations. Theory and practice]*. M.: Aspekt Press [in Russian].
11. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Berry, L.L. (1981). The employee as a customer. *Journal of retail banking*, 3, 25-28.
13. George, W. R. (1977). The retailing of services – challenging future. *Journal of Retailing*, 3, 85-98.
14. Murray, J. G. (1979). The importance of internal marketing. *Bankers Magazine*, 4, 38-40.
15. Thompson, T. W., Berry, L. L., & Davidson, P. H. (1978). *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*. New York: Van Nostrand Reinhold.
16. Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3 (1), 69.
17. Aldokhina N.I. (2015). *Vnutrishnii marketynh: kluchovi aspekty ta problemy zastosuvannia na suchasnyh pidpriemstvah [Internal marketing: key aspects and problems of application at modern enterprises]*. Suchasnyi marketynh: analiz ta perspektyvy rozvytku: scientific edition – Modern marketing: analysis and development prospects: scientific edition] (pp. 68 – 87). Kharkiv: Vyd. HNEU Im. S. Kuznetsya [in Ukrainian].
18. Egan, J. (2015). *Marketing Communications (2nd ed.)*. London: SAGE Publications Ltd.
19. Varney, C. (2014). *Using Social Media for Internal Communications*. Retrieved from [www.brandwatch.com/01/internal-communications-a-look-at-the-untold-story-of-marketing](http://www.brandwatch.com/01/internal-communications-a-look-at-the-untold-story-of-marketing).
20. Site of the company Statista Inc. [www.statista.com](http://www.statista.com). Retrieved from <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users>.
21. Huy, Q., & Shipilov, A. (2012). The Key to Social Media Success Within Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 4. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-key-to-social-media-success-within-organizations>.
22. *The Use of Social Media in Internal Marketing Communication* (2013). Retrieved from [https://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM\\_0277\\_paper.pdf](https://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM_0277_paper.pdf)
23. Culhane, D. (2008). Blog logs a culture change. *Communication World*, 25(1), 40-41.
24. Truss, K, Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
25. Miles, S. J., & Muuka, G. N. (2011). Employee Choice of Voice: A New Workplace Dynamic. *The Journal of Applied Business Research*, 27(4), 91-103. Retrieved from <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/viewFile/4659/4748>
26. Zeitlin, M. (2014). *Morgan Stanley Advisers Can Now Write Their Own Tweets, With Supervisor Approval*. Retrieved from <http://www.buzzfeed.com/matthewzeitlin/morgan-stanley-advisers-can-now-write-their-own-tweets-with#.knPdvePge>

Одержано 2.02.2017 р.