

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Надія АНТИПЕНКО  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Удосконалення внутрішнього маркетингу персоналу як фактор ділового успіху транснаціональної корпорації»

Виконавець: Сидоренко Владислав Олегович

Керівник: д.е.н., доцент Полоус Ольга Вікторівна

Нормоконтролер: д.е.н., доцент Полоус Ольга Вікторівна

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**

Сидоренка Владислава Олеговича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Удосконалення внутрішнього маркетингу персоналу як фактор ділового успіху транснаціональної корпорації» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 року № 1077/ст
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 року по 31.12.2023 року
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи дослідження внутрішнього маркетингу персоналу транснаціональної корпорації; аналіз ефективності внутрішнього маркетингу персоналу ТНК «Wix»; шляхи удосконалення внутрішнього маркетингу персоналу як фактор ділового успіху ТНК «Wix»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: динаміка загального доходу компанії Wix, 2020-2022 рр., мільйонів дол. США; базові характеристики бізнес-моделі компанії Wix станом на 2023 рік; преміальні цінові плани компанії Wix станом на 2023 рік; SWOT-аналіз компанії Wix; матриця БКГ для ключових продуктів компанії Wix; порівняльна характеристика конструктора веб-сайтів Wix та Wix Editor X; гендерний розподіл співробітників компанії Wix, 2022 рік, %; розподіл працівників компанії Wix за етнічною та расовою приналежністю, 2022 рік, % ; освітні програми компанія Wix для її співробітників; платформи для навчання, розвитку та мотивації співробітників компанії Wix; алгоритм оптимізації побудови системи мотивації у досліджуваній ІТ-компанії; групи мотивів та стимулів співробітників ТНК «WIX»; результати оцінки факторів внутрішнього маркетингу персоналом ТНК «WIX»

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2023-15.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ольга ПОЛОУС  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Владислав СИДОРЕНКО  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Удосконалення внутрішнього маркетингу персоналу як фактор ділового успіху транснаціональної корпорації» 118 с., 27 рис., 14 табл., 66 літературних джерел, 1 додаток.

ПЕРСОНАЛ, ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ, ДІЛОВИЙ УСПІХ,  
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНО-  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ХМАРНІ СЕРВІСИ

Предметом дослідження є специфічний сектор надання ІТ послуг, а саме - хмарних послуг, що функціонує в глобальних масштабах, є висококонкурентним і потребує особливого підходу до управління персоналом компаній, що його представляють, а об'єктом – система внутрішнього маркетингу як ефективний інструмент забезпечення ділового успіху ТНК «WIX» та шляхи її удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення концептуальних підходів до формування системи внутрішнього маркетингу компанії як фактора її ділового успіху, а також розробка технологій та інструментів її формування та використання.

При вирішенні поставлених в кваліфікаційній роботі завдань використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу, логічного та ситуаційного аналізу та специфічні методи, притаманні економічним та управлінським наукам.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку внутрішнього маркетингу із загальною стратегією розвитку компанії, що дозволило визначити основні напрями стратегічного управління персоналом досліджуваної компанії в сучасних умовах її функціонування задля задоволення потреб зовнішніх клієнтів (споживачів послуг) максимально ефективним шляхом через задоволення потреб внутрішніх клієнтів (персоналу).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Сутність та місце внутрішнього маркетингу персоналу в системі маркетингової діяльності компанії .....	10
1.2. Елементи внутрішнього маркетингу персоналу в стратегічному плануванні розвитку компанії .....	20
1.3. Критерії оцінювання ефективності внутрішнього маркетингу персоналу компанії .....	26
Висновок до першого розділу.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТНК «WIX»</b> .....	<b>39</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТНК «WIX» ...	39
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТНК «WIX» .....	48
2.3. Оцінка ефективності внутрішнього маркетингу персоналу ТНК «WIX» .....	57
Висновок до другого розділу.....	69
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ДІЛОВОГО УСПІХУ ТНК «WIX»</b> .....	<b>71</b>
3.1. Структурування елементів системи мотивації персоналу ТНК «WIX»	71
3.2. Оптимізація системи мотивації персоналу ТНК «WIX» .....	82
3.3. Удосконалення механізму управління персоналом ТНК «WIX» із застосуванням елементів внутрішнього маркетингу .....	91
Висновки до третього розділу .....	99
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>101</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>108</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>116</b>

## ВСТУП

На сьогодні на основі досвіду проведення ряду економічних реформ, можна сказати, що складне становище ряду компаній в Україні та в глобальних масштабах в значній мірі визначається неефективним менеджментом. В умовах ринкової економіки відбувається безперервна трансформація системи управління організаціями різних сфер та секторів у відповідності до змін умов їх діяльності, які вимагають більш швидкої реакції на нестабільні ситуації, гнучкої адаптації до нових вимог зовнішнього середовища їх діяльності. Особливо необхідним є використання нових управлінських технологій в найбільш прибуткових та швидко змінних секторах сфери послуг: інформаційному бізнесі, фінансовій сфері, телекомунікаціях, туризмі, індустрії гостинності тощо.

Сфера надання хмарних послуг характеризується стабільно мінливими потребами клієнтів, що обумовлює високий ступінь ймовірності їх незадоволеності спектром та якістю послуг, що їм надаються. З іншого боку, перерозподіл часу кожного індивіда, зміна співвідношення робочого та вільного часу в сторону збільшення останнього підвищує попит суспільства на послуги даного характеру в розвинутих країнах із явними ознаками інформаційної економіки.

Перебудова економіки України за напрямком загальних глобальних тенденцій зростання масштабів та долі сфери інформаційних послуг, на жаль, не завжди супроводжується підвищенням їх якості, яка визначається перш за все ефективністю роботи персоналу компаній, які надають дані послуги. Дані факти обумовлюють необхідність теоретичного пошуку нових інструментів управління персоналом з позицій внутрішнього маркетингу, що здатний забезпечити досягнення конкурентних переваг компанії, що надає ІТ послуги. Однак, не дивлячись на ряд позитивних змін, що відбулися в економіці України до початку повномасштабної війни, за останні роки внутрішній маркетинг як

інструмент управління персоналом практично не використовувався менеджерами наших компаній.

Вбачається, що комплекс внутрішнього маркетингу як новий інструмент управління персоналом компанії, яка надає хмарні послуги, ще не розроблений, що дещо стримує процес його масового використання для підвищення ефективності функціонування компаній в сфері ІТ. Подібна постановка даної проблематики в теорії та практиці управління персоналом компаній, а також необхідність виявлення потреб в сфері практичної діяльності компаній, що надають хмарні послуги, свідчить про актуальність вибраної проблематики дослідження та може допомогти визначити його мету, об'єкт та предмет.

Метою проведення дослідження є визначення концептуальних підходів до формування системи внутрішнього маркетингу компанії як фактора її ділового успіху, а також розробка технологій та інструментів її формування та використання.

У відповідності до визначеної мети в межах кваліфікаційної роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність та місце внутрішнього маркетингу персоналу в системі маркетингової діяльності компанії;
- дослідити елементи внутрішнього маркетингу персоналу в стратегічному плануванні розвитку компанії;
- визначити критерії оцінювання ефективності внутрішнього маркетингу персоналу компанії;
- описати організаційно-економічну характеристика діяльності ТНК «WIX»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТНК «WIX»;
- оцінити ефективність внутрішнього маркетингу персоналу ТНК «WIX»;
- провести структурування елементів системи мотивації персоналу ТНК «WIX»;
- розробити основи оптимізації системи мотивації персоналу ТНК «WIX»;

- надати рекомендації щодо удосконалення механізму управління персоналом ТНК «WIX» із застосуванням елементів внутрішнього маркетингу.

Предметом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є специфічний сектор надання ІТ послуг, а саме - хмарних послуг, що функціонує в глобальних масштабах, є висококонкурентним і потребує особливого підходу до управління персоналом компаній, що його представляють.

Об'єктом дослідження є система внутрішнього маркетингу як ефективний інструмент забезпечення ділового успіху ТНК «WIX» та шляхи її удосконалення.

Методологічну основу даної кваліфікаційної роботи складають концептуальні дослідження системи управління персоналом компаній, що представлені в українській та зарубіжній літературі та включають в себе реалізацію маркетингового підходу до формування стратегії компанії та забезпечення її ділового успіху. Під час надання рекомендацій щодо удосконалення механізму управління персоналом досліджуваної транснаціонально корпорації були використанні положення теорії управління, теорій мотивації як способу управління поведінкою персоналу в трудовому процесі, а також різні підходи до прийняття управлінських рішень, нормативно-правові акти та методичні розробки в сфері внутрішнього маркетингу.

При вирішенні поставлених в кваліфікаційній роботі завдань використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу, логічного та ситуаційного аналізу та специфічні методи, притаманні економічним та управлінським наукам: суб'єктивно-об'єктивний підхід, історико-генетичний метод, економічний та статистичний аналіз, метод соціологічного опитування, метод ранжування, групування, порівняння, класифікації та ін. Дані прийоми та методи використовувалися в різних комбінаціях на різних етапах розробки досліджуваної проблематики в залежності від цілі дослідження та поставлених задач.

Інформаційну базу дослідження, що проводилося в межах даної кваліфікаційної роботи склали офіційні статистичні дані, оглядово-аналітичні



звіти компаній та міжнародних організацій, матеріали, опубліковані в періодичному друці, інформаційні Internet-ресурси, результати опитування, що були проведені автором під наглядом наукового керівника.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку внутрішнього маркетингу із загальною стратегією розвитку компанії, що дозволило визначити основні напрями стратегічного управління персоналом досліджуваної компанії в сучасних умовах її функціонування задля задоволення потреб зовнішніх клієнтів (споживачів послуг) максимально ефективним шляхом через задоволення потреб внутрішніх клієнтів (персоналу).

Практичне значення даної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що запропоновані та обґрунтовані шляхи удосконалення механізму управління персоналом ТНК «WIX» із застосуванням елементів внутрішнього маркетингу можуть представляти практичний інтерес для менеджерів та керівників підприємств, що надають хмарні послуги. Матеріали даної роботи можуть бути використані на практиці при вирішенні задач підвищення ефективності управління персоналом компаній, що надають хмарні послуги задля підтримки їх конкурентоспроможності на ринку.

Результати проведеного дослідження були апробовані на всеукраїнській науково-практичній конференції:

Sydorenko V. Peculiarities of the labor market in the IT sector functioning in the conditions of war. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. Київ: МДУ, 2023. С. 97.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ

#### 1.1. Сутність та місце внутрішнього маркетингу персоналу в системі маркетингової діяльності компанії

Як відомо, маркетингова діяльність підприємства спрямована на завоювання відповідних ринків та споживачів. Однак, ґрунтуючись на високому ступені контактності персоналу з клієнтами, підвищення ефективності діяльності підприємств потребує виділення процесу взаємодії клієнта та персоналу підприємства у особливий елемент маркетингової діяльності. Тому в останнє п'ятиріччя маркетологи стали розділяти комплекс маркетингу на зовнішній маркетинг (маркетингові заходи, спрямовані на зовнішнє середовище підприємства, наприклад, розробка нових послуг, вивчення ринку та конкурентів, ціноутворення, просування та реклама) та внутрішній маркетинг, принципи організації, формування та функціонування якого націлені на процес взаємодії персоналу з клієнтом [5].

Якщо зовнішній маркетинг обумовлює принципи управління підприємством щодо зовнішніх клієнтів – покупців, споживачів, то об'єктом внутрішнього маркетингу є внутрішні клієнти – персонал, а технології внутрішнього маркетингу спрямовані, відповідно, на задоволення потреб внутрішніх клієнтів. Деякі маркетологи виділяють також інтерактивний маркетинг (або маркетинг взаємодій) як «вміння персоналу обслуговувати клієнта», або як процес взаємодії між споживачем і персоналом компанії [17].

Усвідомлення вищим менеджментом підприємства особливого значення персоналу у створенні привабливого іміджу компанії та формуванні попиту на її послуги виступає основою стратегічного планування її розвитку, пошуку та

використання нових технологій маркетингу, в яких найчастіше клієнт підприємства перетворюється на його дистриб'ютора.

Незважаючи на різну цільову спрямованість зовнішнього, внутрішнього та інтерактивного маркетингу, ці елементи утворюють цілісний комплекс маркетингу компанії (рис. 1.1).

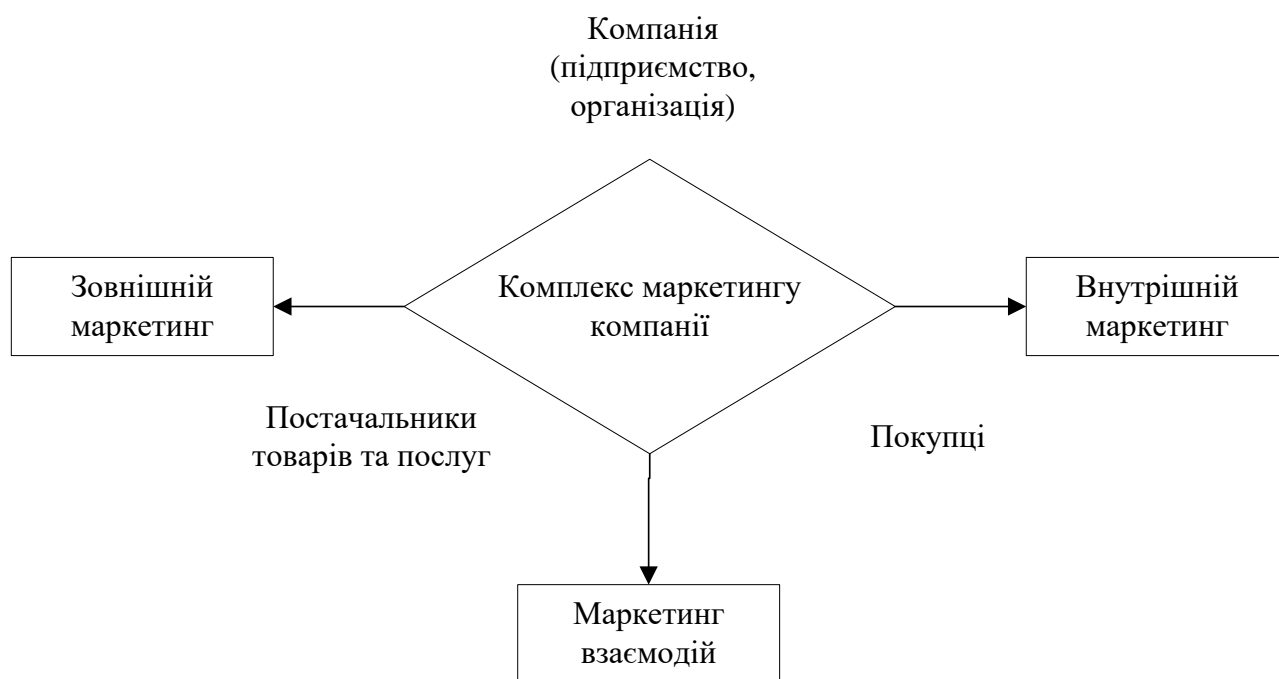


Рис. 1.1. Структурні елементи комплексу маркетингу компанії

Внутрішній та зовнішній маркетинг є різними площинними елементами організації маркетингу компанії, де внутрішній маркетинг спрямований на персонал як постачальника товарів та послуг, зовнішній – на покупців цих товарів та послуг, а маркетинг взаємодій виступає середньою ланкою між постачальниками та покупцями. Оскільки на сьогодні внутрішній маркетинг і маркетинг взаємодій, зазвичай, не розподіляються, вони об'єднуються у єдиний блок у межах внутрішнього маркетингу.

Американська маркетингова асоціація зазначає, що «внутрішній маркетинг використовується для «страхування» корпоративної культури, яка прищеплює цінності, сфокусовані на споживачі, всім робітникам» [13]. Ф. Котлер розглядає внутрішній маркетинг як «роботу із навчання та мотивації

працівників компанії, націлену на підвищення якості обслуговування клієнтів» [52]. «Концепція внутрішнього маркетингу будується так, щоб працівники на всіх рівнях організації робили бізнес на практиці та усвідомлювали, що їх рідна діяльність і стан ділового середовища формують свідомість клієнта. Мета внутрішнього маркетингу полягає в тому, щоб допомогти працівникам надати клієнту послуги, що його задовольняють» [16]. К. Гронус, оцінюючи концепцію внутрішнього маркетингу, наголошує, що «працівники фірми мають бути якнайкраще мотивовані на осмислене обслуговування та виконання роботи, орієнтованої на клієнта. Концепція внутрішнього маркетингу передбачає активний маркетинговий підхід та відповідну скоординованість дій персоналу» [48].

Аналіз змістовних характеристик внутрішнього маркетингу дозволяє зробити висновок про високий теоретико-методологічний потенціал концепції внутрішнього маркетингу, спрямованого на задоволення потреб зовнішніх клієнтів підприємства через задоволення потреб співробітників, створення умов роботи персоналу, які забезпечують його мотивацію та орієнтованість на клієнтів. Отже, навіть при успішному використанні концепції зовнішнього маркетингу компанія може не досягти максимальної ефективності, якщо не буде використано всіх потенційних можливостей її найбільш цінного внутрішнього ресурсу - персоналу - через формування системи внутрішнього маркетингу, практична реалізація якого виступає найважливішим напрямом розвитку зовнішнього маркетингу.

На наш погляд, внутрішній маркетинг є сучасним ефективним інструментом управління персоналом підприємства: «Через ефективне задоволення потреб персоналу, що перебуває в контакті зі споживачами, компанія збільшує свої можливості ефективно задовольняти, а отже, і утримувати зовнішніх споживачів, що гарантує довгострокове виживання компанії на ринку» [15]. Цим зумовлюється необхідність поглиблення теоретичних досліджень технологій внутрішнього маркетингу та визначення можливостей їх застосування у компаніях.

Практична реалізація інструментарію управління компанією передбачає необхідність створення специфічної структури управління персоналом, достатньо адаптивної, відкритої та творчої у взаємодії з наявними та виникаючими підрозділами структури управління, а також такої, яка не суперечить загальній системі стратегічного розвитку підприємства. Формування такої системи ґрунтується на виробленні принципів реструктуризації системи управління компанією. При розробці системи внутрішнього маркетингу компанії рекомендується спиратися на такі принципи:

- врахування стратегії розвитку, вибір місця організації у кредитній системі на тривалу перспективу;
- врахування перспектив розвитку філіальної мережі та експансії;
- формулювання правил розмежування функціональних компетенцій;
- врахування кваліфікаційних вимог, що висуваються до співробітників, а також потреб підрозділів на перспективу;
- можливе збереження інстанцій під час передачі управлінських сигналів та сигналів зворотного зв'язку.

Ф. Котлер висуває низку вимог до комплексу внутрішнього маркетингу:

1. Введення вимог щодо культури обслуговування, тобто, організаційної культури, яка підтримує систему обслуговування клієнта через політику компанії, інструкції, систему заохочень та інші дії.

2. Розвиток маркетингового підходу до управління кадрами, саме: створення робочих місць, які б залучили хороші кадри; найм та навчання, а також безперервне навчання.

3. Поширення маркетингової інформації серед працівників, що передбачає налагодження комунікацій із споживачами через працівників, які безпосередньо з ними працюють.

4. Введення системи заохочення та нагородження, яка передбачає оцінку роботи службовців, відповідність роботи виробленим стандартам обслуговування, винагороду та заохочення за виконану роботу [47].

Існує підхід, який стверджує, що внутрішній маркетинг «...призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування» [2]. При цьому, використовуючи термінологію маркетингу, автор пропонує розглядати роботу як «внутрішній продукт», а персонал компанії – як «внутрішнього споживача»: «... Перед тим як продати якісну послугу зовнішньому споживачеві, вона має бути спочатку «продана» внутрішньому споживачеві, тобто, персоналу, який є «маркетологом за сумісництвом»» [4]. Інакше кажучи, персонал може бути усвідомлено мотивований на задані менеджментом якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів. Як основні фактори внутрішнього маркетингу виділяються також процес якісного обслуговування та поведінка персоналу, що надає послуги.

Отже, у межах загальної ідеї внутрішнього маркетингу виділяються різні напрями його формування, по-різному ідентифікується склад його елементів. З одного боку, це зумовлено, на наш погляд, диференціацією послуг, що надаються компанією, з іншого - з особливостями ділових і національних традицій різних країн.

Характерною рисою менталітету українських працівників виступають відданість «рідному» підприємству, яке є частиною життя, висока орієнтація на колег та партнерів, прагнення до максимізації обсягу інформації, що отримується, незалежно від її змісту. Виходячи з цього, система внутрішнього маркетингу, на наш погляд, включає певні елементи (рис. 1.2).

Оскільки об'єктом внутрішнього маркетингу, як зазначалося, є персонал компанії, а якість послуги визначається якісними характеристиками її продавця, то «виникає проблема створення якісного виконавця». Підставою для такого підходу є взаємозв'язок задоволеності роботою та доходом співробітників та ступеня задоволеності покупців.

Б. Меріотт, засновник однієї із найбільших готельних мереж світу, у зв'язку з цим підкреслював: «Якщо піклуватися про своїх співробітників, то вони передадуть це піклування клієнтам корпорації, і задоволені клієнти знову

прийдуть в нашу компанію» [57]. Отже, створення почуття задоволеності співробітників виступає метою будь-якої організації, що орієнтується як на маркетинг загалом, так і на внутрішній маркетинг.

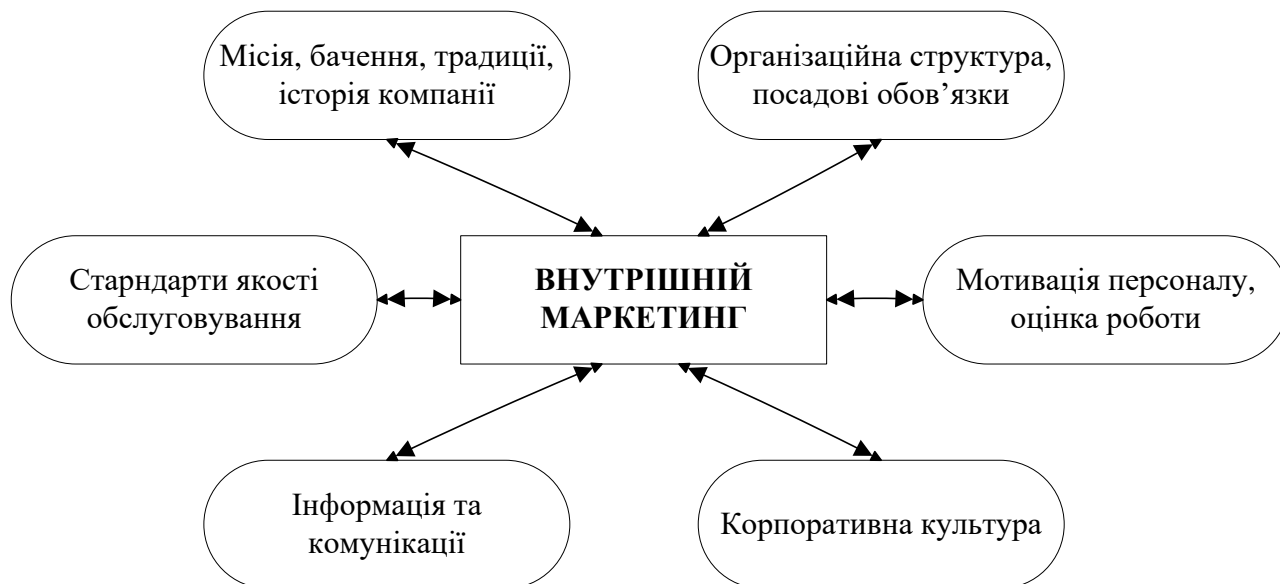


Рис. 1.2. Система внутрішнього маркетингу компанії

Задоволеність співробітників досягається за допомогою системи множинної мотивації, яка є діями, спонуканнями, що викликають активність людей і визначають її спрямованість на що-небудь. Високий рівень мотивації для якісної роботи є бажаним не просто з організаційної точки зору, але через прямий і очевидний вплив на клієнтів та на їх сприйняття обслуговування. У науковій літературі розроблено теорії мотивації, які ґрунтуються на вивченні спонукальних мотивів індивіда та факторів, що визначають його поведінку [10].

Задля ефективного розвитку системи внутрішнього маркетингу компанія має створити для персоналу систему стимулювання праці, яка створює кожному працівникові можливість задоволення відповідних матеріальних, соціальних, творчих та інших потреб. Це забезпечується формуванням таких важливих елементів внутрішнього маркетингу, що спрямовують роботу персоналу, як місія компанії та її бачення. Місія визначається цілями компанії, що описують її головну роль та функцію, орієнтовану на споживача. Бачення

компанії - це образ того, чого збирається досягти організація за 5-10 років, де вона буде позиціонуватися на ринку протягом даного періоду.

Як відомо, будь-яка система мотивації персоналу включається до складу організаційної структури конкретної компанії, що представляє собою створену ієрархічну систему управління та підпорядкованості, що забезпечує оптимальну реалізацію поставлених цілей компанії, визначає відповідні права та обов'язки менеджменту та персоналу: «Організація очікує від працівника підпорядкування розпорядженням, робітник очікує від організації точного та неухильного виконання зобов'язань перед ним» [6].

У відповідності до цього, ефективна організаційна структура компанії є основою формування комплексу внутрішнього маркетингу, оскільки мотивація високої трудової активності формується лише за умови осмислення працівником своєї значущості та необхідності у загальній системі компанії, а також чіткого бачення своїх перспектив, у тому числі й у напрямі кар'єрного зростання.

Найважливішим елементом організаційної структури компанії виступає система найму працівників, куди входять відбір (залучення чи набір співробітників ззовні) і добір персоналу (стимулювання співробітників, які працюють у компанії, підвищення статусу, просування тощо). Деякі автори розрізняють два завдання внутрішнього маркетингу: спочатку здійснюється найм необхідних працівників, їх навчання, а на наступному етапі підключається стимулювання чи мотивація працівників до високого рівня обслуговування клієнтів [20]. Це є прикладом того, як внутрішній маркетинг передбачає дії зовнішнього маркетингу, оскільки обіцянка забезпечення рівня обслуговування, що відповідає певним критеріям, не має підстав, якщо персонал компанії не може його забезпечити. Тому, в компанії, що орієнтується на внутрішній маркетинг, діє положення: «Наші дії призводять до позитивного результату тільки тоді, коли кожен співробітник робить особистий внесок у задоволення потреб клієнта».



Проаналізовані взаємозв'язки між організаційною структурою, мотивацією і наймом персоналу в контексті їх спрямованості на досягнення єдиної мети компанії - формування в клієнта прихильності до компанії, на наш погляд, можуть бути представлені наступним чином (рис. 1.3):

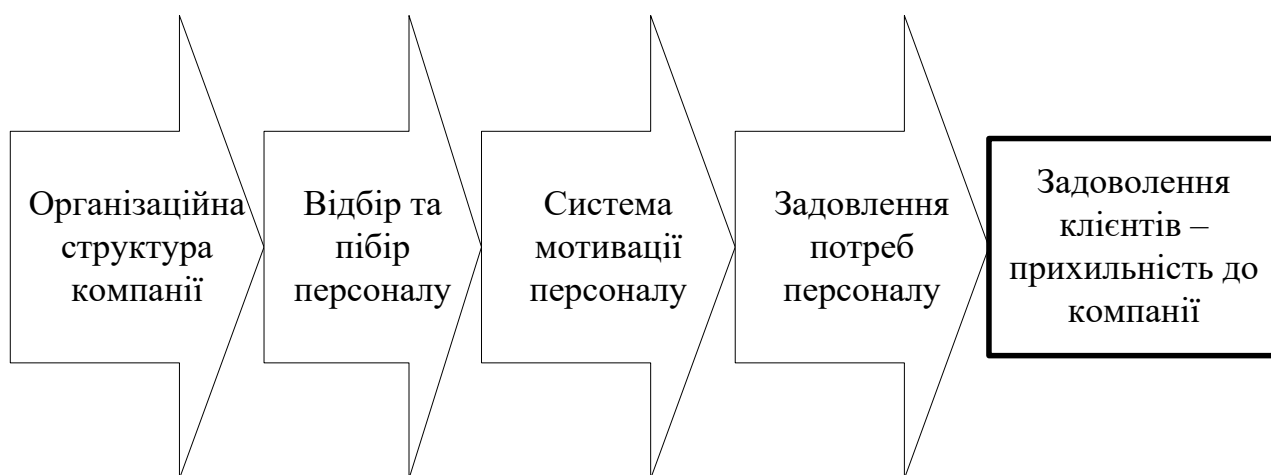


Рис. 1.3. Механізм досягнення прихильності клієнтів компанії

На рис. 1.3 показано, що кінцевою метою внутрішнього маркетингу як складового елемента комплексу маркетингу компанії є досягнення задоволеності клієнта і, як наслідок, його прихильності чи лояльності. Дана мета досягається за умови, що кожен окремий співробітник є членом команди, тобто, групи людей, які мають єдині цілі та пріоритети, що працюють в одному напрямку та узгоджують свої дії відповідно до виробленої місії компанії та її бачення.

Отже, ефективність системи внутрішнього маркетингу забезпечується діями персоналу відповідно до функціонуючої організаційної структури компанії та системи мотивації, що склалася, спрямованими на задоволення потреб клієнтів. При цьому максимізація ефективності компанії в результаті дії мотиваційних спонукань забезпечується за умови їх перетворення на внутрішні мотиви, що спонукають до ефективної праці.

Р. Браймер стверджує, що «у цьому випадку співробітник дотримується корпоративної культури та виконує місію, покладену на нього організацією

головним чином тому, що високо цінує її» [14]. Корпоративна культура, на наш погляд, є унікальною системою цінностей, властивих конкретної компанії. Вона займає важливе місце у системі внутрішнього маркетингу, оскільки визначає неформальні, але загальноприйняті правила діяльності персоналу. Корпоративна культура формується під впливом характерних рис керівників компанії.

Таким чином, внутрішній маркетинг є сукупністю певного типу мислення, що формується під впливом корпоративної культури, за допомогою місії, бачення, а також способів обслуговування. Проте дані елементи не будуть проявлятися повною мірою, якщо не «працюватимуть» певні стандарти обслуговування - затверджені і прийняті персоналом правила роботи із клієнтами, що встановлюють формальні критерії, якими оцінюється рівень обслуговування клієнтів і діяльність кожного співробітника, тобто, визначається якість послуги. Стандарти обслуговування, як і інші елементи внутрішнього маркетингу, спрямовані на максимальне задоволення клієнтів у процесі придбання послуги певної компанії.

І, нарешті, важливим елементом внутрішнього маркетингу компанії виступають комунікації, які є каналами, що передають інформацію, нововведення, директиви всередині компанії та за її межами. С. Стершик зазначає, що «комунікації є основою всього внутрішнього маркетингу». На його думку, взаємозв'язок елементів внутрішнього маркетингу за допомогою комунікацій може бути представлений наступним чином (рис. 1.4) [50].

Внутрішній маркетинг є досить новим інструментом управління персоналом компанії в розвинених країнах, а в Україні даний інструмент лише починає впроваджуватися на деяких підприємствах, переважно з іноземним капіталом або іноземним менеджментом.

Оскільки мета внутрішнього маркетингу полягає у створенні максимально сприятливих умов всередині компанії для роботи персоналу, який обслуговує клієнтів, то об'єктом внутрішнього маркетингу є персонал, рівень активності та кваліфікації якого безпосередньо визначає рівень задоволеності

клієнтів та, відповідно, економічні та фінансові результати функціонування компанії. Внутрішній маркетинг зумовлює створення такої системи управління людськими ресурсами компанії, використання якої визначає успішний розвиток не лише самої компанії. Основні елементи внутрішнього маркетингу спрямовані на досягнення особистісних потреб співробітників компанії у процесі роботи, задоволення їх потреб, бажань та прагнень. Це веде до більш ефективного використання капіталу компанії – людського, інтелектуального, матеріального, технологічного, інноваційного тощо.

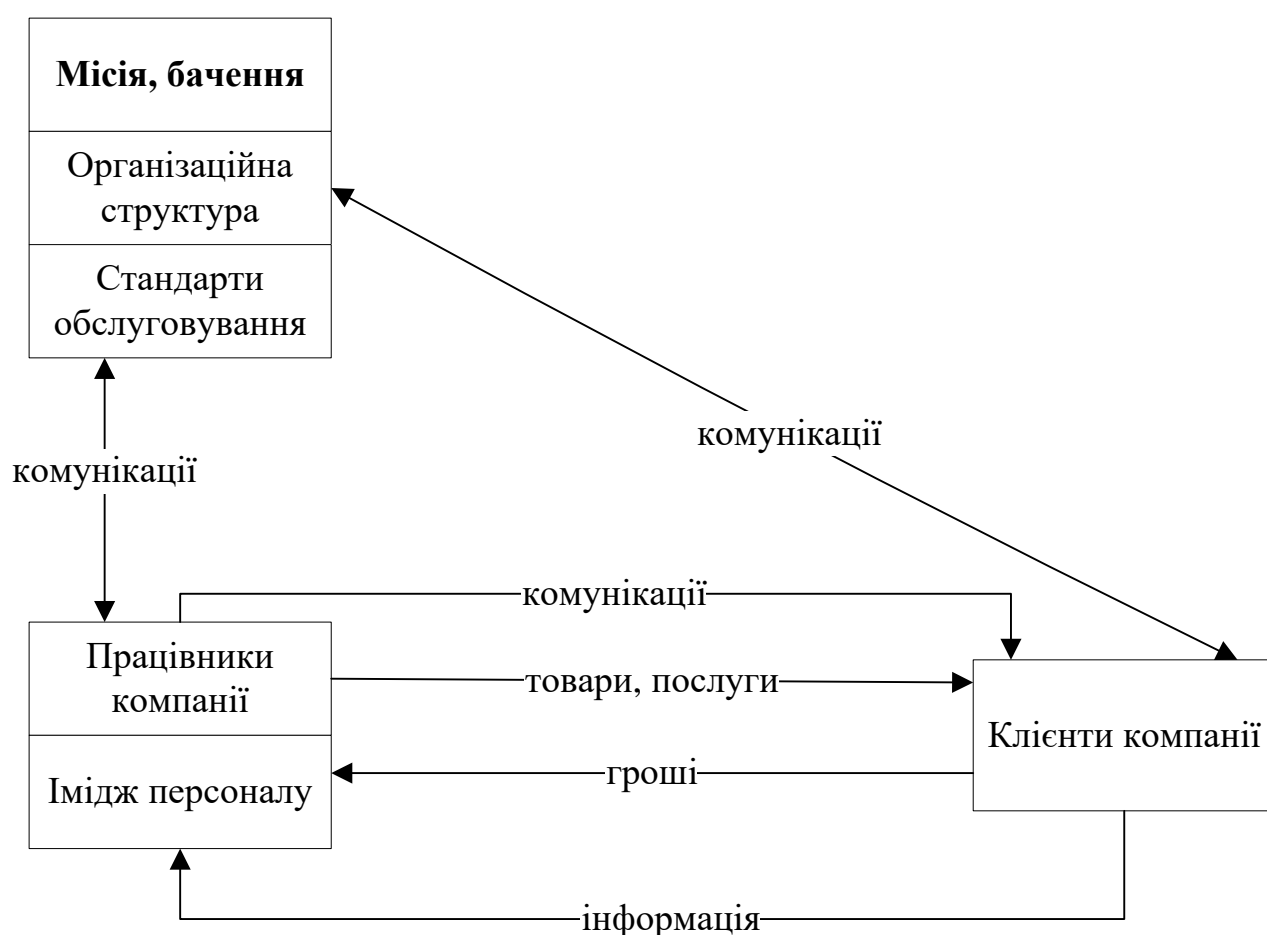


Рис. 1.4. Взаємозв'язок елементів внутрішнього маркетингу компанії

Виступаючи, з одного боку, інструментом управління, з іншого - структурною частиною зовнішнього маркетингу, внутрішній маркетинг спрямовано на досягнення певних цілей і виконання поставлених завдань

компанії, що зумовлює необхідність вивчення елементів внутрішнього маркетингу, які впливають на стратегію компанії.

## **1.2. Елементи внутрішнього маркетингу персоналу в стратегічному плануванні розвитку компанії**

Визначення доцільності використання внутрішнього маркетингу як стратегії управління вимагає попереднього аналізу стратегії досягнення цілей компанії чи стратегії управління.

Як відомо, діяльність будь-якого підприємства спрямовано на досягнення глобальних цілей, заради яких підприємство існує. «Під цілями організації розуміються результати та кінцеві стани, що досягаються людьми, об'єднаними в групи» [10]. Формування цілей визначається низкою параметрів: спеціалізація підприємства, його масштаби, рівень рентабельності, інноваційна діяльність, рівень сформованості попиту на ринку, конкурентні переваги тощо.

Оскільки мета організації виступає одним із елементів системи маркетингу, то очевидно є висока кореляція між чітким баченням цілей підприємства та ефективністю його функціонування. Як правило, різні підприємства мають різні проміжні цілі: завоювання ринку, підвищення рівня продажів, отримання більшого прибутку і т.д. Але в якості основної мети виступає досягнення задоволеності клієнтів як основа для забезпечення високих фінансових та інших результатів. Постановка цієї мети в якості основної дозволяє представити інші цілі як результати, що досягаються підприємством за допомогою руху до основної мети. Через це проміжні цілі (завоювання ринку, збільшення обсягу продажів, великий прибуток) виступають лише результатом орієнтації на клієнта. Наприклад, Ф. Котлер визначає цілі фірми як «задоволення потреб клієнта» [41]. На наш погляд, така установка є основною для формування стратегії досягнення цілей підприємства.

При визначенні внутрішнього маркетингу зазначалася його спрямованість на споживача, що реалізується у вигляді активізації об'єкта внутрішнього

маркетингу - персоналу. Тому стратегія, яка активно використовує внутрішній маркетинг підприємства, має на меті досягнення задоволеності зовнішніх клієнтів: «незважаючи на свою назву, внутрішній маркетинг є більш стратегією управління, ніж маркетинговою функцією» [21].

Особливості стратегії компанії, що формується на основі принципів внутрішнього маркетингу, визначаються специфічними рисами внутрішнього маркетингу, що забезпечує задоволення потреб персоналу таким чином, щоб вони поєднувалися з потребами споживачів. Тому використання внутрішнього маркетингу як стратегії досягнення цілей компанії засноване на тому, що «заходи чи дії, які ваші працівники відчують вже зараз – це ті заходи, які ваші споживачі відчуватимуть через деякий час» [58]. Отже, стратегія, розроблена з позицій внутрішнього маркетингу, має на меті задоволення потреб клієнтів підприємства. Розробка стратегії, як багатопланового процесу, ґрунтується, перш за все, на чіткому визначенні короткострокових та середньострокових завдань, що становлять тактику компанії. Якщо внутрішній маркетинг виступає основою стратегії розвитку підприємства, його окремі елементи, які у цілому становлять внутрішній маркетинг, персоніфікують тактичні завдання підприємства. Такими елементами внутрішнього маркетингу є:

- мотивація, спрямована на задоволення співробітників;
- стандарти якості обслуговування, спрямовані на досягнення прихильності споживача як найвищого ступеня задоволеності послугами підприємства;
- бачення та місія діяльності підприємства;
- побудова оптимальної організаційної структури, яка включає не лише питання відбору та підбору персоналу, а й визначає корпоративну культуру та соціальне середовище всередині підприємства;
- внутрішні комунікації, що розглядаються як канали взаємодії в системі внутрішнього маркетингу та інформаційні канали спілкування із зовнішнім середовищем, зокрема, з клієнтами підприємства.

Дані елементи внутрішнього маркетингу, що визначають тактичні завдання компанії, є складовими загальної стратегії підприємства, спрямованої на реалізацію його головної мети - задоволення потреб клієнтів та досягнення їх лояльності та прихильності у перспективі. Теоретичний підхід до формування стратегії компанії, що спирається на систему внутрішнього маркетингу, представлено на рис. 1.5.

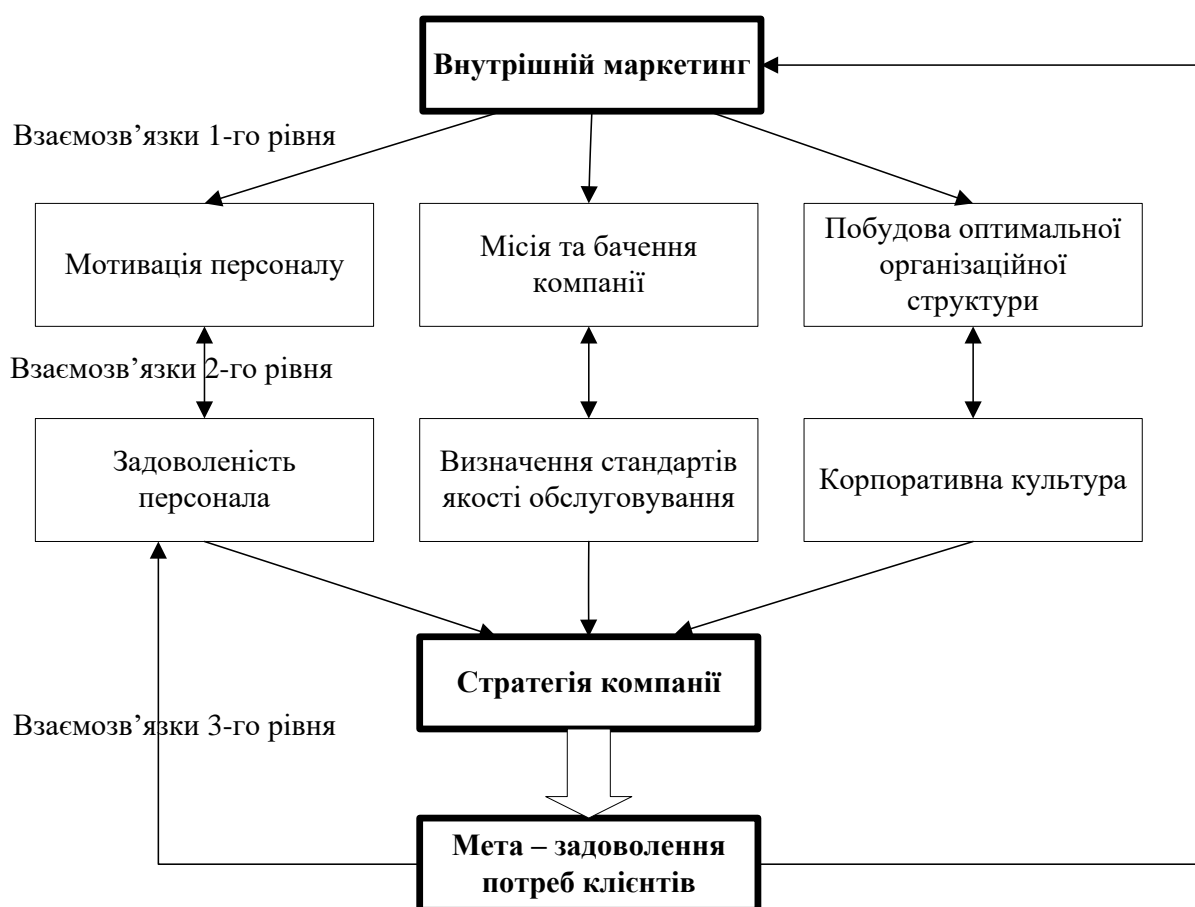


Рис. 1.5. Побудова стратегії підприємства із урахуванням елементів внутрішнього маркетингу

Елементи 1-го та 2-го рівнів даної схеми припускають обов'язкову наявність каналів внутрішньої комунікації, а елементи 3-го та 4-го рівнів – наявність каналів зовнішньої комунікації. Причому, як кінцева мета, так і внутрішній маркетинг мають як прямий взаємозв'язок, так і зворотний, що зумовлено тим, що на формування, як системи внутрішнього маркетингу, так і

стратегії, заснованої на комплексі внутрішнього маркетингу, впливає його об'єкт - клієнт з його потребами. Більше того, «для того, щоб організація вижила та процвітала, їй необхідно свідомо вибрати та постійно переглядати свою генеральну мету» [6].

Як видно зі схеми 1.5 взаємозв'язок між основним елементом - персоналом та метою, на яку спрямована стратегія підприємства, визначається тим, що для досягнення кінцевої мети - задоволення потреб клієнтів при розробці стратегії на основі внутрішнього маркетингу необхідно заручитися підтримкою персоналу. І кінцева мета, і тактичні завдання, і сама стратегія мають бути зрозумілі та прийняті персоналом: «...Необхідність участі у розробці стратегії великої кількості осіб пояснюється тим, що досягнуте в результаті зусиль взаєморозуміння вихідної ситуації та напрямків дій має бути прийняте та широко підтримане працівниками компанії» [17].

Тому формування стратегії компанії, на нашу думку, має здійснюватися на основі використання всіх виявлених елементів внутрішнього маркетингу, які формують загальну стратегію підприємства. Незважаючи на відокремленість кожного елемента, їх тісний взаємозв'язок зумовлює вплив одного елемента на інший на всіх етапах функціонування внутрішнього маркетингу, який виступає в якості стратегії підприємства. У структурі коротко- і середньострокових тактичних завдань, задоволеність персоналу, від якого як передається сама послуга, так і формується ставлення до підприємства, є системоутворюючою. Персонал виступає основним стратегічним ресурсом фірми, а «всі інші види ресурсів перебувають у прямій залежності від людини» [2]. Задоволення персоналу досягається шляхом розробки та використання системи його мотивації. Задля досягнення задоволеності внутрішніх клієнтів - персоналу, необхідна як матеріальна, грошова мотивація, так і нематеріальна, яка є «довготривалим впливом на працівника з метою зміни структури цінностей та інтересів» [4]. Тому процес мотивації - це векторний параметр, що визначає зміну свідомості персоналу у бік осмислення кінцевої мети підприємства - задоволення потреб клієнтів.

Прийняття на цій основі мети діяльності підприємства персоналом є не єдиним фактором, що забезпечує ефективність комплексу внутрішнього маркетингу. Будь-яка організація розробляє певні стандарти обслуговування не лише з погляду осмислення та прийняття їх персоналом, а й за безпосередньої участі персоналу. «Людина сама прагне працювати, переймаючись змістом праці, задовольняючи у своїй інтелектуальні, пізнавальні, соціальні та інші потреби» [5]. Стратегічна значимість визначення стандартів якості обслуговування обумовлена також тим, що вони розробляються на основі визначення місії та бачення підприємства, які мають важливе значення у формуванні стратегії компанії. «У загальному контексті функціонування та розвитку компанії формування місії рівнозначне відповіді на запитання про зміст її діяльності. Хороша місія відображає стратегічні акценти та пріоритетність у задоволенні інтересів клієнтів» [45]. Виявлена та коректно сформульована місія забезпечує спрямованість вирішення стратегічних цілей підприємства. Крім того, місія, яку знає та поділяє персонал, сприяє інтеграції відокремлених виробничих одиниць у єдине ціле, формує додаткову мотивацію персоналу та покращує взаємодію між керівниками та підлеглими на різних рівнях. Формування ефективної організаційної структури підприємства необхідне для раціоналізації діяльності персоналу, покращення взаємовідносин усередині колективу, спілкування з клієнтами підприємства та в цілому для забезпечення оптимального використання «персоналу шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню її ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського та лояльного ставлення до компанії» [40].

Очевидно, що якщо організаційна структура сприяє досягненню лояльності персоналу до підприємства, то досягти лояльності клієнтів набагато легше. Під впливом оптимальної організаційної структури формується певна корпоративна культура, у якій відбиваються як довгострокові завдання організації, дії персоналу для досягнення організаційних цілей, так і параметри, що знаходяться під впливом кожного окремого працівника. Одним із таких



параметрів є зовнішній імідж підприємства, який створюється, в основному, персоналом та формує сприйняття клієнтами послуг підприємства.

Однак побудова оптимальної організаційної структури компанії неможлива без використання всіх каналів комунікацій - внутрішніх та зовнішніх. Стабільні, стійкі комунікації забезпечують як вирішення окремих тактичних завдань, їх взаємовідносини та взаємозв'язок, так і формування стратегії компанії в цілому та коригування самої мети внутрішнього маркетингу та організації. Комунікації використовуються не тільки як об'єкт стратегічного порядку, а й як інструмент щоденної роботи персоналу, враховуючи специфіку підприємства. Створення внутрішньофірмового інформаційного простору, що забезпечує прозорість роботи компанії для кожного співробітника, є основним завданням ефективних каналів комунікації у системі внутрішнього маркетингу.

Описані елементи внутрішнього маркетингу формують стратегію підприємства з позиції внутрішнього маркетингу своєю спрямованістю на створення задоволеності персоналу процесом та результатами роботи у довгостроковій перспективі. Без цього, навіть за наявності решти компонентів комплексу маркетингу та управління, загальні цілі підприємства не будуть досягнуті чи досягатимуться з великими витратами. З іншого боку, оскільки внутрішній маркетинг є складовою зовнішнього маркетингу, раціональне функціонування елементів внутрішнього маркетингу забезпечує підвищення ефективності як організації зовнішнього маркетингу, так і організації основних функцій підприємства.

Необхідність використання внутрішнього маркетингу для формування стратегії компанії визначається особливостями підприємств, які проявляються у тому, що основним їх ресурсом виступає персонал, який є основним об'єктом внутрішнього маркетингу. Враховуючи те, що послуга надається у безпосередньому контакті персоналу та клієнта, для підприємства застосування внутрішнього маркетингу стає стратегічно важливим, особливо у сфері надання послуг.

Необхідність застосування нових інструментів та технологій управління підприємства визначається тенденціями розвитку сучасної економіки, що характеризується високими темпами розвитку всього комплексу товарів та послуг на світовому рівні. З огляду на це наукова обґрунтованість стратегії управління обумовлюється вимогами сучасної економіки. Внутрішній маркетинг - нова сфера науково-практичних досліджень, тому правильність оцінки його елементів безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та передбачає на рівні практичного застосування внутрішнього маркетингу дослідження фактору управління персоналом та інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства.

### **1.3. Критерії оцінювання ефективності внутрішнього маркетингу персоналу компанії**

Нові тенденції на ринках товарів та послуг, розвиток підприємств, а також зміна умов праці та трудових відносин у бік все більшого врахування соціальних цінностей, ускладнення виконуваної роботи, модернізація технологій, що використовуються у виробничому процесі обумовлюють необхідність врахування соціально-психологічних умов діяльності персоналу.

Оскільки основним ресурсом внутрішнього маркетингу є персонал компанії, то його стан, поряд із економічними та організаційними характеристиками, описується також особистісними та психологічними показниками, які в сукупності визначають систему критеріїв стану внутрішнього маркетингу, що відображають внутрішній клімат чи атмосферу компанії з погляду об'єкта внутрішнього маркетингу. При цьому під критеріями слід розуміти показники, на підставі яких проводиться оцінювання стану та розвитку внутрішнього маркетингу підприємства. На нашу думку, виявлення критеріїв внутрішнього маркетингу має спиратися на специфічні особливості тієї чи іншої галузі.

Збалансованість критеріїв внутрішнього маркетингу оптимізує середовище організації, в якій персонал не обмежений жорсткими рамками інструктивного та адміністративного характеру під час виконання його основної функції – обслуговування клієнтів. На наш погляд, система критеріїв має характеризувати внутрішній маркетинг з особистісних та психологічних позицій, тому її основою є така стратегія управління людськими ресурсами, яка, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівника, одночасно відповідає інтересам політики підприємства [22]. Отже, орієнтація на персонал, кожного працівника як соціально значимого індивіда визначає як критерії соціально-психологічного середовища підприємства, так і критерії внутрішнього маркетингу.

Особливо високу значимість критеріям внутрішнього маркетингу надають японські компанії, де створення сприятливого внутрішньофірмового клімату виступає однією із основних функцій як кадрових співробітників, так і всього менеджерського складу. Цим відрізняється особлива політика управління персоналом, що набула поширення в Японії і характеризується наступними рисами [38]:

- система довічного найму;
- активне залучення працівників до процесів планування та прийняття рішень;
- підвищення кваліфікації на робочому місці та систематична ротація персоналу;
- високий ступінь самоврядування, особистої відповідальності та самоконтролю працівників при різних формах групової роботи.

Результатом ефективності такої системи управління японських фірм стало «японське диво» в 70-80-х рр., коли завдяки особливій кадровій політиці, заснованій на відношенні до персоналу не тільки з ділової позиції, але і з психологічної та соціальної, Японія з країни третього світу перетворилася на провідну світову державу. Цей досвід японських компаній може бути використаний і для інших компаній при вдосконаленні внутрішньофірмового

клімату підприємств. При цьому важливо розділяти критерії внутрішнього маркетингу та мотивації персоналу. Мотивація спонукає персонал до дії та визначає напрями його активності, а система критеріїв внутрішнього маркетингу забезпечує внутрішньофірмові соціальні та психологічні умови (атмосферу, середовище, клімат), що створюються для ефективної роботи персоналу. Звісно, система мотивації для підприємства виступає визначальним чинником створення сприятливого соціально-психологічного клімату, але вона є самостійним елементом внутрішнього маркетингу.

Усі елементи системи критеріїв внутрішнього маркетингу мають єдину спрямованість на створення сприятливого внутрішньофірмового клімату (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Система критеріїв внутрішнього маркетингу компанії

Забезпечення такого середовища, яке утворює «сам персонал з його відмінностями за демографічними та професійно-кваліфікаційними ознаками», свідчить про успішність внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства.

Загальною ознакою системи критеріїв внутрішнього маркетингу є їх застосування до оцінки внутрішніх відносин у рамках організації, які структуровані за ієрархічними рівнями організаційної структури, визначають взаємовідносини керівників та підлеглих та формуються під впливом певного стилю управління. Стиль управління є «сукупність прийомів, манера поведінки керівника стосовно підлеглим, що дозволяє змусити їх робити те, що в даний момент необхідно з метою досягнення певного результату» [24].

Традиційно в теорії управління виділяються авторитарний, демократичний та делегуючий стилі управління, що відрізняються відповідними характеристиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Стилі управління

Функції управління	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Делегуючий
Прийняття рішень	Одноосібно	Колегіально	Доручає прийняти рішення команді
Донесення рішення до підлеглих	Наказ	Спільне визначення виконавців	Команда визначає виконавців
Підбір та звільнення кадрів	Одноосібно	Радиться із командою	Доручає пошук кандидатур
Використання стимулів для мотивації	Страх покарання, використання матеріальних стимулів	Підтримка, заохочення, спільне визначення заохочення	Передає команді визначення форм заохочення

В інших роботах делегуючий стиль управління характеризується такою технікою керівництва, при якій компетенція та відповідальність передаються, по можливості, співробітникам, які самостійно приймають рішення та виконують їх, а авторитарний - одноосібним прийняттям керівником усіх рішень. Демократичний стиль управління, згідно із дослідженнями німецького психолога К. Левіна, який працював в США, відрізняють колективістські риси (табл. 1.2).

При всьому різноманітті стилів управління і похідних від них внутрішньофірмових політик, стиль управління в системі внутрішнього маркетингу визначається, перш за все, його спрямованістю на створення

здорового внутрішньофірмового клімату і відображає позицію керівника. При цьому орієнтація на демократичний стиль управління передбачає участь колективу у постановці цілей та прийнятті рішень та позитивно позначається на відносинах персоналу один з одним, з керівництвом та впливає на встановлення дружньої атмосфери у колективі. На нашу думку, стиль управління (у даному випадку - демократичний) - це один з п'яти елементів, що сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Таблиця 1.2

## Характерні риси демократичного стилю управління

Постановка цілей	Цілі - результат групового рішення за підтримки керівника
Оцінка роботи	Керівник прагне використовувати об'єктивні критерії критики та похвали, намагається безпосередньо брати участь у роботі групи
Трудова атмосфера	Вільна, дружня
Групова згуртованість	Висока, низька плинність кадрів
Якість роботи	Оригінальність результатів
Готовність до роботи	За відсутності керівника - продовження роботи
Мотивація до праці	Висока мотивація кожного працівника та групи в цілому

Необхідність створення здорового соціально-психологічного внутрішньофірмового клімату обумовлена тим, що сумарний ефект соціально-психологічного клімату «проявляється у трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистісних та групових зв'язках. Нормальна атмосфера цих відносин дає можливість кожному співробітнику відчувати себе частиною колективу, забезпечує його інтерес до роботи та необхідний психологічний настрій, спонукає до справедливої оцінки досягнень та невдач, як власних, так і колег, організації загалом» [46]. Крім того, «співробітник має ототожнювати себе з компанією, зокрема й у сфері соціальної політики. Він повинен пишатися своєю компанією, почуватися єдиним цілим зі своїми колегами та спілкуватися з ними. Відношення клієнтів до фірми значно залежить від взаємин усередині фірми» [26].

Теоретичний аналіз дозволяють визначити пріоритети, що формують сприятливий психологічний клімат у колективі. Найбільш значущим серед них, на нашу думку, є функціонування колективу компанії як єдиної команди, члени якої мають спільні цілі, ідеї та цінності. Тільки при дотриманні командного підходу зусилля кожного окремого співробітника можуть створити загальний результуючий показник - сприятливий внутрішньофірмовий клімат, що забезпечує сприйняття роботи на підприємстві як спільної справи: «надання якісного обслуговування потребує злагодженої роботи всієї команди співробітників. Працівники повинні розуміти, як їх робота впливає на результати роботи решти колективу» [35]. Орієнтований на команду співробітник докладе всіх зусиль для задоволення конкретної вимоги клієнта, навіть якщо йому доведеться відволіктися від виконання своїх основних обов'язків. Такі дії персоналу, з одного боку, підвищують імідж компанії, з іншого - сприяють зміцненню почуття «ліктя» серед працівників, що також сприяє підвищенню ступеня доброзичливості клімату в колективі.

Орієнтація на команду у роботі підприємства має починатися ще під час адаптаційного періоду, тоді, коли новий співробітник входить у склад колективу. У період стажування необхідно ознайомити нового працівника із ідеями та цілями організації, історією компанії та її перспективами. Наприклад, «Дженерал Моторс» організовує для своїх «новобранців» одномісячне навчання, прикріплюючи до нових співробітників наставника, який знайомить його з основними фірмовими цінностями [27]. Досвід провідних компаній показує, що кожен новий співробітник, навіть якщо він має високу кваліфікацію, потребує певного підготовчого періоду для адаптації до умов своєї конкретної ділянки роботи та підприємства в цілому.

Як тільки співробітник починає почуватися членом команди, цілі підприємства трансформуються в його особистісні цілі. Багато компаній світу приділяють адаптаційному періоду нових співробітників велике значення.

Ф. Котлер наводить приклад того, як готель Опріленд розробив програму навчання для нових службовців, яка починається з ознайомлення новачків із

компанією для того, щоб співробітники пишалися історією, культурою та високим статусом готелю, де вони мають працювати. Ф. Котлер також зазначає, що мета такого процесу ознайомлення полягає в тому, щоб створити атмосферу, що надихає, і настрій на роботу в команді.

Наступною необхідною умовою створення сприятливого клімату на підприємстві є інформаційна відкритість внутрішньофірмового середовища, яка формує у працівників прагнення до відкритого спілкування та вільного обміну діловою інформацією. Наголошується, що на «... формування у персоналу почуття «ми» помітно впливає ступінь поінформованості співробітників про те, що відбувається на фірмі, особливості щодо її організаційної структури, оплати праці, а також можливості для підвищення кваліфікації та професійного зростання» [6]. Слід зазначити, що за своєю функціональною спрямованістю комунікації покликані донести до персоналу інформацію про результати роботи підприємства в цілому та кожного співробітника окремо. Ця прозорість інформації, по-перше, через знання фінансового та іншого стану компанії забезпечує стійкість поведінки співробітників, і, тим самим, підтримує сприятливий внутрішньофірмовий клімат. Крім того, інформація про досягнення інших працівників та свої власні успіхи є додатковим стимулом для персоналу, що спонукає його до підвищення ефективності та якості роботи. Досвід авіакомпанії «Люфтганза» показує, що «співробітник, який відчуває задоволення від своєї праці, завжди доброзичливо налаштований по відношенню до власної компанії» [33].

Комунікації є важливим елементом процесу функціонування організації, прийняття рішень та управління персоналом, є невід'ємною частиною повсякденного життя суспільства та засобом спілкування людей один з одним. Тому аналіз елементів внутрішнього маркетингу, що використовується як інструмент управління персоналом підприємств, зумовлює необхідність дослідження системи комунікацій, раціональність каналів якої визначає ефективність взаємодії цих елементів та їх розвиток.



Призначення комунікацій полягає у передачі певного (або невизначеного) обсягу інформації від відправника (того, хто надсилає інформацію) до одержувача (того, кому призначена дана інформація). На рис. 1.7 представлено взаємозв'язок основних елементів під час передачі повідомлень у процесі комунікації:



Рис. 1.7. Взаємозв'язок елементів системи комунікації компанії

Даний рисунок відображає процес взаємодії відправника-комунікатора та одержувача-реципієнта в процесі передачі та отримання інформації - повідомлення. Тут є ще один обов'язковий елемент комунікацій - зворотний зв'язок, який важливий не менше, ніж саме повідомлення, для передачі якого і створюється комунікаційний процес. Дані елементи вимагають більш детального аналізу щодо механізму функціонування системи внутрішніх комунікацій компанії [34].

У процесі забезпечення трудової діяльності підприємства комунікації поділяються на зовнішні комунікації і внутрішні. Зовнішні комунікації спрямовані на зовнішнє середовище підприємства - партнерів, конкурентів і, насамперед, клієнтів, які є одержувачами інформації, відправниками якої виступають керівники та персонал підприємства. Внутрішні комунікації, як предмет даного дослідження, сприяють забезпеченню максимальної поінформованості персоналу і є системою наступних обов'язкових елементів:

1. Суб'єкти комунікацій - відправники інформації та обов'язкові користувачі інформації, для яких створюється система внутрішніх комунікацій.

2. Види комунікації - технології, що розробляються для збереження, передачі та використання інформації всередині підприємства.

3. Інформаційні канали - засоби, призначені для здійснення передачі інформації суб'єктам комунікацій - відправникам та користувачам.

Вся система комунікацій підприємства спрямована на обмін інформацією між її суб'єктами - обслуговуючим персоналом та керівництвом підприємства, тобто на передачу інформації персоналу від керівників та навпаки, а також на обмін інформацією між співробітниками різних позицій. Суб'єкти комунікацій, отримавши інформацію, обробляють її та передають далі всередині підприємства або у зовнішнє середовище – клієнтам [15].

Види комунікацій класифікуються за типами формування інформації:

- посадові інструкції, призначенням яких є формування інформації про основні обов'язки кожного співробітника, їх права, структуру підпорядкованості та відповідальності;

- база даних, яка є джерелом внутрішньої та зовнішньої інформації для співробітника в процесі його роботи;

- критерії оцінки роботи персоналу, що надають кожному співробітнику інформацію про результати його роботи та роботи підприємства в цілому, оцінку якості його роботи та результатів, яких досягло підприємство завдяки роботі окремого співробітника, окремого підрозділу тощо.

Залежно від різних видів комунікацій та суб'єктів комунікацій використовуються певні інформаційні канали, завдання яких полягає не лише у передачі повідомлень, а й у забезпеченні спрямованості дій елементів внутрішнього маркетингу на виконання їх основних цілей у вигляді доведення принципів їх дій до персоналу. Для цього формуються особисті та неособисті інформаційні канали. Особисті інформаційні канали забезпечують безпосереднє спілкування двох і більше суб'єктів інформації, які беруть участь у комунікаційному процесі особисто. Відповідно, до неособистісних

комунікаційних каналів відносяться такі, в яких між відправниками та одержувачами інформації з'являється носій інформації, тобто процес відправлення інформації та процес отримання інформації розділені у часі [45].

В якості особистісних інформаційних каналів можуть виступати:

- загальні збори персоналу – періодичні збори співробітників підприємства, на яких повідомляються важливі результати роботи, наприклад, підсумки роботи за рік;

- збори окремих груп, наприклад, одного чи кількох підрозділів, призначення яких - вирішення певних питань чи проблем, що виникають у процесі роботи цих підрозділів;

- зустрічі персоналу, планерки, летучки тощо - збори, що проводяться щодня та у яких бере участь заздалегідь визначене коло працівників підприємства для обговорення поточних проблем підприємства та кожного підрозділу. Такі збори дають можливість керівництву висловити похвалу чи осуд як керівнику, так і будь-якому співробітнику через керівника підрозділу або особисто;

- переговори або конференції, на яких співробітники, що беруть в них участь, обмінюються інформацією і досягають заздалегідь визначених цілей з тими чи іншими результатами.

До неособистих інформаційних каналів, на нашу думку, належать:

- система збору скарг та пропозицій співробітників щодо обслуговування клієнтів, яка необхідна для формування та коригування системи стандартів, прийнятих на підприємстві, а також для оцінки розвитку та функціонування підприємства загалом у тих аспектах, що стосуються позиції обслуговуючого персоналу. Ця система у певному сенсі може розглядатися як зворотний зв'язок на певні дії керівництва або на дії персоналу;

- інформаційні дошки (фізичні або електронні, в залежності від потреб та бачень конкретної компанії) - місце, де міститься необхідна інформація про діяльність підприємства, про події, що пройшли або плануються, про основні результати роботи окремих підрозділів чи підприємства в цілому. Тут

обов'язковою є присутність також особистісної інформації, наприклад, привітань співробітників із громадськими та релігійними святами, іменинами, сімейними чи громадськими подіями, що відбуваються в житті окремих співробітників. Будь-які позитивні відгуки з боку клієнтів, груп клієнтів також мають бути розміщені на інформаційну дошку. Все це забезпечує згуртованість колективу, формує сприятливий мікроклімат та бажання спілкуватися вільно та невимушено;

- пам'ятки, дія яких розрахована не так на безпосередній ефект, як на вплив протягом певного періоду часу. Пам'ятки, на відміну інформаційної дошки, розсилаються конкретним співробітникам із різними цілями. Це може бути також інформація про певні дії, спрямовані у зовнішнє середовище підприємства для того, щоб співробітник володів інформацією, необхідною йому для поточної роботи, або нагадування про те, яку роботу повинен зробити співробітник протягом певного часу. Пам'ятки можуть містити повідомлення про майбутні загальні події підприємства - збори, переговори. Отже, їх завдання полягає у націлюванні співробітників на вирішення конкретних завдань підприємства;

- внутрішні прес-релізи – паперові або електронні носії, що містять основні, найважливіші положення, що відображають такі елементи системи внутрішнього маркетингу, як стандарти обслуговування, місію та бачення. У прес-релізах відображаються першочергові завдання колективу та довгострокові перспективи, вони виготовляються у зручному вигляді та поширюються серед співробітників підприємства, а також мають бути представлені у всіх загальнодоступних місцях. Поширення прес-релізів серед персоналу та керівництва підприємства наголошує, що у керівництва та персоналу існує спільна націленість у досягненні успіху.

Отже, на сьогодні розроблено різноманітні інструменти заохочення персоналу: грошові нагороди, грамоти, почесні премії, додаткові вихідні, підвищення по службі. Однак ніщо так не сприяє підвищенню якості роботи працівника, як постійна увага до його роботи, до результатів його праці та

успіхів. При цьому працівник не тільки відчувається частиною єдиної команди, але й докладає зусиль для підтримки здорового внутрішньофірмового клімату. До безлічі факторів, що впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, відносяться фінансовий стан компанії, тип особистості керівників, рівень конкуренції на ринку, ставлення клієнтів до послуг підприємства тощо. Однак дані фактори не входять до системи елементів внутрішнього маркетингу, і тому їх розгляд виходить за межі даного дослідження.

Формування здорового внутрішньофірмового клімату підприємства передбачає необхідність певної однаковості в поведінці персоналу, заснованої на виробленні певних стандартів обслуговування клієнтів, обов'язкових для виконання кожним співробітником. У зв'язку з тим, що персонал не лише надає послугу, а й через специфіку сфери послуг безпосередньо бере участь у забезпеченні стандартів їх якості, необхідно враховувати взаємозв'язок між ставленням персоналу до підприємства, до клієнтів, до своєї роботи та змістом процесу формування стандартів якості обслуговування.

### **Висновок до першого розділу**

Під час проведення дослідження було встановлено, що мета внутрішнього маркетингу полягає у створенні максимально сприятливих умов всередині компанії для роботи персоналу, який обслуговує клієнтів, а об'єктом внутрішнього маркетингу є персонал, рівень активності та кваліфікації якого безпосередньо визначає рівень задоволеності клієнтів та, відповідно, економічні та фінансові результати функціонування компанії. Внутрішній маркетинг зумовлює створення такої системи управління людськими ресурсами компанії, використання якої визначає успішний розвиток не лише самої компанії. Основні елементи внутрішнього маркетингу спрямовані на досягнення особистісних потреб співробітників компанії у процесі роботи, задоволення їх потреб, бажань та прагнень. Це веде до більш ефективного

використання капіталу компанії – людського, інтелектуального, матеріального, технологічного, інноваційного тощо.

Підсумовано, що взаємозв'язок між основним елементом - персоналом та метою, на яку спрямована стратегія підприємства, визначається тим, що для досягнення кінцевої мети - задоволення потреб клієнтів при розробці стратегії на основі внутрішнього маркетингу необхідно заручитися підтримкою персоналу. І кінцева мета, і тактичні завдання, і сама стратегія мають бути зрозумілі та прийняті персоналом. Необхідність участі у розробці стратегії великої кількості осіб пояснюється тим, що досягнуте в результаті зусиль взаєморозуміння вихідної ситуації та напрямків дій має бути прийняте та широко підтримане працівниками компанії.

Визначено, що на сьогодні розроблено різноманітні інструменти заохочення персоналу: грошові нагороди, грамоти, почесні премії, додаткові вихідні, підвищення по службі. Однак ніщо так не сприяє підвищенню якості роботи працівника, як постійна увага до його роботи, до результатів його праці та успіхів. При цьому працівник не тільки відчувається частиною єдиної команди, але й докладає зусиль для підтримки здорового внутрішньофірмового клімату. До безлічі факторів, що впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, відносяться фінансовий стан компанії, тип особистості керівників, рівень конкуренції на ринку, ставлення клієнтів до послуг підприємства тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТНК «WIX»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТНК «WIX»

Wix.com (вона ж – компанія Wix) - це платформа для розробки веб-сайтів на основі хмарних технологій, яка дозволяє користувачам створювати веб-сайти без необхідності знань в галузі програмування. Вона надає зручний інтерфейс «перетягни та випусти», який дозволяє користувачам легко розробляти та налаштовувати свої веб-сайти. Wix пропонує різноманітні шаблони та дизайн-елементи, що робить її доступною для фізичних осіб та підприємств для створення веб-сайтів, що виглядають достатньо професійно [65].

Wix як компанія та платформа була створена трьома людьми: Авішаєм Абрахамі, Надавом Абрахамі та Гіорою Каплан. Ідея народилася на пляжі, коли вони втрьох створювали сайт, який мав стати основою ідеї іншого стартапу. Технічно підковані підприємці швидко зрозуміли, що зробити власний сайт — важко, втомлююче та дороге. Цей болісний момент і став джерелом натхнення, а також стимулом для створення платформи, яка дозволить будь-кому створити власний сайт без навичок програмування або дизайну [65].

Так, 2006 року, з'явилася компанія Wix та однойменна платформа для створення сайтів. З того часу компанія стала лідером у розробці сайтів, при цьому мета компанії залишається незмінною — надати будь-якій людині можливість створити вражаючий сайт за допомогою передових цифрових рішень та інструментів [65]. В своєму розвитку компанія Wix пройшла декілька ключових стадій, які відображали еволюцію розробленої авторами платформи для створення сайтів, що адаптувалася до нових трендів ринку та запитів

споживачів. На рис. 2.1 представлена історія становлення та розвитку компанії Wix.

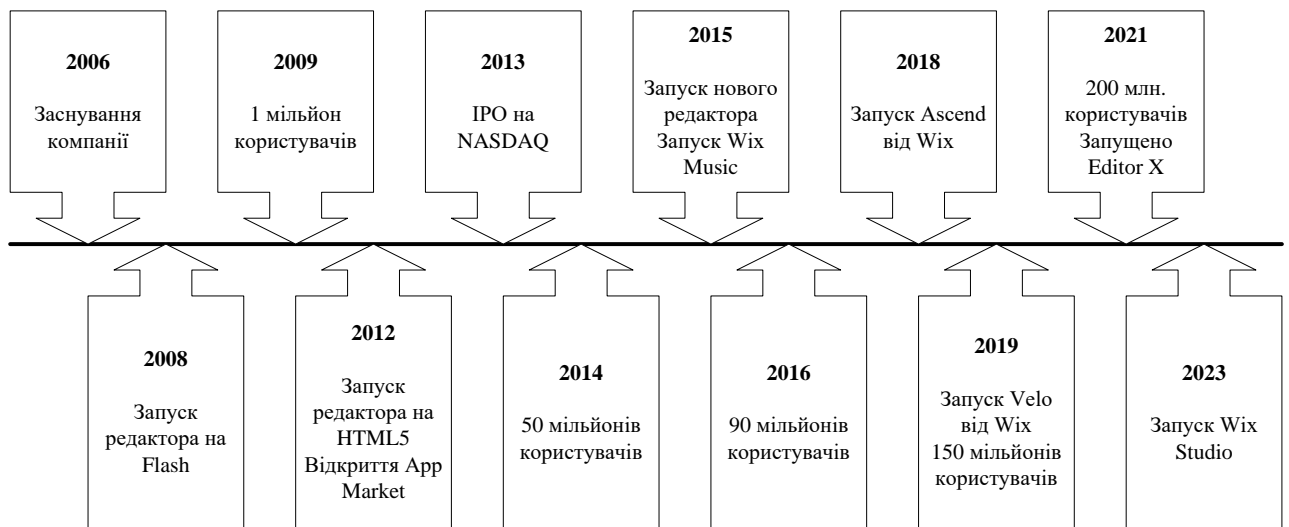


Рис. 2.1. Історія становлення та розвитку компанії Wix [65]

На сьогодні Wix є провідною глобальною програмною платформою для малого бізнесу для роботи в Інтернеті з мільйонами зареєстрованих користувачів у 190 країнах.

Робоча атмосфера компанії Wix є унікальною. Керівництво зібрало під одним дахом талановитих фахівців із 12 країн (Ізраїль, США, Литва, Німеччина, Бразилія, Україна, Ірландія, Канада, Японія, Англія, Індія, Сінгапур), а також є прихильниками присутності на робочому місці їх домашніх тварин. Всього в компанії налічується близько 5000 фахівців, і компанія постійно продовжує зростати. Хоча фахівці компанії розмовляють різними мовами, їх поєднує спільна мета – створювати продукт, яким користуватимуться із задоволенням. Авішай Абрахамі є генеральним директором Wix, а Надав Абрахамі займає посаду президента та директора з продуктів. Гіора Каплан, один із співзасновників, брав участь у ранніх етапах розвитку Wix, але покинув компанію дещо пізніше. Організаційна структура компанії Wix є лінійною, тобто створений прямий ланцюг влади від верхнього рівня керівництва до нижніх рівнів компанії, що є однією із основних форм



організаційної архітектури в управлінні сучасним підприємством чи організацією. Організаційна структура компанії Wix представлена на рис. 2.2.

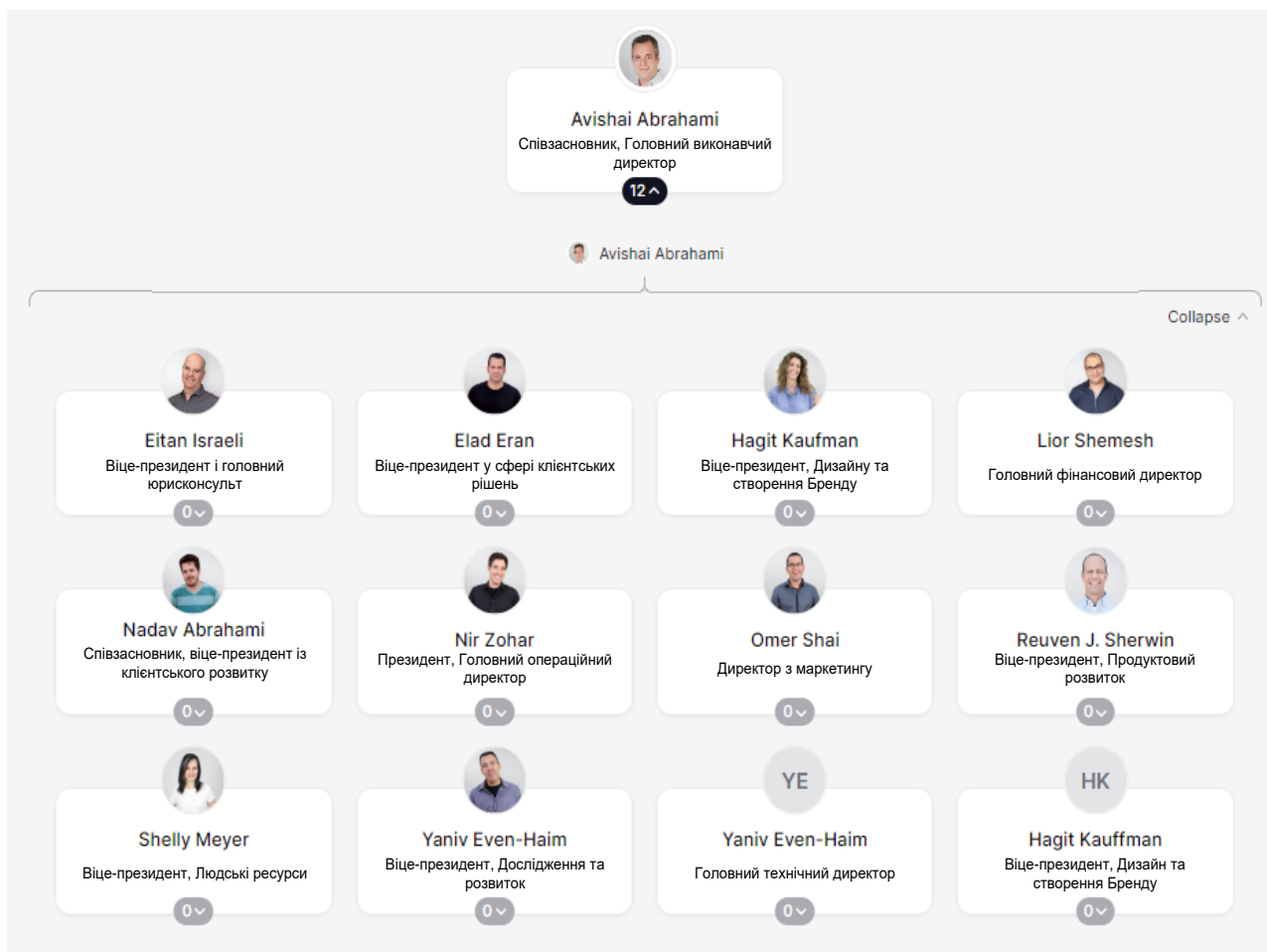


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії Wix станом на 2023 рік [65]

Компанія Wix завершила 2022 рік з понад 243 мільйонами користувачів і додала 96 тисяч підписок на свою платформу на чистій основі, що призвело до зростання їх загальної кількості майже до 6,1 мільйона преміум-підписок на кінець четвертого кварталу 2022 року.

Валовий приріст підписок у 2022 році був дещо вищим, ніж у 2019 році, незважаючи на негативний вплив припинення комерційної діяльності в росії, що розпочалося на початку 2022 року, очікуваний вплив збільшення цін у 2023 році, а також загальні макроекономічні труднощі в сфері попиту, які вплинули на глобальний ринок і призвели до меншого залучення користувачів у 2022 році. Чистий приріст також був додатково унеможливлений вищою абсолютною кількістю скасованих підписок в 2020 та 2021 роках. При цьому,

рівень відтоку споживачів залишається стабільним і був нижчим у 2022 році порівняно з 2019 роком.

Загальний дохід компанії Wix зріс до 355,0 мільйонів доларів у четвертому кварталі 2022 року, що є зростанням на 6% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 12% (рис. 2.3). Дохід на постійному курсі валют у четвертому кварталі 2022 року становив 361,4 мільйона доларів або зростання на 8% річних. Загальний дохід зріс до 1,39 мільярда доларів у 2022 фінансовому році, що є зростанням на 9% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 19%. Дохід на постійному курсі валют у 2022 фінансовому році становив 1,40 мільярда доларів або зростання на 11% річних. Результати як за четвертий квартал, так і за 2022 фінансовий рік були вищими від верхнього рівня відповідних коридорів зроблених прогнозів у попередньому фінансовому році.

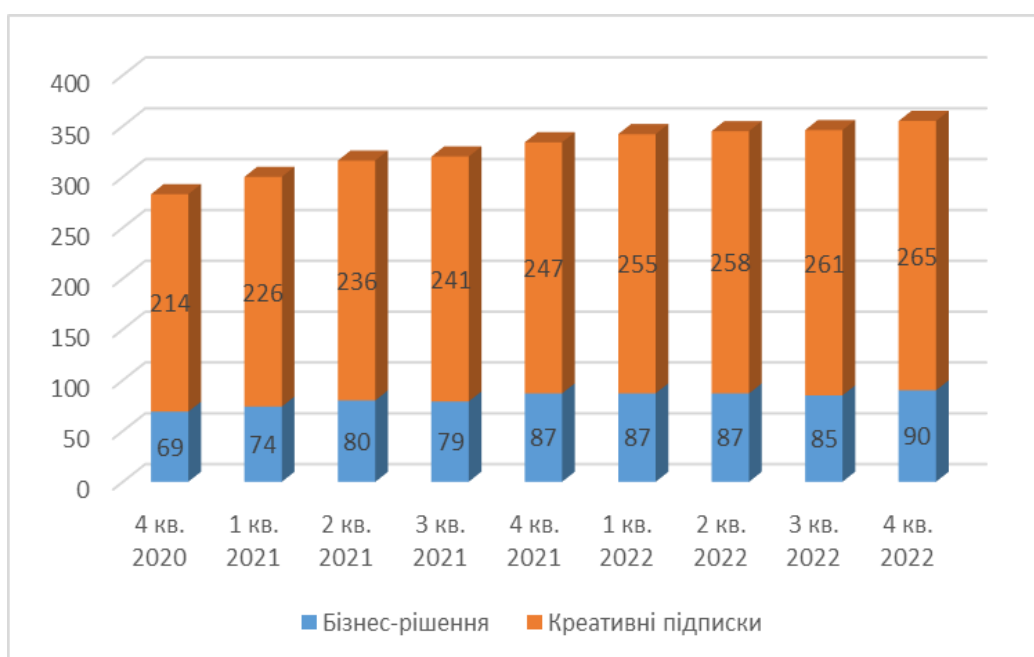


Рис. 2.3. Динаміка загального доходу компанії Wix, 2020-2022 рр., мільйонів дол. США [65]

Дохід від партнерів у четвертому кварталі 2022 року склав 94,6 мільйона доларів або 27% від загального доходу, що є зростанням на 23% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 37% (рис. 2.4).

Дохід від партнерів у 2022 фінансовому році склав 348,2 мільйона доларів або 25% від загального доходу, що є зростанням на 29% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 50%. Зростання через збільшення кількості агентств та дизайнерів, які приєднуються до компанії Wix, було частково нівельовано меншими потоками проектів на професійному ринку, а також глобальним сповільненням електронної комерції, що помітніше впливає на партнерів компанії, ніж на тих, хто створює власні веб-сайти.

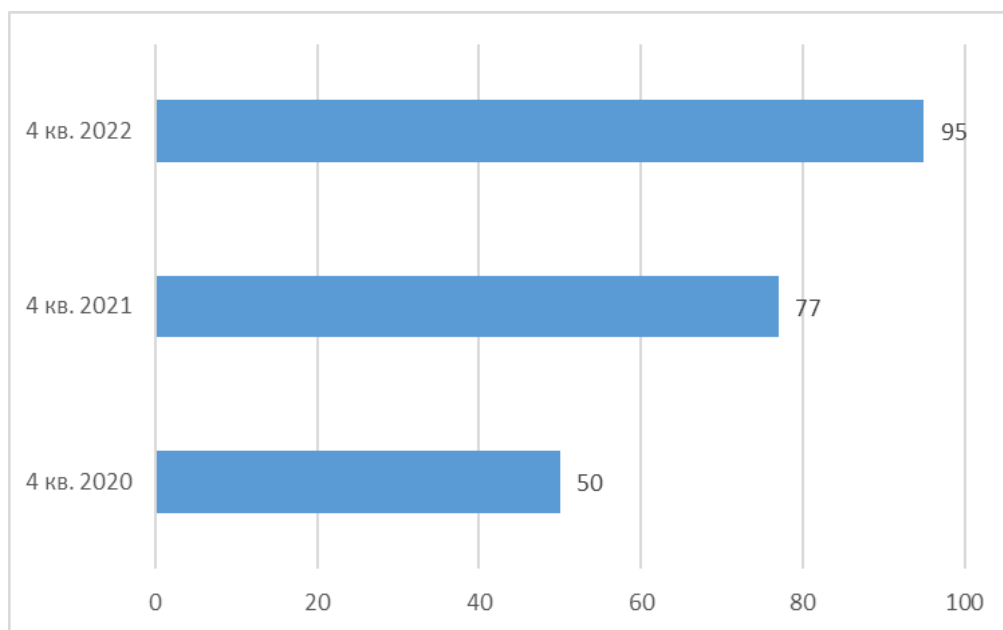


Рис. 2.4. Динаміка доходів від партнерів компанії Wix, 2020-2022 рр., мільйонів дол. США [65]

Загальна вартість контрактів (продажів) компанії Wix зросла до 371,8 мільйона доларів у четвертому кварталі 2022 року, що є зростанням на 6% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 10% (рис. 2.5). Загальна вартість контрактів (продажів) за постійного курсу валют у четвертому кварталі 2022 року склала 385,8 мільйона доларів або зростання на 10% річних. Загальна вартість контрактів (продажів) зросла до 1,472 мільярда доларів у 2022 фінансовому році, що є зростанням на 4% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 16%. Загальна вартість контрактів (продажів) на постійному курсі валют у 2022 фінансовому році склала 1,517 мільярда доларів або зростання на 7% річних.

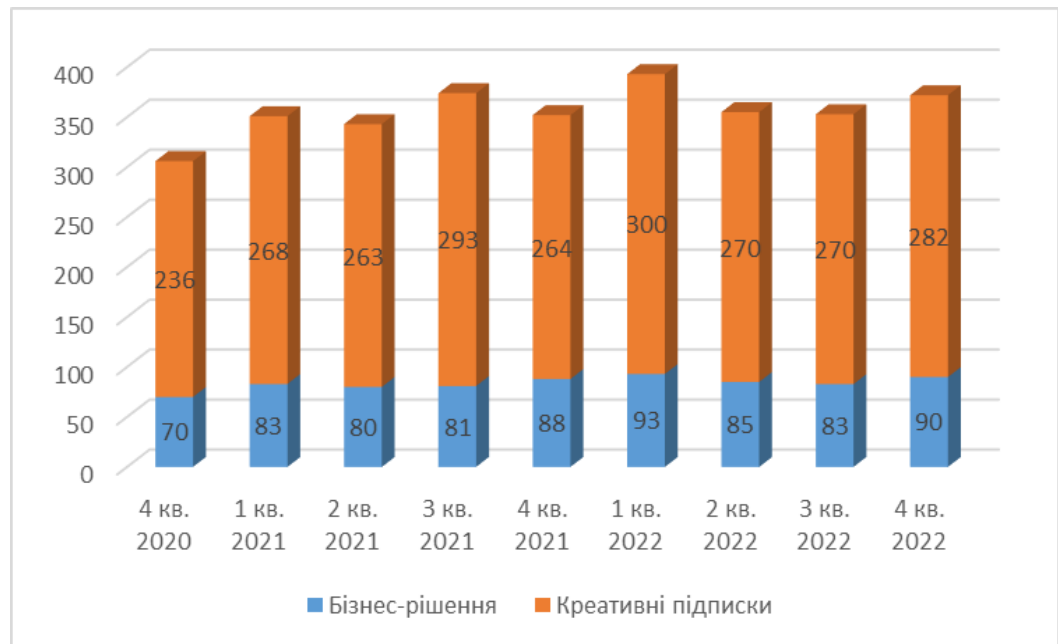


Рис. 2.5. Динаміка загальної вартості контрактів (продажів) компанії Wix, 2020-2022 рр., мільйонів дол. США [65]

Загальна вартість контрактів (продажів) може включати різноманітні типи контрактів, такі як угоди про ліцензування програмного забезпечення, консультаційні послуги, продаж апаратного забезпечення та інші послуги, пов'язані з ІТ. Цей показник є важливим для відстеження компаніями, які займаються наданням сервісних послуг в Мережі, оскільки він надає уявлення про загальний попит на їх продукти та послуги, ефективність їх зусиль у сфері продажів і маркетингу, а також майбутній потенціал доходів.

Для інвесторів, аналітиків та стейкхолдерів компанії розуміння динаміки загальної вартості контрактів (продажів) разом із іншими фінансовими показниками допомагає в оцінці стану фінансового здоров'я та потенціалу зростання ІТ-компанії, що надає перспективне бачення майбутнього стосовно можливої динаміки потоку доходів компанії та її здатності забезпечити функціонування бізнесу у майбутньому.

Загальна чиста маржа, розрахована без врахування GAAP, становила 65% від доходу у четвертому кварталі 2022 року, що є зростанням на понад 330 базисних пунктів (дещо вище порівняно з попереднім кварталом цього ж року). Загальна чиста маржа, розрахована без врахування GAAP, становила 64% у

2022 фінансовому році, що є зростанням приблизно на 70 базисних пунктів (рис. 2.6).

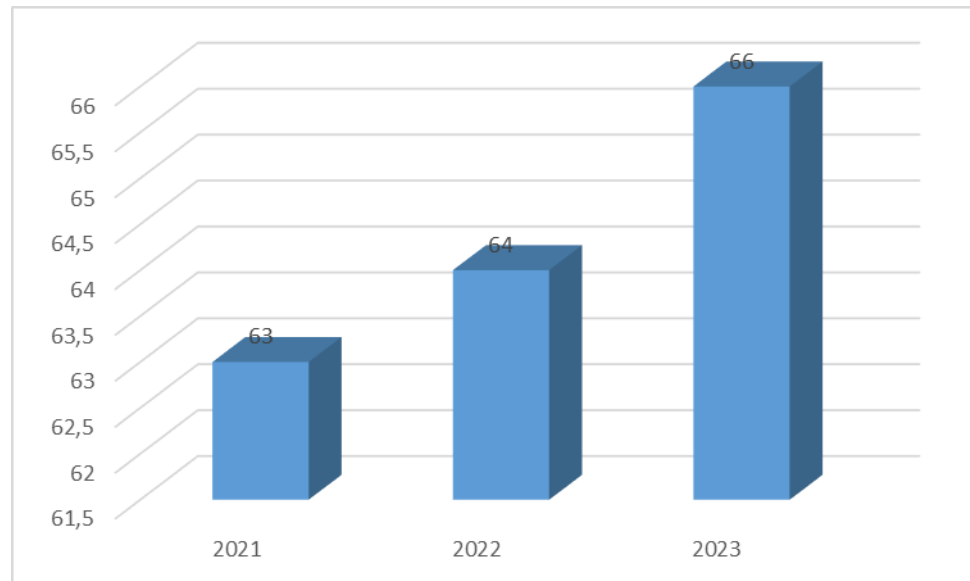


Рис. 2.6. Динаміка зміни загальної чистої маржі, розрахована без врахування GAAP компанії Wix, 2021-2023 рр., % [65]

Чиста маржа - це ключовий фінансовий показник, який представляє собою відсоткову різницю між доходом і вартістю реалізованих послуг. Інвесторам та аналітикам слід уважно вивчати фінансові звіти та коментарі компанії, щоб зрозуміти, які коригування вносяться до чистої маржі та інших фінансових показників при їх висвітленні. На нашу думку, даний показник є доповнюючим і його слід розглядати разом з традиційними фінансовими показниками, розглянутими вище, для комплексного аналізу фінансового стану компанії.

Витрати на дослідження та розробки компанії Wix без врахування GAAP склали 87,0 мільйонів доларів у четвертому кварталі 2022 року, що є зменшенням на 4% порівняно із попереднім кварталом і зростанням на 1% у річному вимірі. У відсотках від доходу витрати на дослідження та розробки без врахування GAAP становили 25% у четвертому кварталі 2022 року, що є зниженням порівняно з 26% у третьому кварталі 2022 року і четвертому кварталі 2021 року. Витрати на дослідження та розробки без врахування GAAP

зменшились протягом 2022 року внаслідок зменшення чисельності персоналу та пов'язаних з цим накладних витрат в рамках загальної стратегії зниження витрат компанії. У 2022 фінансовому році витрати на дослідження та розробки без врахування GAAP становили 357,3 мільйона доларів або 26% від доходу, що дещо вище, ніж 25% у 2021 фінансовому році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Динаміка витрат компанії Wix, 2020-2022 рр., мільйонів дол. США [65]

№ п/п	Стаття витрат	2020	2021	2022	Зміна 2022/2020, +/-
1	Дослідження та розробки	320,278	424,937	482,861	+162,583
2	Продажі (збут) та маркетинг	438,210	512,027	492,886	+54,676
3	Адміністративні	111,915	169,648	171,045	+59,130

Витрати на збут та маркетинг без врахування GAAP склали 87,6 мільйона доларів у четвертому кварталі 2022 року, що є зменшенням на 18% порівняно з попереднім кварталом і на 24% у річному вимірі. У відсотках від доходу витрати на збут та маркетинг без врахування GAAP становили 25% у четвертому кварталі 2022 року, що є зниженням порівняно з 31% у третьому кварталі 2022 року і 35% у четвертому кварталі 2021 року. Це суттєве зменшення витрат на збут та маркетинг без врахування GAAP було результатом зменшення інвестицій у збут і маркетинг при тестуванні нової стратегії маркетингу, а також в результаті зекономлених витрат на персонал в рамках зазначених вище заходів. У 2022 фінансовому році витрати на збут та маркетинг без врахування GAAP склали 450,9 мільйона доларів, що є зниженням на 5% річних. Витрати на збут та маркетинг без врахування GAAP становили 32% від доходу в 2022 фінансовому році, що є зниженням порівняно з 37% в 2021 фінансовому році.

Адміністративні витрати без врахування GAAP склали 26,3 мільйона доларів у четвертому кварталі 2022 року, що є зменшенням на 8% порівняно з попереднім кварталом і на 2% у річному вимірі. У відсотках від доходу адміністративні витрати без врахування GAAP склали 7% у четвертому

кварталі 2022 року, що є зниженням порівняно з попереднім кварталом. Зменшення адміністративних витрат без врахування GAAP було обумовлене зменшенням чисельності персоналу та пов'язаних з цим витрат у 2022 році. У 2022 фінансовому році адміністративні витрати без врахування GAAP склали 110,5 мільйона доларів, або 8% від доходу, що є стабільним показником порівняно з 2021 фінансовим роком.

Загалом, бізнес компанії Wix переважно спрямований на надання зручної та універсальної платформи для створення веб-сайтів. Компанія працює за моделлю «freemium», пропонуючи базові послуги із створення веб-сайтів безкоштовно, а також платні підписки з розширеними можливостями. Більш детально бізнес-модель досліджуваної компанії розкрито у табл. 2.2 [64, 65].

Таблиця 2.2

## Базові характеристики бізнес-моделі компанії Wix станом на 2023 рік

№ п/п	Складова бізнес-моделі	Характеристика складової бізнес-моделі
1	2	3
1	Free Version (безкоштовна версія)	Компанія Wix надає безкоштовну версію своєї платформи, яка дозволяє користувачам створювати та розміщувати веб-сайти безкоштовно. Безкоштовна версія містить базові функції та має домен Wix (наприклад, username.wixsite.com).
2	Premium Subscriptions (платна підписка)	Wix пропонує різні преміальні плани підписки з додатковими функціями та перевагами. Користувачі можуть вибрати план, який найкраще відповідає їх потребам. Преміум-плани зазвичай включають спеціальне доменне ім'я, видалення реклами Wix, збільшений обсяг пам'яті, пропускну здатність і доступ до розширених параметрів дизайну та налаштування.
3	Продаж доменного імені	Wix дозволяє користувачам купувати спеціальні доменні імена безпосередньо через платформу. Це додаткове джерело доходу для Wix, окрім плати за підписку.
4	Wix App Market	У Wix є App Market, де користувачі можуть знаходити та інтегрувати сторонні програми та служби на свої веб-сайти. Деякі з цих програм є безкоштовними, а для інших може знадобитися окрема підписка або одноразова оплата. Wix може отримувати частку доходу від цих сторонніх програм.
5	Додаткові послуги	Wix пропонує різні додаткові послуги, такі як Wix ADI (Artificial Design Intelligence), який допомагає користувачам створити веб-сайт, відповідаючи на кілька запитань про їх вподобання. Wix Code — це ще одна функція, яка дозволяє користувачам із навичками програмування вдосконалювати та налаштовувати свої веб-сайти.

## Продовження табл. 2.2

1	2	3
6	Плани електронної комерції	Для користувачів, які хочуть створити онлайн-магазини, Wix пропонує спеціальні плани електронної комерції з функціями, адаптованими для онлайн-продажів. Ці плани включають такі функції, як обробка онлайн-платежів, управління запасами та інші інструменти, пов'язані з електронною комерцією.
7	Оновлення	Wix генерує постійний дохід за рахунок поновлення підписки, оскільки користувачі продовжують платити за преміум-плани. Користувачі також можуть оновити свої плани, щоб отримати доступ до додаткових функцій або послуг вищого рівня.
8	Маркетинг і партнерство	Wix інвестує в маркетинг, щоб залучити нових користувачів і утримати існуючих. Це включає в себе онлайн-рекламу, партнерство з впливовими особами та іншу рекламну діяльність. Партнерські відносини зі сторонніми постачальниками послуг сприяють розвитку екосистеми та можуть передбачати домовленості про розподіл доходів.

Отже, бізнес-модель Wix є досить динамічною та успішною, дозволила компанії стати провідним гравцем у галузі створення веб-сайтів, обслуговуючи широкий спектр користувачів, від окремих осіб до компаній різного розміру та типу.

## 2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТНК «WIX»

Як вже зазначалося вище, Wix - це платформа для створення веб-сайтів, яка дозволяє користувачам створювати веб-сайти без будь-яких знань програмування. Маркетинговий мікс, який частіше називається «4P», включає в себе Продукт, Ціну, Місце та Просування та, на нашу думку, дає можливість сформулювати базове поняття про маркетингову діяльність компанії та особливості формування її маркетингової стратегії. Нижче пропонується охарактеризувати «4P» для компанії Wix.

В якості продукту компанія Wix надає платформу для створення веб-сайтів, яка дозволяє користувачам створювати веб-сайти без програмування та заглиблення в технічні процеси. Продукт включає зручний конструктор веб-сайтів із функцією перетягування та розміщення, різноманітні шаблони та



додаткові можливості, такі як можливості електронної комерції, інструменти для блогінгу та інше (рис. 2.7).

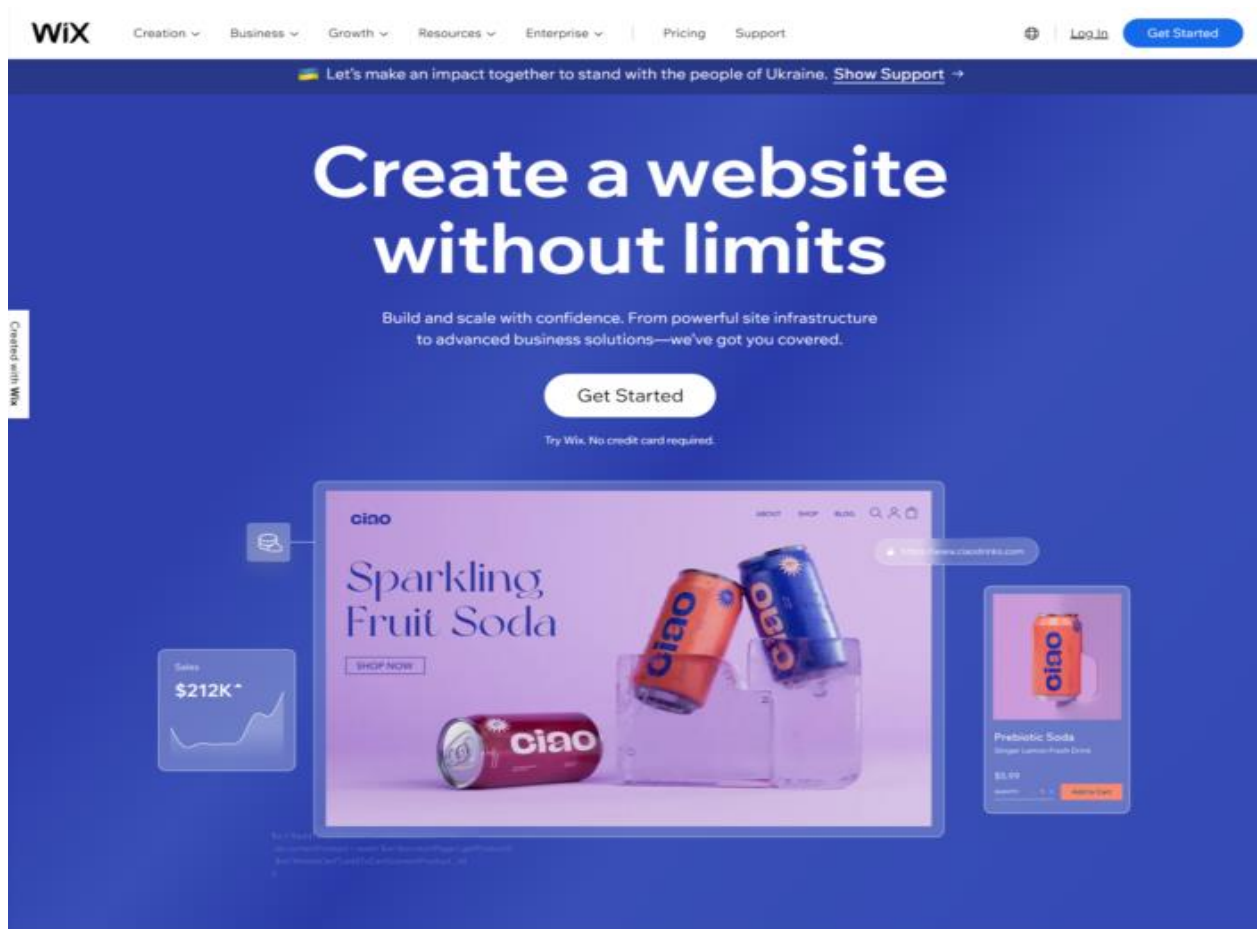


Рис. 2.7. Зовнішній вигляд стартової сторінки конструктора веб-сайтів від компанії Wix [65]

При розгляді бізнес-моделі досліджуваної компанії вже згадувалося, що Wix працює за моделлю ціноутворення «freemium». Основні можливості для створення веб-сайтів доступні безкоштовно, але користувачі можуть перейти на преміальні плани для отримання додаткових функцій, більшого простору для зберігання, індивідуальних доменних імен та відсутності реклами. Преміальні плани розподілені на рівні, пропонуючи різні рівні функціональності за різну ціну (рис. 2.8).

У контексті цифрових сервісів, таких як Wix, «місце» вказує на канали розповсюдження, через які користувачі можуть отримати доступ до продукту. Wix - це онлайн-платформа, і її продукт доступний глобально через її веб-сайт.

Користувачі можуть зареєструватися та почати створювати свої веб-сайти безпосередньо на платформі Wix. Крім того, Wix має партнерства з реєстраторами доменних імен та іншими онлайн-платформами для розширення свого охоплення.

		RECOMMENDED		
<b>Enterprise</b> Get the agility your business needs to manage sites at scale	<b>Business Elite</b> Scale your business	<b>Business</b> Grow your brand	<b>Core</b> Engage your audience	<b>Light</b> Get the basics
	\$ <b>159</b> /mo	\$ <b>32</b> /mo	\$ <b>27</b> /mo	\$ <b>16</b> /mo
<a href="#">Contact Sales</a>	<a href="#">Select</a>	<a href="#">Select</a>	<a href="#">Select</a>	<a href="#">Select</a>
<b>All Premium features, plus:</b>	15 collaborators	10 collaborators	5 collaborators	2 collaborators
Unlimited collaborators	<b>Unlimited</b> storage space	<b>100 GB</b> storage space	<b>50 GB</b> storage space	<b>2 GB</b> storage space
Multi-site management	<b>Advanced</b> marketing suite	<b>Standard</b> marketing suite	<b>Basic</b> marketing suite	<b>Light</b> marketing suite
Single-sign on (SSO)	Free domain for 1 year 🎁	Free domain for 1 year 🎁	Free domain for 1 year 🎁	Free domain for 1 year 🎁
Dedicated success manager	<b>Advanced</b> site analytics	<b>Standard</b> site analytics	<b>Basic</b> site analytics	
Centralized billing	Accept payments	Accept payments	Accept payments	
Custom templates	<b>Advanced</b> eCommerce	<b>Standard</b> eCommerce	<b>Basic</b> eCommerce	
Custom integrations	<b>Advanced</b> developer platform			

Рис. 2.8. Преміальні цінові плани компанії Wix станом на 2023 рік [65]

Wix активно інвестує в різноманітні рекламні заходи для збільшення впізнаваності бренду та залучення нових користувачів. До даних заходів можна віднести онлайн-рекламу через оплачений пошук, банерні оголошення та соціальні мережі. Контент-маркетинг, включаючи блоги, навчальні матеріали та вебінари, використовується для надання в певній мірі освітніх послуг та взаємодії із цільовою аудиторією. Wix також використовує інструментарій електронного маркетингу для спілкування з існуючими користувачами та просування своїх преміальних можливостей. Партнерство та співпраця з інфлюенсерами та іншими компаніями також є частиною рекламної стратегії досліджуваної компанії.

Огляд основних плюсів та мінусів маркетингової діяльності досліджуваної компанії було систематизовано у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз компанії Wix

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Зручна платформа 2. Різноманітні шаблони та функції 3. Модель Freemium 4. Глобальне охоплення 5. Маркетинг та брендинг 6. Якісна підтримка клієнтів	1. Обмеженість налаштувань для досвідчених користувачів 2. Залежність від підключення до Інтернету
Можливості	Загрози
1. Зростання електронної комерції 2. Партнерство та подальша інтеграція 3. Створення мобільного сайту (мобільної версії сайту)	1. Зростання рівня конкуренції в секторі 2. Технологічні виклики 3. Проблеми забезпечення кібербезпеки 4. Зміна тенденцій ринку та вподобань користувачів

Зосереджуючись на сильних сторонах досліджуваної компанії, варто зазначити, що Wix відома своїм зручним конструктором веб-сайтів, який дозволяє окремим індивідам і малим компаніям створювати веб-сайти професійного вигляду без навичок програмування, при цьому функціонал платформи включає широкий спектр шаблонів і функцій, в тому числі можливості електронної комерції, інструменти для ведення блогів та інтеграцію з додатками сторонніх розробників. При цьому, модель Freemium (модель ціноутворення, що використовується компанією) дозволяє користувачам почати створювати веб-сайти безкоштовно, залучаючи широку базу користувачів і слугуючи «воротами» до передплати преміальних планів. Можливість використання платформи із будь-якої точки світу, дозволяє компанії бути присутньою в глобальних масштабах, при цьому менеджмент компанії Wix інвестує в онлайн-рекламу, контент-маркетинг і партнерства, щоб підвищити впізнаваність бренду та постійно залучати нових користувачів.

Незважаючи на те, що платформа Wix є дуже зручною, деякі досвідчені користувачі можуть виявити помітні обмеження щодо налаштування порівняно

зі складнішими платформами подібного типу, і поряд і цим, як онлайн-платформа Wix залежить від підключення до Інтернету, і користувачі можуть зіштовхнутися із проблемами під час роботи в автономному режимі.

Сучасні тренди ринку хмарних технологій та онлайн-бізнесу надає компанії Wix можливість скористатися зростаючим попитом на функції електронної комерції, що стимулює також необхідність формування стратегічних партнерств та інтеграції з іншими платформами задля покращення пропозиції компанії Wix і охоплення нової аудиторію. Оскільки тенденції до використання мобільних пристроїв продовжує наростати, компанія Wix може також зосередитися на вдосконаленні своїх можливостей щодо створення веб-сайтів для мобільних пристроїв відповідно до вподобань користувачів.

Не можна залишити поза увагою той факт, що індустрія створення веб-сайтів є вкрай конкурентною, і компанія Wix стикається з конкуренцією з боку інших платформ, таких як WordPress, Squarespace і Shopify. Разом із цим, швидкий технологічний прогрес може вимагати від компанії Wix постійного оновлення та вдосконалення своєї платформи, щоб залишатися конкурентоспроможною. Задля забезпечення безпеки даних користувачів, компанія Wix має боротися з потенційними загрозами кібербезпеці, що вимагає постійного моніторингу та інвестування. Зміни ринкових тенденцій або уподобань користувачів можуть вплинути на актуальність і конкурентоспроможність компанії Wix, адже ера цифрових технологій є досить динамічною та мінливою.

Матриця BCG, також відома як Матриця Бостонської консалтингової групи, є інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям аналізувати портфолію своїх продуктів або бізнесу на основі двох ключових параметрів: темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Матриця класифікує продукти або бізнес-одиниці за чотирма квадрантами: зірки, знаки питання, дійні корови та собаки. На основі статистичної інформації щодо тенденцій розвитку ринку хмарних технологій та інформації, наведеної на

офіційному сайті досліджуваної компанії нами було побудовано матрицю БКГ для ключових продуктів компанії Wix (рис. 2.9).

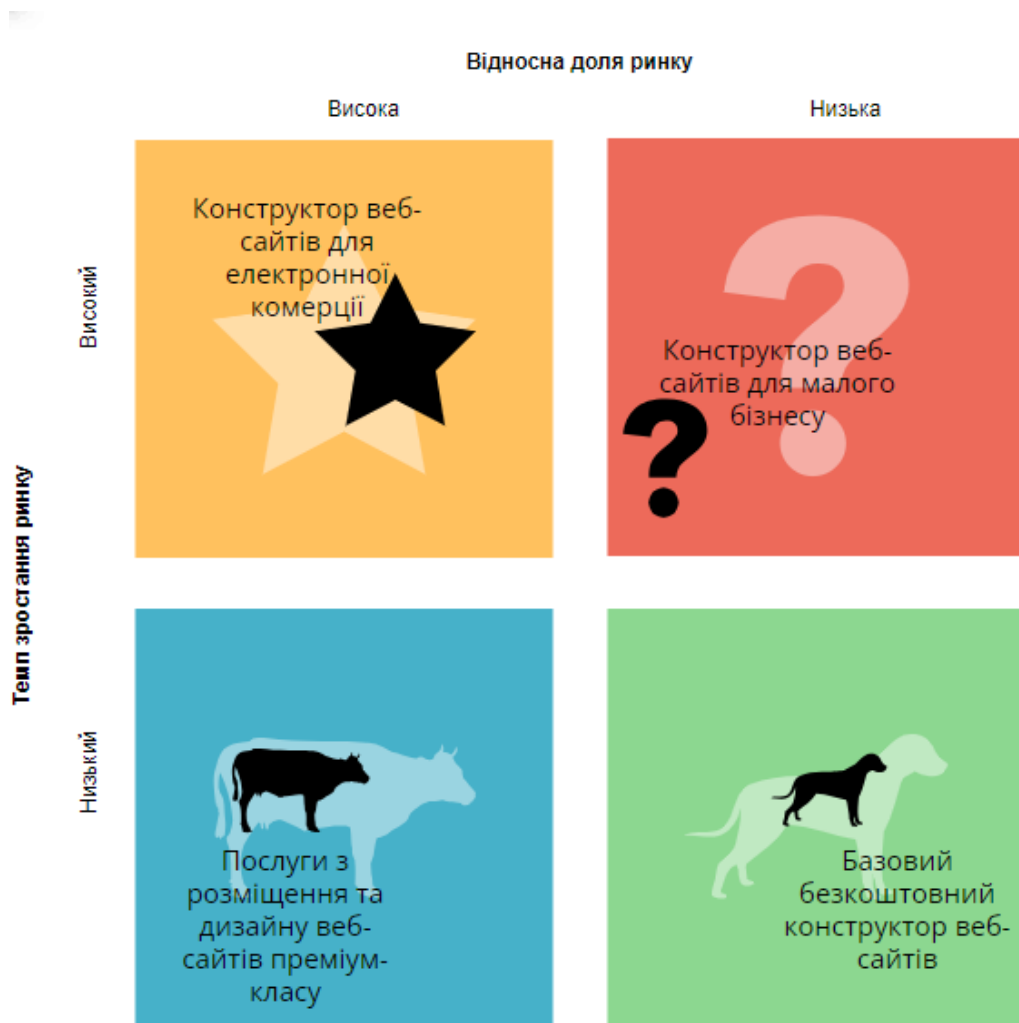


Рис. 2.9. Матриця БКГ для ключових продуктів компанії Wix

Із наведених на рис. 2.9 даних можна зробити наступні висновки.

До «Зірок» потрапив конструктор веб-сайтів для електронної комерції. Темп зростання ринку для даного продукту досліджуваної компанії є середнім (що зумовлено постійним зростанням в секторі електронної комерції). Відносна частка ринку є висока, що зумовлюється сильною позицією досліджуваної компанії на ринку створення веб-сайтів для електронної комерції). Отже, дана послуга займає значну частку ринку та знаходиться на ринку, який швидко розвивається, що актуалізує необхідність інвестування в даний продукт задля збереження та потенційного збільшення частки ринку надалі.

Конструктор веб-сайтів для малого бізнесу був віднесений до «Знаків питання». Темпи зростання ринку для даного продукту є високими через зростання попиту на онлайн-присутність серед малих підприємств, а відносна частка ринку є середньою через висококонкурентний ринок на фоні інших розробників веб-сайтів та платформ-аналогів. Таким чином, дана послуга має високий потенціал зростання, але ринкову частку компанії Wix можливо, потрібно збільшити за рахунок стратегічних інвестицій і маркетингових зусиль.

Послуги з розміщення та дизайну веб-сайтів преміум класу опинилися в квадраті «Дійних корів», адже темпи зростання ринку за ними є низькими через розвинений ринок зі стабільним попитом, а відносна частка ринку є високою, що зумовлено встановленою позицією в сегменті преміум-послуг та послуг дизайну. Отже, дані послуги знаходяться на розвинутому ринку зі стабільною клієнтською базою, що дозволяє їм генерувати значний грошовий потік, і зусилля досліджуваної компанії повинні бути зосереджені на підтримці їх прибутковості.

Базовий безкоштовний конструктор веб-сайтів потрапив до квадрату «Собаки», так як темпи зростання ринку в даному сегменті є низькими через насичений ринок з обмеженими обсягами зростання, а відносна частка ринку, відповідно також є низькою через активну та потужну конкуренцію з різними безкоштовними конструкторами веб-сайтів. Таким чином, дана послуга компанії функціонує на ринку з низьким потенціалом зростання та стикається із гострою конкуренцією, а менеджменту досліджуваної компанії необхідно звернути увагу на можливість та доцільність її утримання в подальшому або потенційну репозицію із використанням маркетингових інструментів та посиленням доступного функціоналу.

В цілому компанія Wix є потужним інтегратором інновацій в сфері конструювання веб-сайтів. Так, в 2021 році компанією було презентовано новий редактор - Editor X. За ствердженнями розробників, Editor X надає дизайнерам гнучкість, необхідну для створення приголомшливих веб-сайтів і програм, одночасно спрощуючи робочий процес і роблячи його ефективнішим.

В табл. 2.4 нами було виконано порівняльний аналіз конструктора веб-сайтів Wix та Wix Editor X [64, 65].

Таблиця 2.4

## Порівняльна характеристика конструктора веб-сайтів Wix та Wix Editor X

Критерій	Wix	Wix Editor X
Простота використання	Підходить для кожного користувача ринку електронної комерції незалежно від його навичок дизайну та технічних знань	Дещо складніший у використанні для новачків і недосвідчених користувачів
Адаптивний дизайн Wix	Підтримується	Підтримується
Кількість шаблонів	900+	28
Програми та плагіни	Майже 270 додатків на ринку, розділених на 6 категорій	Поділяє з Wix той самий ринок програм, але деякі програми ще несумісні з Editor X
Мовний інтерфейс	Доступно 19 мов	Доступний лише на англійській мові
Підтримка	Чат, підтримка телефоном і електронною поштою, форум спільноти Wix, база знань (блог, відеоуроки, вебінари)	Чат, підтримка телефоном і електронною поштою, форум спільноти Wix Editor X, база знань (Academy X, блог, відеоуроки, вебінари)
Ціноутворення	Починаючи з 4,50 доларів США на місяць за план веб-сайту Від 17 доларів США на місяць за тарифний план Business & eCommerce	Починаючи з 17 доларів США на місяць за план веб-сайту Від 22 доларів на місяць для плану Business & eCommerce
Групи користувачів (для кого підходить)	Для будь-кого, для особистого чи бізнес-користування	Дизайнери сайтів або агентства

Таким чином, щоб визначити, який із продуктів компанії Wix буде кращим у конкретному випадку, необхідно враховувати рівень знань, складність конкретного проекту та конкретні вимоги до дизайну та функціональності майбутнього веб-сайту. Якщо користувач є новачком у

створенні веб-сайтів і хочете отримати максимально просте вирішення своїх запитів, то звичайний Wix може підійти його більше. Якщо користувач є дизайнером або розробником, якому потрібні додаткові можливості із управління та налаштування веб-сайту, то Editor X може стати кращим вибором для нього. Можна підсумувати, що за допомогою двох порівняних вище рішень компанія Wix охопила максимально можливу цільову аудиторію користувачів, задовольняючи потреби різних рівнів та за різною ціною.

Як компанія, яка керується інноваціями, в 2022 році компанія Wix й надалі була в авангарді технологічних трансформацій. З огляду на те, що штучний інтелект ставав дедалі помітнішим гравцем у технологічному полі діяльності, багато компаній почали намагатися більше інвестувати в дану сферу. Для компанії Wix ШІ завжди був частиною дорожньої карти їх інноваційного розвитку та маркетингової стратегії.

В грудні 2022 року менеджери компанії Wix оголосили про запуск AI Text Creator у редакторі Wix. Поєднуючи глибокі знання Wix щодо створення сайтів із OpenAI GPT-3, AI Text Creator дозволяє користувачам додавати певний текст і створювати професійний контент на своєму веб-сайті за лічені секунди (рис. 2.10).

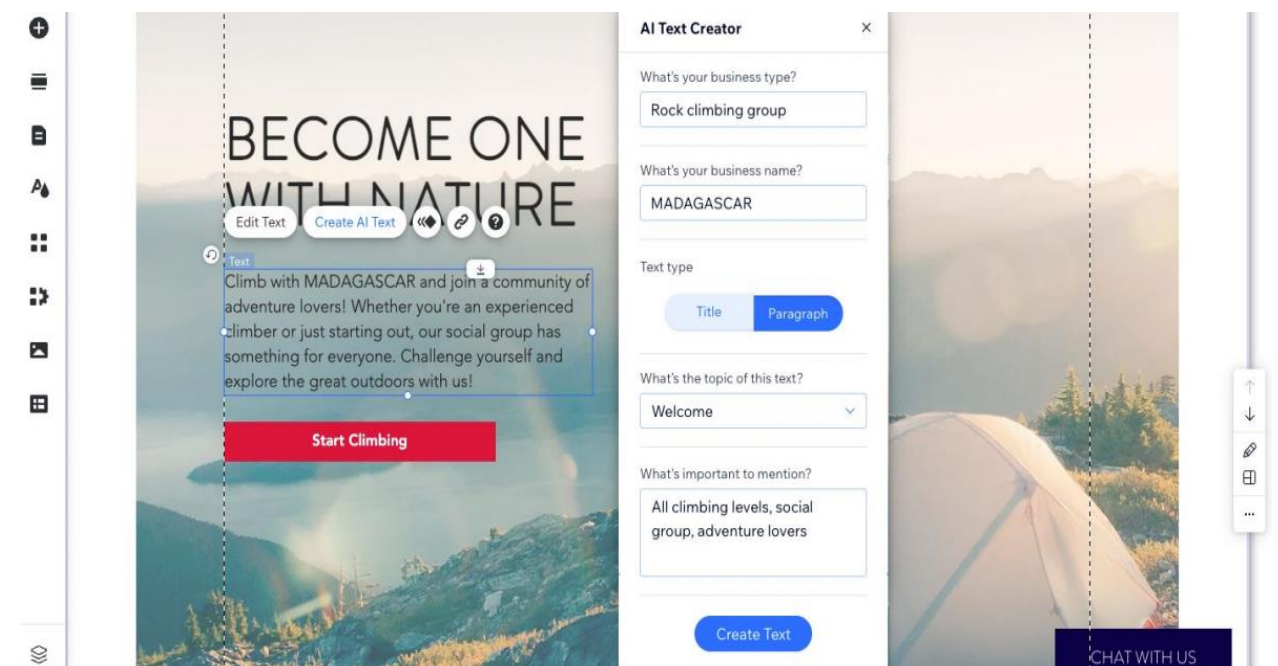


Рис. 2.10. Візуальне представлення AI Text Creator на платформі Wix [65]



Дана можливість полегшує головну проблему - написання контенту для нових і існуючих користувачів, які все ще знаходяться на початкових стадіях створення свого сайту. За допомогою контенту, створеного у конструктурі Wix штучним інтелектом, користувачі отримують персоналізований текст для заголовків, слоганів і абзаців, які готові до використання за лічені секунди, тобто AI Text Creator значно спрощує процес створення веб-сайту та покращує взаємодію із користувачем.

Розглянута вище функція є лише найновішим доповненням до вже існуючого асортименту розширених можливостей ШІ в межах платформи Wix. У 2016 році компанія Wix вперше представили Wix ADI (Artificial Design Intelligence), перше в історії рішення із використанням штучного інтелекту для дизайну та створення веб-сайтів, яке пропонувало кожному користувачеві унікальний веб-сайт, розроблений відповідно до його потреб. А вже у 2022 році компанія Wix перейшла до використання наступного покоління ШІ, представивши новий редактор Wix із передовими функціями ШІ - AI Text Creator.

### **2.3. Оцінка ефективності внутрішнього маркетингу персоналу ТНК «WIX»**

На нашу думку, розглядати ефективність внутрішнього маркетингу персоналу ТНК «WIX» потрібно в контексті динамічного розвитку сектору хмарних технологій та обчислень, який при зростанні формує попит на нових фахівців. За останні десятиліття відбулася стрімка еволюція хмарних технологій та обчислень. Будучи раніше лише допоміжним засобом для бізнесу, тепер вони стали основою багатьох нових бізнес-моделей, таких, наприклад, як бізнес-модель компанії «WIX». Дана еволюція хмарних технологій та обчислень змінила глобальне бізнес-середовище, особливо в контексті розвитку людського капіталу та менеджерських практик.

Хмарні технології змінили «правила гри» в бізнес-середовищі, дозволяючи малим і великим підприємствам, досвідченим гравцям і стартапам, що розвиваються, отримати доступ до цифрових технологій на рівних умовах і забезпечувати рівні можливості для створення, управління, захисту та впровадження технологій у світі, де кожен бізнес - це технологічний бізнес. На сьогодні компанії мають унікальну можливість не просто відновлювати та зберігати своє минуле, а й створювати нові можливості для розвитку та значно підвищувати власний прибуток, а також рівень добробуту людей у всьому світі.

Поряд із властивою хмарним технологіям здатністю поєднувати такі технології та інструменти, як аналітика даних, штучний інтелект, блокчейн та 5G, їх еволюція може бути забезпечена також за рахунок поєднання інвестицій з боку політиків та бізнесу. У низці країн, де розуміння важливості даного спільного внеску вже сформувалося та переросло в державні та бізнесові ініціативи, досягнуто значного прогресу в сфері розвитку та впровадження хмарних технологій, які працюють на людей та для людей.

Сучасні дослідження вказують на те, що основною причиною переходу на хмарні технології, що найчастіше згадується, є підвищення гнучкості і адаптивності діяльності. Другою за важливістю причиною є підвищення безпеки даних. Ці два чинники також найчастіше згадувалися, коли респондентів просили назвати найважливішу причину впровадження хмарних технологій в бізнесі. Фінансові причини є менш важливими: скорочення капітальних витрат згадали 22% респондентів, а зниження загальних витрат на ІТ - 42% респондентів (рис. 2.11) [59].

Вибір моделі впровадження (публічна, приватна чи гібридна), моделі надання сервісу (IaaS, PaaS або SaaS), а також вибір мультихмарної моделі залежить від бізнес-потреб замовника та необхідного рівня контролю над хмарним сервісом.

Зазначається, що значна частина респондентів купують більше одного типу хмарних сервісів, причому 33% опитаних купують усі три моделі надання

(IaaS, PaaS та SaaS), а 35% респондентів – комбінацію IaaS та PaaS. Загалом 78% респондентів використовують SaaS, 69% – IaaS та 55% – PaaS.

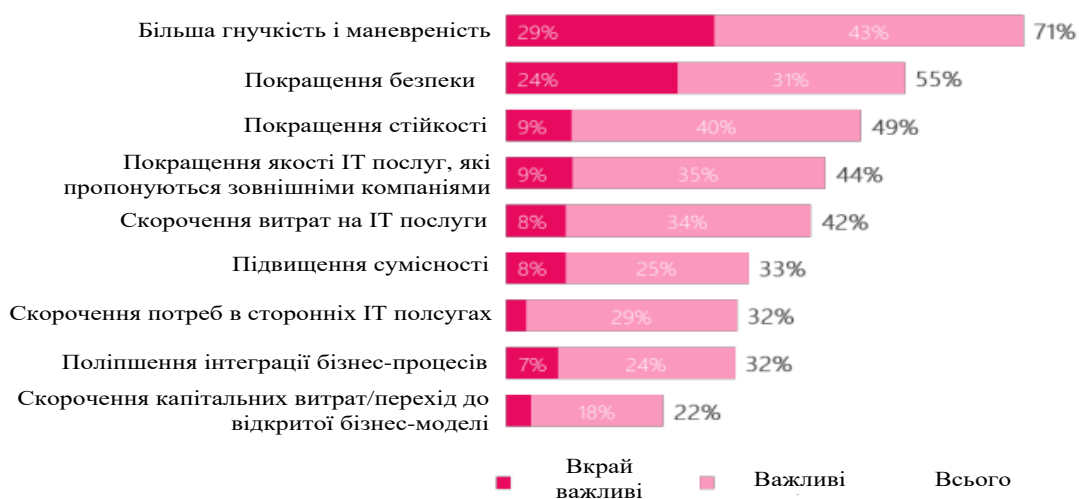


Рис. 2.11. Основні фактори, що сприяють впровадженню хмарних технологій в повсякденному житті та бізнесі [59]

Три найбільш частих варіанти використання хмарних технологій для зовнішніх користувачів IaaS/PaaS - зберігання, бази даних і резервне копіювання (82, 76 і 71% респондентів, відповідно, використовують хмару для цих цілей). ІТ- і технологічні компанії частіше, ніж інші респонденти, використовують додатки з інтенсивним використанням центрального процесора (56%) і хостинг додатків від імені клієнтів (53%) (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Поточні та потенційні робочі навантаження, що передаються у хмару [59]

Також проводилися дослідження з приводу того, які зміни очікують побачити сучасні фахівці у використанні хмарних технологій у найближчі 18 місяців (див. рис. 2.13). 43% нинішніх користувачів IaaS/PaaS (або тих, хто розглядає можливість їх використання) повідомили про намір перенести більше робочих навантажень у хмару протягом найближчих 18 місяців. Залучення ІТ-працівників та інвестиції у «власні» хмарні технології - ще дві області, в яких багато респондентів планують провести зміни найближчим часом. Залучення кваліфікованих ІТ-працівників є особливо актуальним для опитаних компаній у сфері охорони здоров'я та ІТ технологій, а також є важливішим для великих компаній у порівнянні з невеликими.



Рис. 2.13. Очікувані зміни у використанні хмарних технологій у найближчі 18 місяців [62]

Для 82% респондентів витрати на хмарні послуги за останні роки збільшилися (для 26% – значно, а для 57% – незначно). 16% респондентів повідомили, що їх витрати залишилися приблизно на тому ж рівні, а приблизно у 1% вони скоротилися. Зростання витрат спостерігається за різними

характеристиками респондентів, включаючи розмір компанії, галузь та стадію впровадження хмарних технологій (рис. 2.14).

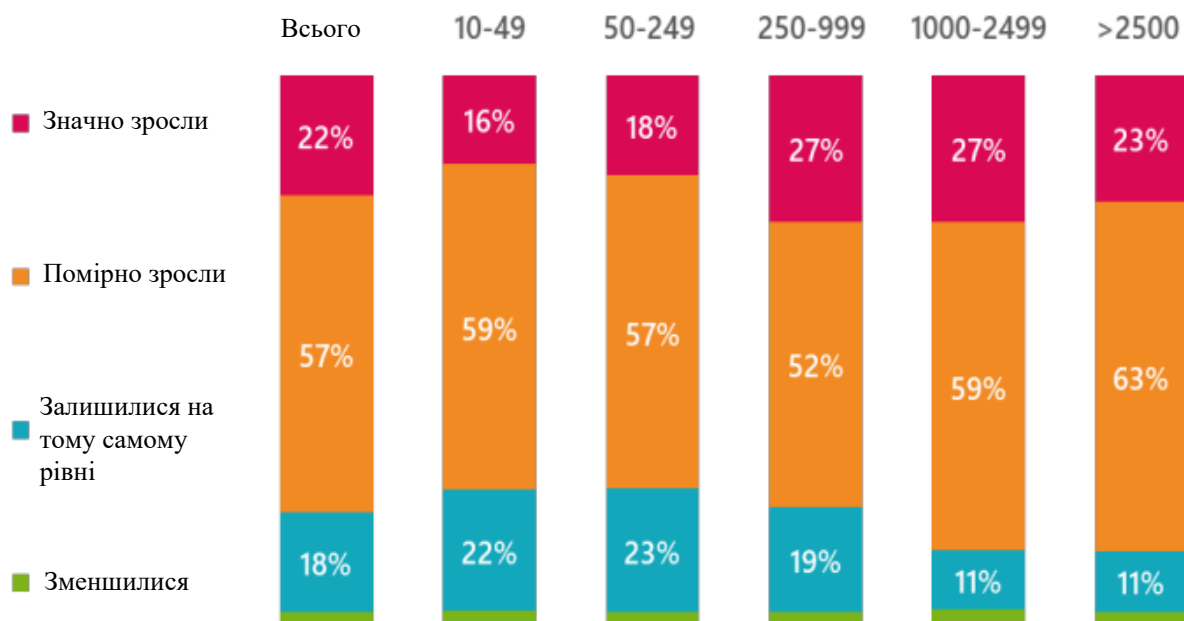


Рис. 2.14. Очікування щодо змін витрат на хмарні технології [63]

Серед респондентів, які повідомили про «значне» і «помірне» збільшення витрат на хмарні технології, найчастіше зустрічаються великі компанії (88-90% компаній зі штатом понад 1 000 співробітників), компанії, що тільки впроваджують хмарні технології (89%) та компанії, що використовують 3 та більше провайдерів хмарних технологій (90%).

На питання про те, як зміняться їх витрати на хмарні технології протягом найближчих 18 місяців, 79% респондентів відповіли, що вони очікують незначного або значного їх збільшення, і лише 18% очікують, що вони залишаться приблизно на тому ж рівні. Великі організації дещо частіше, ніж невеликі, очікують на збільшення витрат, що можна пояснити їх розумінням необхідності розвитку та більш активного використання хмарних технологій.

Ланцюжок створення вартості хмарних послуг є складним і включає різні типи постачальників, що надають послуги на деяких або всіх рівнях хмарної взаємодії (рис. 2.15). До них відносяться:

а) хмарні провайдери, які зазвичай присутні на всіх рівнях хмарної взаємодії (IaaS, PaaS та SaaS);

б) ISV (незалежні постачальники програмного забезпечення), які зазвичай не володіють фізичною інфраструктурою та присутні лише на одному або двох рівнях хмарної взаємодії (PaaS та/або SaaS);

в) постачальники професійних послуг, які надають клієнтам доступ до хмарних сервісів та/або підтримку використання хмарних сервісів.

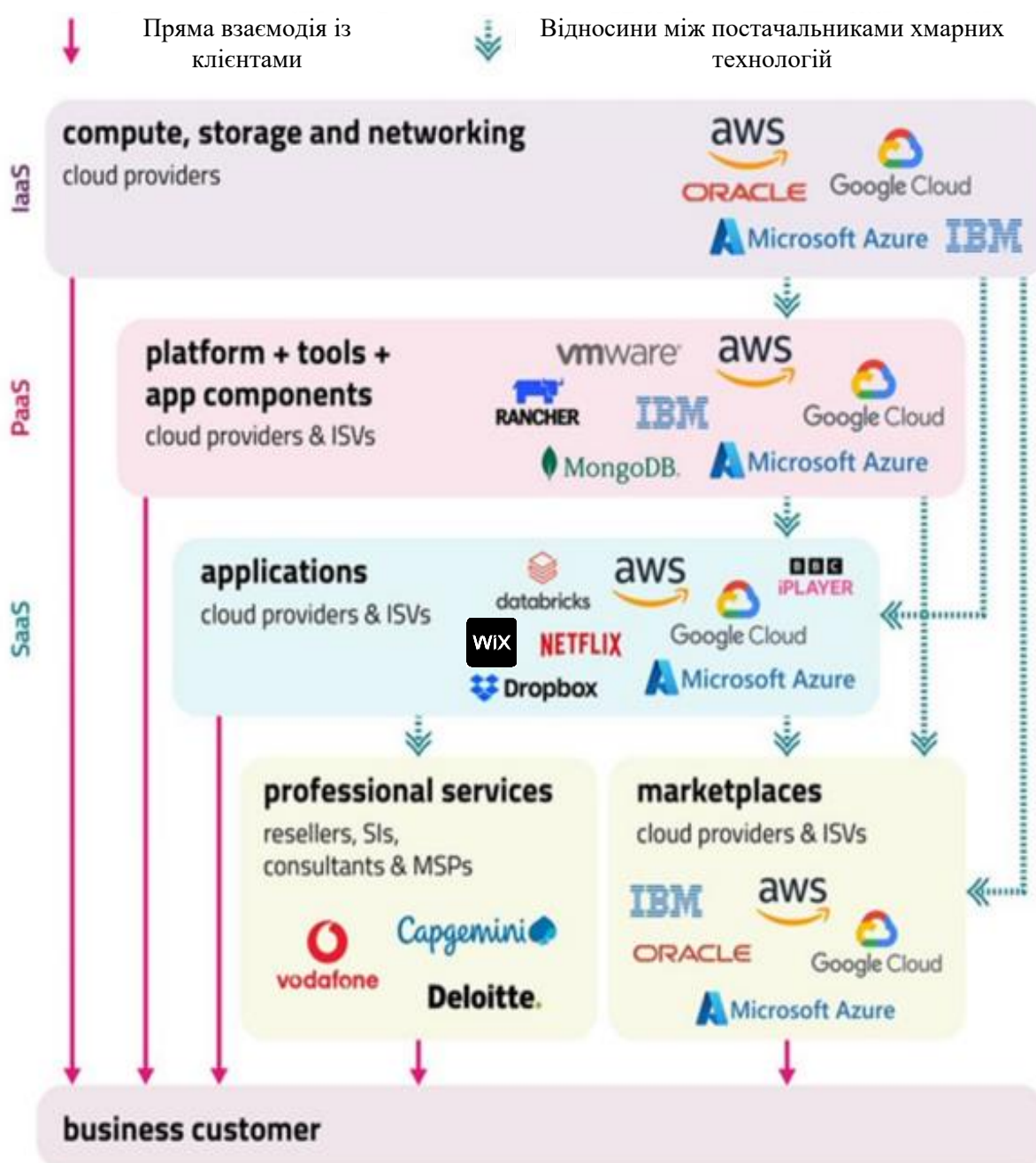


Рис. 2.15. Ланцюжок створення вартості хмарних послуг [66]

На думку провідних експертів, наявність талантів та відповідних навичок є критично важливим фактором для розвитку компаній, що надають хмарні послуги, постачальників SaaS та інших учасників хмарної екосистеми при виборі місця розташування сервісних вузлів та регіональних операцій по всьому світу. Досить не звично, що до лідерів за даним показником згідно із The Global Cloud Ecosystem Index 2022 увійшов Іран, який посів третє місце (рис. 2.16).

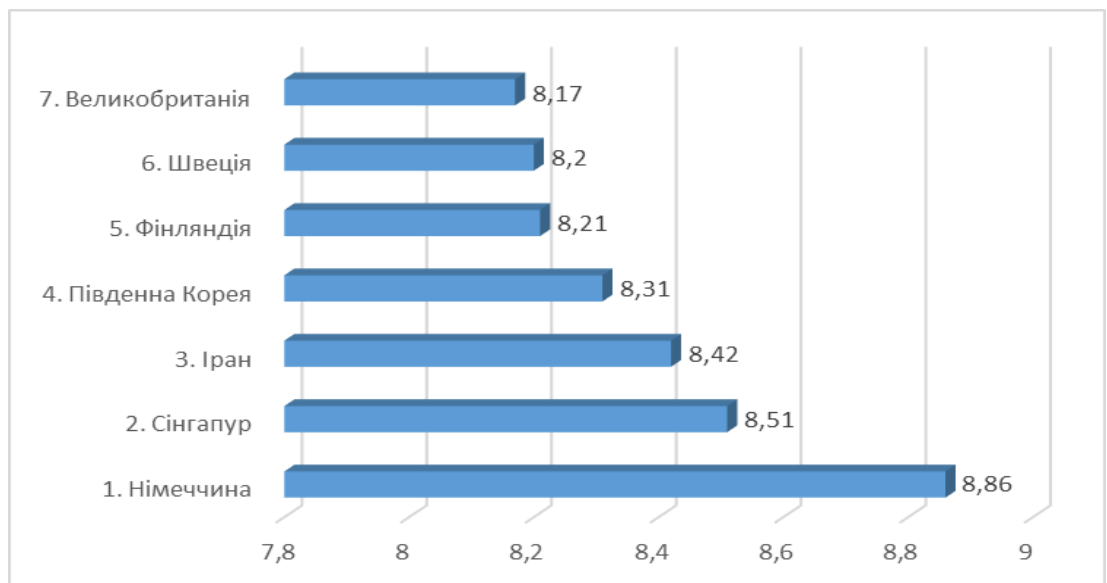


Рис. 2.16. Країни лідери у сфері талантів та взаємодії з людьми (по відношенню до сектору хмарних технологій), 2022 рік [62]

Компанія Wix була побудована на ідеї, що кожен має право на успіх в Інтернеті. Це ж бачення визначає дану компанію як роботодавця: вона прагне створити робоче середовище, в якому раді кожному, і кожен має право рости, досягати успіху і мати вплив на кінцеве рішення.

Керівництво пишається тим, що в компанії Wix є співтовариства співробітників із різноманітними поглядами, які дозволяють їм реалізувати їх переконання та допомагають створити більш різноманітну, справедливую та інклюзивну сферу роботи в компанії Wix:

- у США компанія Wix має організацію під назвою Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Collective, до якої входять керівники компаній, що працюють разом над створенням і реалізацією довгострокової стратегії DEI;

- Wix Rainbow - це ресурсна група співробітників компанії, орієнтована на співтовариство із ЛГБТК+, яка ініціює заходи для співробітників, сприяє їх освіченості з даних питань, надає підтримку та допомагає;

- sKinTech - це співтовариство, орієнтоване на розуміння ідентичності через призму культурних, расових та етнічних особливостей;

- компанія Wix також має форуми Women in Tech і Women in Leadership, де проводяться зустрічі щодо розширення можливостей та підтримки жінок у Wix і за її межами.

На рис. 2.17 наведений гендерний розподіл співробітників компанії Wix.

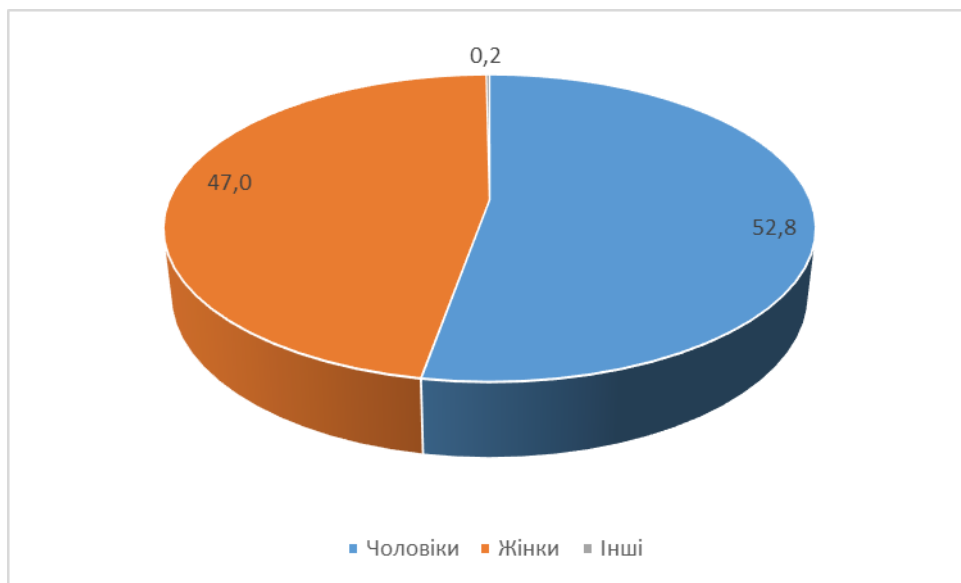


Рис. 2.17. Гендерний розподіл співробітників компанії Wix, 2022 рік, %  
[65]

За даними, наведеними на рис. 2.17 можна зробити висновок, що у складі працівників компанії Wix дещо переважають чоловіки, хоча кількість жінок становить 47%, що є майже половиною працівників компанії і свідчить про гендерну рівновагу в ній. Досить примітною є категорія гендеру «Інші», яка становить 0,2% працівників компанії та ще раз підкреслює ефективність роботи



ресурсної групи Wix Rainbow, що дозволяє ідентифікувати себе бажаним способом.

На рис. 2.18 відображено розподіл працівників компанії Wix за етнічною та расовою приналежністю.

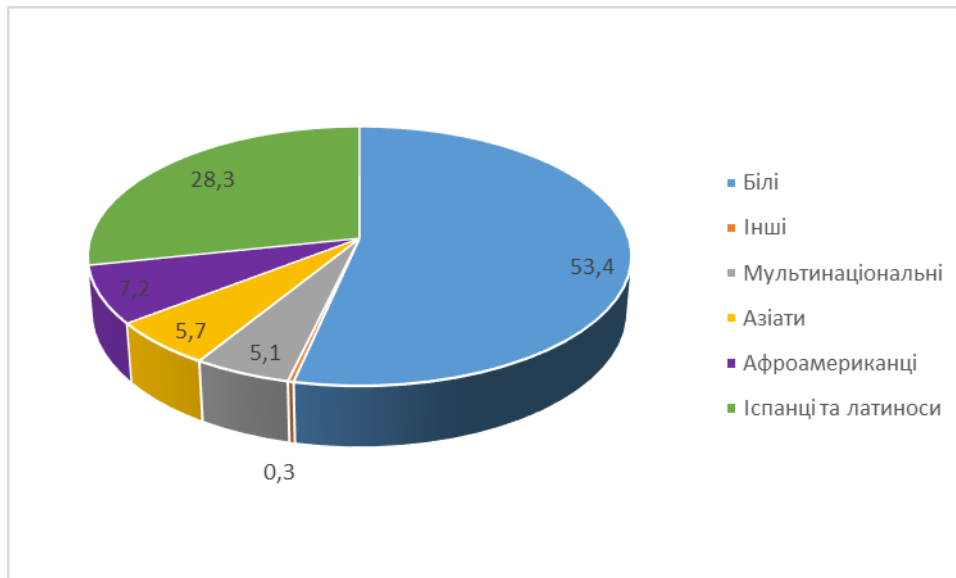


Рис. 2.18. Розподіл працівників компанії Wix за етнічною та расовою приналежністю, 2022 рік, % [65]

Як видно з рис. 2.18 за етнічною та расовою приналежністю переважають білі (53,4% від усіх працівників компанії) та латиноси (28,3% від усіх працівників компанії), але інші національності також представлені в складі персоналу компанії Wix, що свідчить про доцільність та аргументованість створення нею спільноти sKinTech для формування толерантного ставлення до представників різних етносів та національностей.

Менеджмент компанії Wix вірить в рівність можливостей при прийомі на роботу і прагне створити культуру, в якій будь-яка людина може стати успішною. Щоб знайти найкращих кандидатів для роботи у компанії Wix, фахівці з управління кадрами тестують всіх бажаючих для того, щоб наймати людей за те, що вони можуть робити, а не за те, ким вони є, і отримати уявлення про навички та риси, які є важливими для компанії: мотивація,

відповідальність, потенціал, здатність бути хорошим товаришем по команді та багато іншого.

Спосіб найму працівників компанії Wix – це частина їх унікальної культури та організації. Менеджмент вважає, що завдяки таку унікальному підходу компанія Wix стала однією з найавторитетніших компаній в Ізраїлі. Крім того, як глобальна компанія, вона постійно працює над зміцненням свого бренду роботодавця по всьому світу.

Незважаючи на те, що компанія Wix працює в умовах жорсткої конкуренції, менеджмент притримується позиції, що йому вдається залучати найкращих фахівців, приділяючи особливу увагу професійній майстерності, турботі про співробітників, їх зростанню, культурі, орієнтованій на людей та конкурентоспроможній компенсації за виконану роботу.

Компанія Wix є насамперед компанією, орієнтованою на виробництво ІТ продукту, що приділяє велику увагу постійним інноваціям та технологіям. Станом на 31 грудня 2021 року з більш ніж 5900 співробітників компанії 41% відносилися до професій, пов'язаних із дослідженнями та розробками (R&D). Більшість співробітників компанії, які займаються дослідженнями та розробками, працюють в Ізраїлі, Україні та Литві.

Компанія Wix відома на ринку хмарних технологій, як роботодавець, що встановлює високі професійні стандарти та дозволяє талановитим співробітникам вирішувати складні завдання та розвиватися. Масштаб компанії та постійне її зростання є привабливими факторами для талановитих фахівців у галузі технологій, оскільки дають співробітникам можливість вирішувати нові завдання. Також компанія відома тим, що інвестує у своїх співробітників та надає їм можливості для навчання, які допомагають їм стати лідерами у галузі хмарних технологій. В табл. 2.5 наведено декілька прикладів освітніх програм, які компанія Wix відкрила за різними напрямками своєї діяльності в різних країнах.

В рамках концепції рівних можливостей компанія Wix пропонує співробітникам рівні права на конкурентоспроможні компенсаційні пакети та

пільги. Менеджмент притримується позиції, співробітники компанії безпосередньо пов'язані з її успіхом, і тому хочемо, щоб усі отримували від цього зиск. Саме тому всі співробітники Wix, які працюють повний робочий день, одержують акції у вигляді обмежених акцій (RSU) або опціонів, а також можуть взяти участь у додатковій програмі купівлі акцій співробітниками (ESPP).

Таблиця 2.6

## Освітні програми компанія Wix для її співробітників [65]

№ п/п	Назва освітньої програми	Характеристика освітньої програми
1	Wix Enter	Нова студентська програма для інженерів-програмістів в Ізраїлі пропонує наставництво на протязі всього навчання в університеті з перспективою подальшого переходу на повну ставку
2	Wix Grow	Нова програма стажування в Литві для всіх інженерів, QA-аналітиків, менеджерів з продуктів, UX-дизайнерів та бізнес-аналітиків
3	Kickstart Program	Двомісячна програма, що надає практичний досвід для молодих інженерів, які прийшли до Wix. Компанія провела кілька успішних курсів в Ізраїлі та Україні та планує відкрити ще декілька
4	Student Programs	Різні програми для студентів, які бажають стати UX-дизайнерами, бізнес-аналітиками та копірайтерами

В США співробітники компанії Wix отримують такі пільги, як медичні плани, що повністю покриваються, стоматологічне та зорове страхування (програма 401(k)) страхування життя та працездатності, гнучку оплачувану відпустку та інші пільги. Компанія також пропонує відпустку для догляду за дитиною для біологічних та батьків, які не народжували дитину самостійно, але мають її.

Структура компанії Wix та наявність окремих співтовариств у її складі, про які вже згадувалося раніше, є одним з основних інструментів, що дозволяють та заохочують розвиток. Дана структура покликана зберігати високий рівень професіоналізму, одночасно масштабуючи бізнес компанії Wix та продукти, що нею пропонуються.

Окремі спільноти дозволяють обмінюватися знаннями, сприяють професійному розвитку та забезпечують наставництво. Це досягається за допомогою таких заходів, як семінари, зустрічі, особливі дні, тренінги, експертна оцінка або індивідуальні заняття з «майстрами спільноти», які фокусуються на професійному розвитку своїх команд.

Компанія Wix приділяє велику увагу програмам навчання та розвитку. Це важлива частина стратегії компанії Wix щодо мотивації та утримання персоналу. Компанія має декілька спеціалізованих команд, які займаються розробкою найкращих платформ навчання та розвитку для співробітників по всьому світу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Платформи для навчання, розвитку та мотивації співробітників компанії Wix [65]

№ п/п	Назва платформи	Характеристика платформи
1	WixDoubleYou	Платформа для розвитку «м'яких» навичок для окремих співробітників, таких як навички презентації, управління часом та мовні курси. WixDoubleYou пропонується співробітникам Wix всіх професій і географії їх розташування і включає семінари, бесіди та відео на запит від провідних експертів галузі. Кожен співробітник може вибрати теми та області, в яких він хоче розвиватися, незалежно від своєї ролі та стажу
2	Wix Managers' Club	Хаб та спільнота для менеджерів Wix, що пропонує велику базу знань для навчання. У Клубі менеджерів зібрані доповідачі, підкасти, блоги та посібники, які допомагають співробітникам Wix удосконалювати та відточувати свої управлінські навички, починаючи з підготовки нових менеджерів і закінчуючи просунутими курсами та семінарами
3	The Wix Way of Leadership	В 2022 році команда Клубу менеджерів випустила свою першу книгу, написану співробітниками та призначену для всіх співробітників Wix. Книга є поєднанням філософії компанії і її практик, які проливають світло на проблематику лідерства
4	Wix Academy	Хаб для інженерів Wix, який просуває цінності Dev-центрованої культури компанії. Академія управляє навчальними заходами Wix Engineering, бере активну участь у міжорганізаційних проектах, організовує та спонсорує зустрічі, семінари та конференції за різними спільнотами Dev, а також веде глобальний бренд Wix Engineering в онлайні та офлайні

Отже, компанія Wix приділяємо значну увагу мобільності співробітників, що дозволяє їм зростати, набуваючи нових знань та навичок, і ділитися своїми знаннями всередині компанії. Менеджмент дбає співробітників і хоче, щоб вони зростали разом із компанією, ставали сильнішими і кращими, що в кінцевому підсумку призводить до створення сильнішої та кращої компанії.

За останні два роки компанія Wix запустила декілька різних пілотних проектів в окремих спільнотах, щоб заохотити та підтримати співробітників, які бажають змінити професію. В даний час менеджмент працює над створенням інфраструктури для зміцнення сприйняття внутрішньої мобільності та підвищення рівня утримання співробітників.

### **Висновок до другого розділу**

Wix.com (вона ж – компанія Wix) - це платформа для розробки веб-сайтів на основі хмарних технологій, яка дозволяє користувачам створювати веб-сайти без необхідності знань в галузі програмування. Вона надає зручний інтерфейс «перетягни та випусти», який дозволяє користувачам легко розробляти та налаштовувати свої веб-сайти. Wix пропонує різноманітні шаблони та дизайн-елементи, що робить її доступною для фізичних осіб та підприємств для створення веб-сайтів, що виглядають достатньо професійно.

Wix працює за моделлю ціноутворення «freemium». Основні можливості для створення веб-сайтів доступні безкоштовно, але користувачі можуть перейти на преміальні плани для отримання додаткових функцій, більшого простору для зберігання, індивідуальних доменних імен та відсутності реклами. Преміальні плани розподілені на рівні, пропонуючи різні рівні функціональності за різну ціну.

У контексті цифрових сервісів, таких як Wix, «місце» вказує на канали розповсюдження, через які користувачі можуть отримати доступ до продукту. Wix - це онлайн-платформа, і її продукт доступний глобально через її веб-сайт. Користувачі можуть зареєструватися та почати створювати свої веб-сайти

безпосередньо на платформі Wix. Крім того, Wix має партнерства з реєстраторами доменних імен та іншими онлайн-платформами для розширення свого охоплення.

Wix активно інвестує в різноманітні рекламні заходи для збільшення впізнаваності бренду та залучення нових користувачів. До даних заходів можна віднести онлайн-рекламу через оплачений пошук, банерні оголошення та соціальні мережі. Контент-маркетинг, включаючи блоги, навчальні матеріали та вебінари, використовується для надання в певній мірі освітніх послуг та взаємодії із цільовою аудиторією.

Як компанія, яка керується інноваціями, в 2022 році компанія Wix й надалі була в авангарді технологічних трансформацій. З огляду на те, що штучний інтелект ставав дедалі помітнішим гравцем у технологічному полі діяльності, багато компаній почали намагатися більше інвестувати в дану сферу. Для компанії Wix ШІ завжди був частиною дорожньої карти їх інноваційного розвитку та маркетингової стратегії.

Керівництво пишається тим, що в компанії Wix є співтовариства співробітників із різноманітними поглядами:

- у США компанія Wix має організацію під назвою Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Collective, до якої входять керівники компаній, що працюють разом над створенням і реалізацією довгострокової стратегії DEI;

- Wix Rainbow - це ресурсна група співробітників компанії, орієнтована на співтовариство із ЛГБТК+, яка ініціює заходи для співробітників, сприяє їх освіченості з даних питань, надає підтримку та допомагає;

- sKinTech - це співтовариство, орієнтоване на розуміння ідентичності через призму культурних, расових та етнічних особливостей;

- компанія Wix також має форуми Women in Tech і Women in Leadership, де проводяться зустрічі щодо розширення можливостей та підтримки жінок у Wix і за її межами.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ДІЛОВОГО УСПІХУ ТНК «WIX»

### 3.1. Структурування елементів системи мотивації персоналу ТНК «WIX»

Вивчення внутрішнього маркетингу, що було проведено в попередніх підпунктах кваліфікаційної роботи, підтвердило, що його основною фокус-групою є персонал. Хоча існує безліч факторів, які впливають на розвиток різних аспектів внутрішнього маркетингу, головним чинником є саме розвиток персоналу, його уподобання та мотивація.

Суть «обслуговування» полягає у рівні взаємовідносин та характері взаємодії між клієнтом та співробітником, разом з іншими елементами внутрішнього маркетингу. Важливим аспектом даного процесу є мотивація персоналу, що формується на підприємстві. Наприклад, при обслуговуванні клієнта конкретним фахівцем ІТ-компанії вплив на його поведінку чинить лише ступінь його мотивації забезпечити обслуговування відповідно до стандартів, що відображають місію та бачення компанії. Якість обслуговування безпосередньо залежить від того, наскільки персонал орієнтований на високий рівень обслуговування клієнтів. Лише мотивований персонал може діяти відповідно до місії та бачення компанії, що сприятиме успішному бізнесу та формуванню цілей, що відповідають цілям компанії [1].

Традиційно мотивація визначається як вплив на персонал з метою спрямування його дій на якісне обслуговування клієнтів за допомогою різноманітних методів. Мотивація - дії, спонукання, які викликають активність людей та визначають її спрямованість щось. Мотивація є довгостроковим впливом на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра

та розвитку на цій основі трудового потенціалу [23]. Під мотивацією розуміється «система чинників (спонукальних сил), що сприяють виконанню певного завдання чи створення у виконавців внутрішніх, тобто, психологічних спонукань до трудової діяльності» [61].

На відміну від усталених традиційних підходів, на нашу думку, мотивація як елемент внутрішнього маркетингу є формуванням соціально-психологічних умов, за яких поведінка персоналу, під впливом різних зовнішніх і внутрішніх факторів і в результаті усвідомленого вибору, спрямована на досягнення цілей, необхідних компанії, та забезпечує задоволення потреб, очікувань та цілей співробітника. Головна мета мотивації у межах внутрішнього маркетингу полягає у виявленні мотивів і стимулів, що сприяють максимізації задоволеності співробітників роботою, що ними виконується.

Розробка системи мотивації передбачає виявлення потреб персоналу, його мотивів та стимулів. Як якості потреб співробітника виступають ті життєві установки, яких прагне людина і якими вона керується в процесі своєї трудової діяльності: матеріальні блага, соціальне та сімейне становище, визнання в колективі та суспільстві тощо. Науковці, аналізуючи потреби персоналу, підкреслюють, що «потреба висловлює необхідність для людини певних благ, предметів або форм поведінки. Реальними, співвідносними із середовищем формами прояву потреби виступають претензії та очікування» [3]. Потреби, в свою чергу, формують цілі, які людина ставить перед собою і намагається досягти. «Люди ставлять перед собою певні цілі та намагаються досягти їх, маючи при цьому відповідні спонукання досягти даних цілей. Вони можуть бути різними: прагнення досягти успіху у професійній діяльності, здобути визнання серед людей, задовольнити матеріальні потреби тощо» [12]. Тому впливати на людину для забезпечення її дій у певному напрямку можливо лише через задоволення її потреб, інтересів, цілей, установок, бажань, ціннісних орієнтирів тощо. Залежність поведінки людини від її потреб описується у різних теоріях мотивації, передусім, у змістовних теоріях потреб чи внутрішньоособистісних теоріях [51]. Проте формами впливу на людини



виступають мотиви - внутрішні чинники впливу, і стимули - зовнішні чинники впливу. При цьому мотив - це вплив на психологічне сприйняття людини, «імпульс і причина людської активності. Він є переважно усвідомленим спонуканням. Мотив породжується певною потребою, яка є кінцевою причиною людських дій» [3]. Стимул (або стимулювання) є комплексом зовнішніх дій чи заходів із боку керівництва чи компанії, які у тій чи іншій мірі задовольняють необхідні вимоги співробітників. Стимул є «тими чи іншими благами (предмети, цінності тощо), що здатні задовольняти потребу під час здійснення певних дій (поведінки)» [12]. При цьому «стимулювання як тактика вирішення проблеми є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтирів та інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу» [49]. Дія чи застосування тих чи інших мотивів та стимулів описується у процесуальних теоріях мотивації [19].

Таким чином, можна сказати, що в залежності від потреб та цілей співробітників визначаються мотиви та стимули, які формують систему мотивації персоналу в ІТ-сфері, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування конкретної ІТ-компанії (рис. 3.1).

Оскільки ІТ індустрія є сектором, що значно залежить від ступеня інтелектуалізації і автоматизації, її розвиток і відповідність сучасним вимогам дуже часто визначається саме якістю людських ресурсів - персоналом, що має домінуюче значення та його мотивацією, а отже співробітник є цінним ресурсом, у формування якого має інвестуватися капітал (навчання, адаптація, різноманітні матеріальні винагороди) для задоволення потреб задля досягнення зацікавленості в ефективному робочому процесі. При цьому важливо забезпечити збереження зацікавленості співробітника працювати так, щоб виконувалися стандарти обслуговування. Тому в процесі розробки та використання системи мотивації працівник має розглядатися як внутрішній клієнт – основний об'єкт внутрішнього маркетингу.

У різноманітті сучасних теорій мотивації виділяються змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія FRG К. Альдерфера, теорія

набутих потреб Макклеланда, теорія двох факторів Герцберга) та процесуальні теорії мотивації (теорія очікування К. Левіна, теорія уподобань та очікувань В. Врума, теорія підкріплення Б. Ф. Скінера, теорія справедливості Портера-Луолера, модель вибору ризику Аткінсона, теорія X та Y Д. Макгрегора) [3].



Рис. 3.1. Взаємозв'язок системи мотивації та результатів роботи компанії

Перша категорія теорій фокусується на виявленні потреб людини, що призводить до розгляду мотивації як внутрішнього фактора в її поведінці, проте не торкається самої сутності мотиваційного процесу. Теорії другої групи аналізують даний процес, надають опис та прогнозують його результати, але не глибоко досліджують зміст самої мотивацій.

Основна відмінність між даними теоріями мотивації полягає у підході до структури мотивації. Відповідно до змістовної теорій потреб, індивідуум діє відповідно до своїх бажань і уподобань. Мотиви співробітника під час трудової діяльності формуються залежно від цього, які умови компанія створює задля досягнення його індивідуальних цілей. У процесуальних теоріях мотивації підкреслюється, що керівник відіграє ключову роль як основний каталізатор і специфічний управлінський елемент. Інтенсивність зусиль співробітників щодо досягнення організаційних цілей залежить від чинників, які підштовхують їх до

дії всередині організації. Іншими словами, перша група теорій мотивації приділяє увагу потребам персоналу, тоді як друга група фокусується на мотивах та стимулах, які застосовуються до співробітників.

Відповідно до попереднього підходу до розгляду персоналу як внутрішніх клієнтів, який був розглянутий у першому розділі кваліфікаційної роботи, найкращим методом впливу на персонал вважається використання теорій, заснованих на створенні систем мотивації і стимулів, направлених на мобілізацію співробітників у певному напрямі діяльності. Однак важливо враховувати, що дані мотиви та стимули повинні відповідати потребам та уподобанням співробітників, що впливають на їх поведінку [11].

Ми вважаємо, що необхідно розробити таку систему мотивації, яка з огляду на внутрішні мотивації та установки співробітників застосовує оптимальні стимули для досягнення високої продуктивності праці. Різні теорії мотивації підкреслюють, що різні люди реагують на мотивацію по-різному. Наприклад, для одних співробітників важливими є внутрішні мотиви та психологічні чинники, тоді як інші більше відгукуються на зовнішні стимули. Також є ті, у кого мотивація майже відсутня і для них зовнішні мотиви можуть виявитися менш ефективними. Очевидно, що системи мотивації мають бути адаптовані до співробітників, враховати їх реакцію на різні мотиви та стимули, а також їх життєві цілі, такі як кар'єра, матеріальний добробут, визнання колективу чи професійних досягнень. Розробка ефективних механізмів у системі мотивації залежить від ступеня, на який можна мотивувати кожного працівника. Важливою умовою під час створення таких індивідуалізованих систем мотивації є розгляд персоналу не просто як виробничого ресурсу, а як унікальних особистостей. Схожу градацію, що базується на універсальному застосуванні мотивації для всієї компанії, пропонує план Сканлона (див. таблицю 3.1). Суть даної теорії полягає в тому, що кожен співробітник, враховуючи свої різноманітні потреби, може задовольняти їх незалежно від їх різноманітності завдяки застосуванню різних форм мотивації, що відповідають природі даних потреб.

Таблиця 3.1

## План Сканлона

Типологія працівників		Відповідні мотиваційні концепції, що є необхідними для підвищення продуктивності	Зразкова мотивація та відповідні теорії
Правильний вибір	Мотивований, є здібності до праці	Працівники привносять із собою на робоче місце настрій для досягнення результатів. Їх головні потреби - визнання їх праці та винагорода. Відповідна компенсація, визнання їх заслуг та ступеня відповідальності, просування по кар'єрним сходам	Теорія справедливості, теорія досягнення потреб
Правильний вибір	Мотивований, але не достатньо здібний	Працівникам має бути надана можливість підвищити їх підготовку, що дозволить їм ефективно працювати. Ефективна профорієнтація та знайомство із організацією в комбінації з навчанням і відповідною оцінкою є вкрай необхідними. Працівники повинні зрозуміти переваги навчання	Підвищення кваліфікації. Керівництво шляхом встановлення цілей. Теорія Y. Управління при постійному контролі
Більшість працівників	Здібності відсутні або послаблена мотивація	Працівники, чиї потреби мають бути поєднані із потребами організації. Потрібні організаційні зміни для активізації та/або необхідні зміни в особистій поведінці	Теорія X і Y. Теорія потреби в досягненнях. Теорія зміни поведінки
Неправильний вибір	Загальна відсутність здібностей та мотивації	Працівники потребують значного підвищення кваліфікації, а якщо це можливо, переведення на посади, де відсутність мотивації матиме найменші негативні наслідки для організації. У разі відсутності таких можливостей – звільнення.	Теорія X. Класична теорія. Теорія зміни поведінки

Використовуючи план Сканлона, нами пропонується виділити ключові категорії мотиваційних методів, які можуть відповідати різним рівням мотивації у співробітників та можуть бути використанні для покращення системи внутрішнього маркетингу ІТ-компанії:

1. Для високо мотивованих і працьовитих співробітників - визнання та винагорода відповідно до їх досягнення, захоплюючі завдання та перспектива професійного зростання є ключовими мотиваторами, що спрямовують їх до

досягнення найкращих результатів. При цьому зміни в умовах праці мають незначний вплив на їх професійну діяльність.

2. Для співробітників із достатньою мотивацією, але обмеженими навичками - навчання та орієнтація у професії, делегування повноважень, призначення відповідальності, винагорода, можливості для особистого зростання, постановка розумних цілей у рамках трудової діяльності та забезпечення сприятливих умов для роботи.

3. Для слабо мотивованих працівників із обмеженими трудовими навичками пропонується використання зовнішніх стимулів, таких як система заохочень та винагород, з метою стимулювання зміни поведінки працівника та очікування покращення якості його роботи.

4. Коли у співробітника немає як самостійних навичок роботи, так і мотивації, пропонується використання постійного контролю, спостереження за виробничою діяльністю, застосування відповідних форм стимулювання та покарання, а також адміністративні заходи впливу за необхідності.

Задля вибору відповідних мотиваторів та стимулів необхідно провести оцінку рівня мотивації та здібностей персоналу, розглядаючи його як сукупність індивідуальних особистостей у процесі сегментації. В даному контексті персонал сприймається як внутрішній клієнт, і принципи сегментації, є аналогічними тим, що використовуються для зовнішніх клієнтів, та можуть застосовуватися щодо нього. Можна вважати, що сегмент персоналу є групою співробітників, які мають схожі характеристики, і члени одного сегмента можуть бути визначені як ті, у кого схожі потреби. Формування комплексу мотивації залежить від ознак сегментації, таких як вік, стать, національність, стаж роботи в компанії та посада. Хоча існує безліч ознак для сегментації, ширший набір критеріїв призводить до ефективнішого впливу мотивацій, що застосовуються в компанії [9].

Другим способом визначення ступеня мотивованості персоналу є оцінка ефективності праці співробітника, враховуючи його індивідуальні та

професійні характеристики. Пропонує проводити дану оцінку, використовуючи наступні інструменти []:

- оцінка особистісних якостей працівника - кмітливість, швидкість виконання, рівень інтелекту, рівень знань, уміння спілкуватися з клієнтами та колегами по роботі;

- оцінка професійних якостей - оптимальність прийнятих рішень, здатність до навчання, кваліфікація, здатність до вирішення завдань, подібних до тих, з якими співробітник стикається щодня;

- оцінка знань та освіти – рівень освіти, знання основних нормативних актів та документів, знання внутрішніх процесів компанії, загальний розвиток особистості, додаткові знання – іноземні мови, комп'ютерні навички роботи, телекомунікаційні навички, дотримання етики;

- оцінка безпосереднього керівника, який у більшості випадків визначає рівень оцінюваного;

- співбесіда зі спеціальною комісією, до складу якої можуть входити колеги по роботі, менеджери різних підрозділів, клієнти;

- тестування за допомогою кількісних та якісних методів;

- рекомендації з попередніх місць роботи або місць навчання, оцінка родичів чи близьких друзів.

Важливо зазначити, що згідно із теорією Б.Ф. Скінера про безумовне реагування та теорією встановлення цілей Е.А. Локе, оцінка особистих та професійних якостей співробітника не тільки є методом визначення його ступеня мотивації, але також є конкретним способом стимулювання. Більше того, процес оцінки персоналу розглядається як одна із стратегій мотивації: «Жодна система стимулів не призведе до бажаного зростання продуктивності праці, якщо при цьому не буде враховано інструментальний компонент. Для його успішного застосування в організації має використовуватися система оціночних показників ефективності роботи співробітників, на основі якої буде здійснюватись зміна рівня матеріального забезпечення конкретного спеціаліста» [60].

Загалом, визнання трудових результатів і винагорода за досягнення, а також оцінка професійної діяльності та особистих якостей співробітника є невід'ємними елементами системи мотивації. Ефективна реалізація даних оціночних процедур можлива за умови дотримання наступних принципів:

- застосування процедури оцінки до всього персоналу, а не до окремих груп чи конкретних осіб;
- використання різних норм оціночних критеріїв та показників для різних категорій співробітників, що залежать від їх посади;
- залучення і керівників, і співробітників у ролі оцінюваних та оцінювачів, а також проведення оцінки персоналу з певною періодичністю та відповідно до встановлених процедур;
- реалізація оціночних заходів з обох сторін, щоб як працівники, так і адміністрація були зацікавлені в даному процесі;
- забезпечення неупередженості під час проведення оцінки стосовно всіх співробітників компанії [55].

Отримані в результаті сегментації персоналу та оцінки співробітників результати відіграють ключову роль у створенні системи мотивації. В ІТ-секторі кожен працівник цінується високо, оскільки стандартизація та підвищення ефективності роботи залежать від умінь та навичок персоналу, його розвитку та навчання. У зв'язку з цим кожен співробітник заслуговує на те, щоб мотиви та стимули, що входять в єдину систему мотивації, були налаштовані персонально відповідно до виявлених особистих потреб. Існує нескінченна різноманітність мотивів та стимулів, які використовуються на сьогодні компаніями. Практика мотивації виникла разом із появою перших торгових та виробничих співтовариств, де власники застосовували політику "»батога та пряника» по відношенню до працівників. На сьогодні використання методів психології, психоаналізу, соціології та інших наук в управлінні персоналом значно розширило арсенал засобів та форм мотивації. Загалом, на нашу думку, різні мотиви та стимули можна класифікувати наступним чином [18]:

- матеріальна винагорода у формі заробітної плати, участі у прибутках, придбання (у тому числі й безкоштовного) акцій, додаткових матеріальних виплат, виплат за результатами роботи;

- соціальне забезпечення – медичні страховки, оплачені туристичні поїздки, у т.ч. для членів сім'ї, родичів, пенсійні виплати, безкоштовні обіди, оздоровчі заходи, інші соціальні переваги;

- моральна винагорода - грамоти, цінні подарунки, звання (наприклад, «кращий працівник місяця»), сувеніри, підвищена увага з боку керівника та колег;

- навчання, підвищення кваліфікації як у межах компанії через організацію спеціальних тренінгів, так і у спеціальних навчальних закладах, на курсах та семінарах. Можливість навчання, зазвичай, є сильним стимулом, особливо для молодих співробітників. Наприклад, у США частка інвестицій у людський капітал становить понад 15% ВВП, що перевищує чисті приватні інвестиції за іншими напрямками. Даний високий показник вкладень у людський капітал обумовлений високим рівнем розвитку економіки;

- групові стимули та мотиви, або такі елементи внутрішнього маркетингу, як місія, бачення, корпоративна культура, приналежність до команди, визнання всіма членами команди, відповідність цілей компанії індивідуальним цілям співробітника;

- ступінь відповідальності, делегування повноважень – відповідальність за інших людей у процесі роботи є ефективним стимулом для того, щоб людина прагнула відповідати вищому рівню, ніж той, що вона вже має. Крім того, посилення відповідальності працівника стимулює його до прийняття нових нестандартних рішень, які можуть суттєво вплинути на результат діяльності компанії. Сюди також можна віднести і свободу прийняття рішень, що застосовується в ІТ-сфері для персоналу, який безпосередньо контактує з клієнтами. Дана група мотивів є актуальною для добре мотивованих співробітників;



- участь у прийнятті рішень та кар'єра – залучення співробітника до процесу прийняття рішень може певним чином стимулювати його на більш відкритий та дружній контакт із клієнтами, які є найважливішими постачальниками нових ідей. Залучення до прийняття рішень дає співробітнику відчуття значущості та власної цінності, а також створює стимули до професійного розвитку. При цьому можливості кар'єрного зростання також визначають бажання співробітника підвищувати рівень знань та кваліфікацію, що є актуальним питанням для амбітних та добре мотивованих співробітників;

- оцінка праці та визнання досягнутих результатів – визнання та оцінка результатів діяльності за минулий період та відповідне їх винагородження може вплинути на прагнення співробітника досягти більш високих результатів.

Зазначені вище групи мотивів і стимулів є лише частиною різноманітності мотиваційних механізмів, що застосовуються у світовій практиці. Щорічно в галузі науки про мотивацію вносяться значні інновації. Наприклад, у США з метою утримання співробітників та запобігання їх переходу до конкурентів активно розробляються нові форми мотивації. Керівники створюють спеціальні умови праці, організовують корпоративні заходи на природі та відвідування фітнес-центрів, надають можливості для додаткового навчання, заохочують співробітників, які обслуговують постійних чи великих клієнтів, піклуються про близьких, родичів персоналу, а також надають різноманітні послуги компанії безкоштовно.

Дані факти вказують на те, що сучасний працівник надає великого значення пільгам, що надаються системою мотивації компанії, а також загальному комплексу стимулів та турбот з боку керівництва. В свою чергу, якість обслуговування клієнта залежить від того, наскільки адекватною є система мотивації конкретного співробітника, наскільки вона враховує його потреби. Проте через ефект звикання недостатньо просто застосовувати одні й ті самі мотиваційні методи для кожного співробітника. Мотивація має бути комплексною та стійкою, вона має базуватися на індивідуальних потребах

кожної людини. Ці особливості створюють труднощі у побудові універсальної системи мотивації у сфері послуг.

Шляхом використання раніше згаданих категорій мотивів і стимулів можна побудувати основну структуру мотивації для персоналу досліджуваної ІТ-компанії, яка стане основою для мотиваційної системи, що може підлаштовуватися до кожного співробітника. Для цього необхідно, по-перше, виділити групи співробітників із схожими потребами, по-друге, на основі оцінки їх професійних та особистісних якостей, заснованої на виділених категоріях мотивації, оцінити ефективність застосування кожного мотиву та стимулу щодо різних категорій персоналу. Даний підхід, на нашу думку, дозволить виміряти вплив розробленої системи мотивації на продуктивність працівників досліджуваної компанії.

### **3.2. Оптимізація системи мотивації персоналу ТНК «WIX»**

Як вже зазначалося, оптимальна система мотивації працівників має яскраво виражений індивідуальний для кожного підприємства характер. Найбільші відмінності характерні для систем мотивації у сфері виробництва та у сфері послуг, де існують такі особливості, як нерозривність виробництва послуги та її споживання, високий рівень контактності, високий рівень довіри покупця до слів продавця. Окремі сектори сфери послуг також мають характерні особливості мотивації. Наприклад, мотивація в ІТ бізнесі відрізняється від мотивації в телекомунікаційних компаніях, що визначається і специфікою послуг, що надаються, і вимогами, що пред'являються до персоналу з боку клієнтів і керівництва. Однак можна виділити низку компаній, у яких форми мотивації співробітників можуть мати однакові інструменти та технології.

В даному підпункті кваліфікаційної роботи аналізується оптимізація системи мотивації для співробітників ІТ-компаній, які мають подібні організаційні структури, приблизно однаковий спектр послуг та ідентичні

вимоги до співробітників, які обслуговують клієнтів. Повна система мотивацій, що існують у різних ІТ-компаніях, визначається взаємовідносинами співробітників та персоніфікується для кожної компанії.

Рекомендується сформувати програму із організації системи мотивації співробітників ІТ-компанії, яка працює на ринку надання хмарних технологій. У ході реалізації даної програми рекомендується вирішити наступні завдання:

- визначення рівня мотивованості та здібностей кожного співробітника, формування та групування співробітників на цій основі;
- визначення ефективності застосування різних груп мотивів та стимулів для різних груп співробітників;
- виявлення груп мотивів та стимулів, найбільш прийнятних кожній групі співробітників.

У процесі вирішення першого завдання було виділено 4 групи співробітників, які включали від 5 до 15 співробітників, які мають однаковий рівень мотивованості, однакові здібності, ідентичні потреби та належать до одного сегменту. Для цього було проведено сегментування співробітників та проведено оцінку за запропонованою в попередньому підпункті методикою. Сегментування проводилося попередньо відділом кадрів компанії за демографічними та іншими ознаками [7, 8].

Рівень мотивованості, а також здібності та потреби кожного співробітника були визначені в процесі оцінки персоналу, для чого співробітники компанії (45 осіб) були розподілені за трьома наступними категоріями:

1-ша категорія - продакт-і проджектменеджери, інші співробітники, що належать до найвищого рівня керівництва;

2-га категорія – рекрутери, HR-менеджери, аналітики, юристи, фінансисти, маркетологи, дизайнери, піарники, інші співробітники, що належать до середньої ланки менеджменту;

3-тя категорія - безпосередні виконавці технічних завдань - QA Engineers, DevOps Engineers, Front-end Developers, Back-end Developers, Game Developers, Full-stack Developers та інші.

Оцінка співробітників проводилася атестаційною комісією, до складу якої обов'язково входили представники HR-менеджменту, вищого менеджменту (проджектменжер), представники служби маркетингу, представники всіх великих підрозділів (всього 15 осіб), за наступною формулою:

$$C = K_{1,2,3,4,\dots} + P_{1,2,3,4,\dots} + M_{1,2,3,4,\dots} + A_{1,2,3,4,\dots} + B \quad (3.1)$$

де  $C$  - цінність (оцінка) співробітника;

$K$  - середньоарифметична сума оцінок за окремими категоріями знань -10 компонентів (компоненти даного фактора наведені нижче);

$P$  - середньоарифметична сума оцінок за окремими категоріями професійних якостей – 10 компонентів (компоненти наведені нижче);

$M$  - середньоарифметична сума оцінок за окремими категоріями особистісних якостей – 10 компонентів (компоненти наведені нижче);

$A$  - середньоарифметична сума оцінок колег безвідносно до певних параметрів - 10 осіб;

$B$  - оцінка безпосереднього керівника безвідносно до певних параметрів.

Компоненти факторів:

1. Компоненти фактора «Знання»: основна освіта, додаткова освіта, наявність сертифікатів про підвищення кваліфікації, знання іноземних мов, навички роботи на комп'ютері, володіння інформаційними технологіями, рівень активності участі у тренінгах, знання нових технологій сектору діяльності, знання основ психології, знайомство з мас-медіа.

2. Компоненти фактора «Професійні якості»: готовність до взаємозамінності; знання всього спектра послуг компанії; кількість вирішених важких ситуацій; кількість невирішених важких ситуацій; кількість позитивних відгуків клієнтів щодо роботи; відповідність правилам поведінки/стандартам;

швидкість просування кар'єрними сходами; стаж роботи; участь у професійних конкурсах; обсяг виконуваної роботи.

3. Компоненти фактора «Особистісні якості»: відкритість, контактність, кількість друзів у колективі, наявність хобі, кількість пропусків через хворобу, кількість запропонованих ініціатив, уміння викладати думки, кількість додатково відпрацьованих годин, навчання в системі дистанційної та заочної освіти, рівень мотивованості.

Значення кожного з компонентів оцінювалося за 5-бальною шкалою, де 1 означає відсутність у співробітника даної характеристики, 5 - яскраво виражена присутність даної характеристики. Оцінка безпосереднього керівника та колег співробітника здійснювалася також за 5-бальною шкалою, де 1 – найнижча оцінка співробітника як людини та спеціаліста, 5 – найвища оцінка. Таким чином, найвища оцінка, яку може отримати співробітник, становить 25 балів, а найменша – 5 балів. Членами атестаційної комісії було відзначено, що подібна оцінка персоналу ефективна, оскільки таким чином оцінюються не тільки професійні якості співробітника, а й особистісні на основі думки колег та безпосереднього керівника.

Оцінка співробітників 1-ї категорії виконувалася при використанні всіх 10 вищеперелічених компонентів факторів знань, особистісних якостей та професійних якостей. Оцінка співробітників 2-ї категорії проводилася із використанням будь-яких 8 з 10 компонентів, причому, фактори, за якими оцінювався співробітник, співробітник вибирав самостійно. Оцінка співробітників 3-ї категорії проводилася при використанні 5 з 10 компонентів, причому співробітник також вибирав кращі для себе компоненти.

Процедура оцінки та сегментації персоналу дуже важлива, оскільки вона є запорукою успішної мотивації. Досить часто більшість керівників витрачають великі кошти для організації вагомих мотиваційних програм для співробітників, але в результаті отримують дуже малу віддачу від них. Поведінка співробітника, опосередкована його потребами, є вихідною основою

вибору пріоритетних форм мотивацій в ІТ-компанії, що схематично представлено на рис. 3.2 [39, 42].

Для вирішення другого завдання програми формування системи мотивації групи співробітників, отримані в результаті оцінки персоналу, були ідентифіковані відповідно до типології співробітників, наведеної в плані Сканлона та оцінки, отриманої співробітником в результаті атестації:

А - добре мотивовані співробітники, які мають здібності до праці або отримали оцінку від 25 до 20 балів;

В - мотивовані, але недостатньо здібні співробітники, які отримали оцінку від 19 до 15 балів;

С - погано мотивовані і нездатні до праці співробітники, які отримали оцінку від 14 до 10 балів;

Д - співробітники, у яких повністю відсутні здібності до самостійної роботи та мотивація, або ті, що отримали від 9 до 5 балів.

Оскільки кожна компанія будує свою мотиваційну політику виходячи із власних можливостей та цілей, то одні компанії орієнтуються на такі якості співробітників, як амбітність, прагнення влади, самовираження, інші ж задовольняють матеріальні потреби персоналу. ІТ бізнес характеризується не тільки високим ступенем контактності та залежності від якості роботи співробітників, як і будь-яка інша обслуговуюча компанія, але й високими вимогами споживачів до стандартів продукту та поведінки персоналу, зумовлених високим рівнем конкурентності. Тому виявлені та описані мотиви та стимули були згруповані наступним чином (табл. 3.2) [25, 56].

Дані групи мотивів мають різне значення для різних груп співробітників залежно від їх потреб, прагнень та очікувань. Ефективність застосування тієї чи іншої групи мотивів до певної групи співробітників буде різною. Тому, для вирішення третього завдання побудови системи мотивації співробітників, атестаційною комісією ТНК «WIX» було застосовано ранжування груп мотивів та стимулів, які пропонуються окремим групам співробітників.

Персонал як окремі особистості

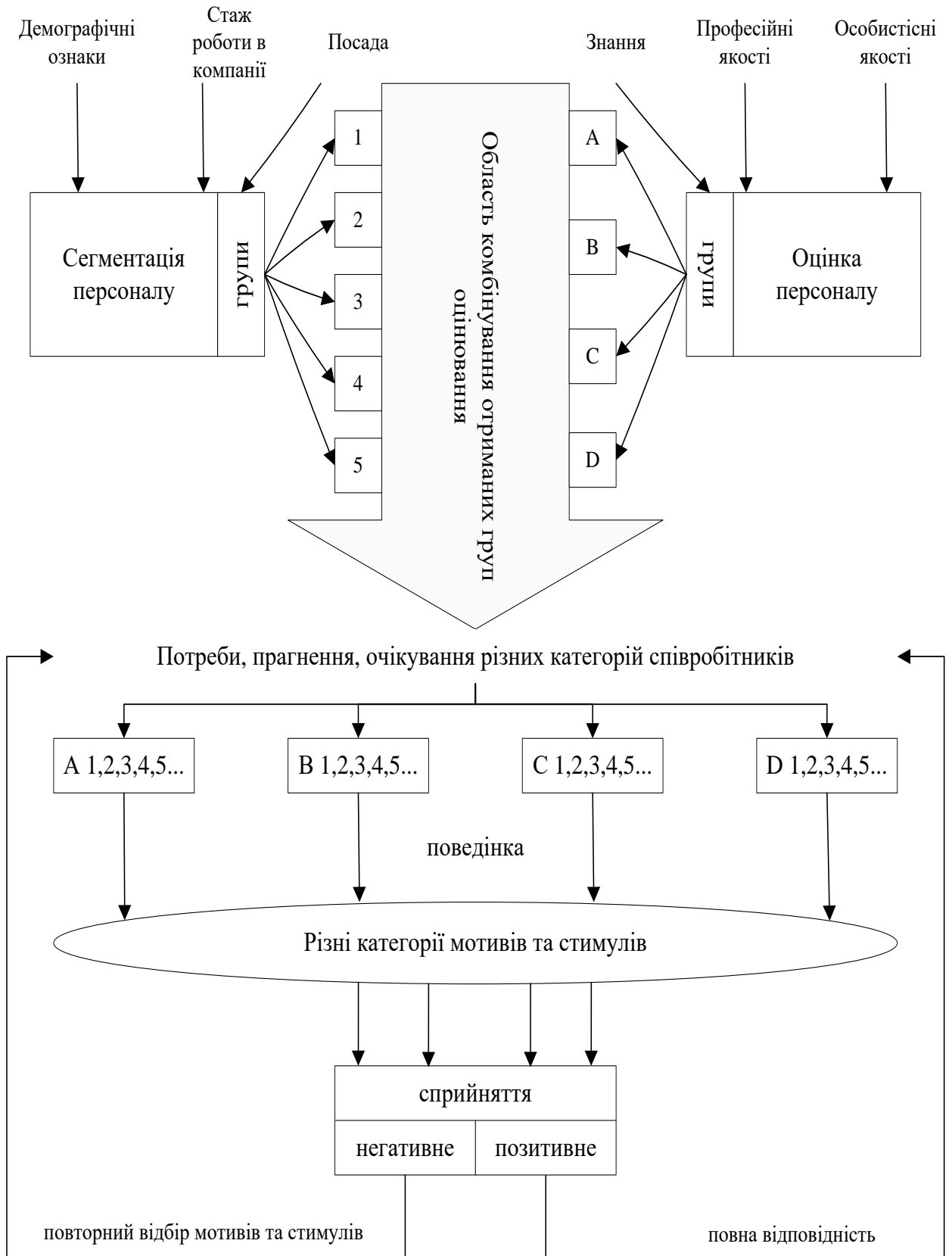


Рис. 3.2. Алгоритм оптимізації побудови системи мотивації у досліджуваній ІТ-компанії

Таблиця 3.2

## Групи мотивів та стимулів співробітників ТНК «WIX»

Номер групи	Позначення групи	Зміст мотивів та стимулів
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, участь у прибутках, придбання акцій, матеріальні виплати, виплати за результатами роботи
2	Соціальне забезпечення	Медичне страхування, пенсійне страхування, безкоштовні соціальні пільги, турбота про дітей та родичів, оздоровчі заходи, особливі умови праці
3	Моральна винагорода	Грамоти, цінні подарунки, звання (наприклад, «найкращий працівник місяця»), сувеніри, усне заохочення, добрі стосунки з колегами та керівником
4	Навчання, підвищення кваліфікації	Тренінги, курси, семінари в рамках компанії та за її межами, адаптація нових співробітників, нові знання
5	Групова мотивація	Місія, бачення, корпоративна культура, приналежність до команди, соціально-психологічний клімат, відповідність цілям, отримання інформації
6	Рівень відповідальності та делегування повноважень	Відповідальність за інших людей, участь в управлінні, самовираження, відчуття значущості, прояв ініціативи, влада
7	Можливість будувати кар'єру, участь в ухваленні рішень	Свобода вибору дій, задоволення власних амбіцій, досягнення вищого становища у суспільстві, застосування наявних знань та навичок, виправдані очікування
8	Оцінка праці	Визнання досягнутих результатів, орієнтація на успіх, задоволеність працею, повага

Нижче наведено приклад такого ранжування:

1. Сегмент, до якого належать співробітники, описаний наступним чином:

- посада - середньої ланки (піарник або маркетолог);

- вік - від 25 до 35 років;

- стать - чоловіча;

- національність - українець;

- кількість років, що співробітник пропрацював в компанії - від 5 до 7 років.

2. Оцінка, отримана в результаті атестації даного сегмента співробітників, перебуває в інтервалі від 10 до 20 балів. Було зроблено висновок про те, що кожен співробітник даної групи мотивований і має здібності, проте рівень мотивованості і здібностей співробітників різниться.



3. Атестаційною комісією було вирішено проранжувати рівень сприйняття співробітниками даної групи тих чи інших груп мотивів, який залежатиме, відповідно, від їх знань, особистісних якостей, професійних якостей або від їх потреб, очікувань та прагнень. Для цього було побудовано матрицю, де на перетині групи мотивацій та оцінки певного співробітника виставляється бал, який і визначатиме рівень його сприйняття.

Ранжування здійснено за 10-бальною шкалою, при цьому 1 відповідає повному несприйняттю даним співробітником певного мотиву або відсутність у співробітника відповідних потреб, що задовольняються даним мотивом; 10 - максимально ефективна відповідність запропонованих мотивів та стимулів потребам конкретного співробітника. Атестаційна комісія проранжувала рівень сприйняття таким чином: кожен член комісії виставляв певний бал, що відповідає рівню сприйняття певної групи мотивів та стимулів певним співробітником. Далі визначався середньоарифметичний бал рівня сприйняття. Результати ранжирування груп співробітників, що розглядаються нами, представлені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Матриця сприйняття мотивів та стимулів

Оцінка співробітника, отримана внаслідок атестації	Групи мотивів та стимулів							
	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4	Група 5	Група 6	Група 7	Група 8
20 балів	5	8	6	9	9	10	10	8
19 балів	5	9	7	9	8	10	9	8
18 балів	6	10	7	9	7	10	9	8
17 балів	6	9	6	10	7	9	9	8
16 балів	6	9	6	10	7	9	8	7
15 балів	7	8	5	10	6	8	7	7
14 балів	7	8	5	8	6	8	7	7
13 балів	8	7	4	8	6	5	6	7
12 балів	8	6	4	6	5	3	4	6
11 балів	9	6	3	4	4	3	3	5
10 балів	9	5	3	2	3	3	2	4

Отримані результати роботи атестаційної комісії з виявлення рівня сприйняття сформованими групами співробітників виділених груп мотивів та стимулів дозволять менеджменту ТНК «WIX» вже на початку 2024 року сформувати оптимізовану систему мотивації персоналу, найбільш прийнятну для даної компанії, що відображає професійні та особисті якості кожного співробітника, його потреби, а також оцінку сприйняття його колегами та безпосереднім керівником як члена єдиної команди.

Слід зазначити, що дане ранжування не є еталонним, воно лише визначає механізм оцінки застосування тих чи інших мотивів стосовно працівників, які мають певні життєві потреби та належать до певної групи. Результати ранжирування дозволяють визначити систему мотивації на основі мотивів та стимулів, що найбільше сприймаються представниками кожної групи. Наприклад, для співробітників розглянутої вище групи, які отримали при атестації оцінку 20 балів, найбільш ефективними мотивами та стимулами стали наступні: самовираження, відповідальність за інших людей, участь в управлінні, відчуття значущості, влада, прояв ініціативи, надання свободи вибору дій, досягнення вищого положення у суспільстві, застосування наявних знань та навичок тощо. З іншого боку, для співробітників даної групи мотиви та стимули матеріального характеру мають найменше зі всього переліку мотивів та стимулів значення. Співробітники, які отримали при атестації оцінку 10 балів, навпаки, дуже сприйнятливі до матеріальних мотивів та стимулів, а ось можливість навчання та підвищення рівня знань, кар'єрне зростання та досягнення вищого становища в суспільстві не такі важливі для них (дані мотиви та стимули не відповідають їх рівню мотивованості).

Так, система мотивації повинна безперервно коригуватися, але основним фактором забезпечення її ефективності є відповідність мотивів і стимулів тим очікуванням, прагненням і потребам, які склалися у персоналу в процесі формування їх особистісних, професійних якостей, знань, а також у процесі роботи співробітника на в компанії [37, 28]. Мотивація, як і інші елементи внутрішнього маркетингу, спрямована на створення атмосфери задоволеності

персоналу умовами праці, характером роботи, що ним виконується, можливостями проявити ті чи інші якості та здібності, досягти намічених цілей, очікувань та потреб. За допомогою оцінки персоналу, як сукупності окремих осіб, встановлення їх життєвих орієнтирів, їх особистих місій та цілей забезпечується створення такої системи мотивації, яку кожен співробітник сприймає позитивно, визначаючи нею свою поведінку під час спілкування з клієнтами [32, 54]. Ефективність роботи персоналу характеризується параметрами системи мотивації та всієї сукупності елементів внутрішнього маркетингу компанії: стандартами обслуговування, місією та баченням, організаційною структурою, соціально-психологічним кліматом. Це підтверджується наведеними прикладами формування всіх елементів внутрішнього маркетингу досліджуваної компанії ІТ сектора.

### **3.3. Удосконалення механізму управління персоналом ТНК «WIX» із застосуванням елементів внутрішнього маркетингу**

Завданням даного дослідження виступає аналіз елементів внутрішнього маркетингу, а також механізмів управління персоналом компанії, розроблених на основі їх використання. Високий ступінь впливу інструментів внутрішнього маркетингу на роботу персоналу в сфері ІТ обумовлює необхідність їх застосування як системи управління персоналом. Різні елементи внутрішнього маркетингу дозволяють використовувати певний набір факторів, представлений у табл.3.4 [30, 36, 53].

Механізми внутрішнього маркетингу відображають рівень впливу того чи іншого елемента внутрішнього маркетингу на роботу персоналу, на роботу кожного співробітника, на його поведінку і задоволеність умовами роботи, що були створені всередині компанії, а також на рівень реалізації співробітником своїх здібностей і можливостей у процесі роботи. Механізми можуть визначатися різними сторонами внутрішнього маркетингу, тобто сукупними складовими його елементів.

Таблиця 3.4

## Елементи внутрішнього маркетингу

Елементи внутрішнього маркетингу	Фактори внутрішнього маркетингу
1	2
Система стимулів та мотивів	<p>Прагнення працівника до покращення результатів власної роботи та роботи команди.</p> <p>Постійна оцінка роботи співробітника не лише з боку клієнтів, а й з боку керівництва та колег.</p> <p>Прагнення працівників до навчання та підвищення свого професійного рівня.</p> <p>Напрямок поведінки співробітників у бік отримання кінцевого результату.</p> <p>Належність команді та визнання всіма членами колективу результатів роботи співробітника.</p> <p>Прагнення працівника відповідати за свою роботу. Свобода прийняття нестандартних рішень у кризових та інших ситуаціях. Кар'єрний ріст.</p>
Корпоративна культура	<p>Використання єдиних цінностей, ідеалів та пріоритетів для утворення єдиної команди та адаптації співробітників, що тільки починають працювати в компанії. Використання загальних правил роботи задля забезпечення міжособистісного спілкування персоналу за принципами відкритості і доброзичливості. Властивості корпоративної культури з елементами характеру лідера для полегшення діалогу «співробітник-керівник».</p> <p>Знання історії компанії для дбайливого ставлення співробітників до сформованих цінностей та пріоритетів.</p> <p>Корпоративна культура формує такий стиль управління, у якому найефективніше вирішуються завдання компанії.</p>
Місія та бачення	<p>Спрямовує діяльність персоналу на досягнення поставленої мети.</p> <p>Формує команду однодумців, які мають одну спільну мету у своїй трудовій діяльності.</p> <p>Структурує роботу всього персоналу, оптимізуючи його діяльність у досягненні загальної мети та визначаючи цілі та завдання кожного співробітника та кожного підрозділу.</p> <p>Виробляє стратегію розвитку компанії загалом і за етапами.</p> <p>Впливає на ефективність організаційної структури компанії, підвищує рівень спілкування персоналу між собою та з керівництвом. При впровадженні будь-яких змін у діяльності компанії знижує опірність персоналу, а також фінансові, часові та трудові витрати.</p> <p>Ефективно працює принцип взаємозамінності співробітників, які виконують роботу з обслуговування клієнтів, а також успішно розвивається контактність співробітників у процесі роботи та їх сприйняття клієнтів.</p>

## Продовження табл. 3.4

1	2
Система стандартів обслуговування клієнтів	Впорядкована робота персоналу, підпорядкованого певним правилам. Чітко поставлені перед кожним співробітником завдання. Використання знань та досвіду співробітників для отримання найкращих результатів роботи. Забезпечення максимальної завантаженості працівників у процесі роботи. Висока якість обслуговування.
Внутрішня система комунікацій	Формує ефективний прямий та зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом. Створення єдиної бази даних полегшує обмін інформацією між різними підрозділами. Відбувається залучення співробітників до процесу ухвалення рішень. Співробітники мають вільний та відкритий доступ до інформації всіх підрозділів компанії. Створює всередині компанії атмосферу повної відкритості та довіри. Загальні збори персоналу, збори окремих груп та відділів, переговори, семінари, конференції виступають як особисті інформаційні канали. Система скарг та пропозицій, інформаційні дошки, внутрішні прес-релізи та пам'ятки виступають як неособисті інформаційні канали.

Як вже зазначалося, незважаючи на ефективність застосування внутрішнього маркетингу як системи управління персоналом компанії сфери послуг, загальна концепція та теоретико-практичні розробки в даній галузі в науковій літературі відсутні. Тому задля формування системи управління персоналом компанії за допомогою внутрішнього маркетингу може бути використана експертна оцінка його механізмів та, відповідно, їх сукупних факторів. В якості експертів в даному випадку може бути використаний лише безпосередній об'єкт внутрішнього маркетингу - персонал конкретної компанії.

Експертну оцінку механізмів внутрішнього маркетингу було проведено автором дослідження за допомогою опитування керівників та співробітників ТНК «WIX» (представництва компанії в місті Києві). Для проведення опитування було виділено такі групи експертів:

1-ша група - менеджери вищої ланки: продакт-і проджект менеджери - всього 3 особи;

2-га група - менеджери середньої ланки: рекрутери, HR-менеджери, маркетологи, дизайнери, піарники – всього 16 осіб;

3-тя група - виконавці: QA Engineers, DevOps Engineers, Front-end Developers, Back-end Developers, Game Developers, Full-stack Developers - всього 20 осіб.

Таким чином, в опитуванні брали участь експерти, які представляють 3 основні рівні ієрархії ТНК «WIX»: вище керівництво, керівники середньої та нижчої ланки та виконавці.

Загальна кількість експертів, які брали участь в опитуванні – 39 осіб.

Опитувані в рамках груп 2 та 3 вибиралися за принципом добровільності.

Оцінка здійснювалася у два етапи:

1-й етап - опитування експертів проводилося серпні 2023 року до поглиблення у компанії певних складових внутрішнього маркетингу, як-от оцінка персоналу (що виконується шляхом атестації кожного співробітника), запровадження єдиної інформаційної бази даних та тощо.

2-й етап - опитування проводилося через 3 місяці (листопад 2023 року) з моменту запровадження вищезгаданих складових внутрішнього маркетингу із залученням тих самих експертів. Також для проведення 2-го етапу оцінки для експертів – учасників опитування було проведено міні-семінар, на якому вони були ознайомлені з принципами формування системи внутрішнього маркетингу, впливом його механізмів та необхідністю його застосування у системі управління персоналом.

Завданням проведеного опитування було ранжування сукупних факторів внутрішнього маркетингу на двох етапах опитування різними групами експертів. Ранжування здійснювалося за 10-бальною шкалою, де 1 означало відсутність впливу конкретного фактора внутрішнього маркетингу на роботу персоналу, 10 - максимальний вплив фактора на роботу персоналу. Оцінка експертів проводилася за допомогою анкети, розробленої автором, представленої в Додатку А. В табл. 3.5 представлені середньоарифметичні бали

оцінок кожного фактора внутрішнього маркетингу, виставлені 39 експертами в процесі 2-х етапів опитування експертів.

Таблиця 3.5

Результати оцінки факторів внутрішнього маркетингу  
персоналом ТНК «WIX»

Фактори внутрішнього маркетингу	1 група		2 група		3 група	
	1-й етап	2-й етап	1-й етап	2-й етап	1-й етап	2-й етап
1	2	3	4	5	6	7
Корпоративна культура компанії формує команду однодумців, які мають одну спільну мету у своїй трудовій діяльності.	4,8	9,0	5,2	8,5	5,6	9,1
Місія та бачення компанії структурує роботу всього персоналу, оптимізуючи його діяльність для досягнення загальної мети та визначаючи цілі та завдання кожного співробітника та кожного підрозділу.	5,8	9,3	4,9	7,9	5,0	7,6
Участь у формуванні місії та бачення визначає прагнення працівників компанії відповідати за свою роботу.	5,4	7,8	5,8	9,8	6,1	8,7
Прийняття місії та бачення розвиває контактність співробітників у процесі роботи та їх сприйняття клієнтів.	4,9	9,1	5,2	7,6	5,7	8,6
Використання єдиних цінностей, ідеалів і пріоритетів спрощує адаптацію співробітників, що тільки починають працювати.	5,1	9,0	5,4	8,9	4,9	8,2
Єдині правила роботи персоналу дають співробітнику простір прийняття необхідних рішень у процесі обслуговування клієнтів.	5,9	8,4	6,2	9,1	6,0	7,9
Корпоративна культура, місія та бачення сприяють створенню всередині компанії атмосфери повної відкритості та довіри.	4,9	8,8	4,3	7,4	5,1	7,9
Вироблені єдині стандарти обслуговування обумовлюють наявність принципу взаємозамінності співробітників, які здійснюють обслуговування клієнтів.	5,4	9,2	5,3	8,7	6,0	8,9
Властиві корпоративній культурі елементи характеру лідера полегшують діалог співробітник-керівник.	5,9	9,8	6,1	9,3	5,7	8,2
Знання історії компанії визначає дбайливе ставлення співробітників до цінностей і пріоритетів, що були створені.	5,9	9,2	6,0	8,9	6,2	9,0
Постійна оцінка роботи співробітників компанії з боку керівництва та колег є відмінним стимулом для роботи співробітника.	5,2	8,6	6,1	9,1	5,9	7,9

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Система мотивації компанії спонукає працівників до навчання, підвищення свого професійного рівня та кар'єрного зростання.	5,9	7,9	6,0	8,8	5,4	9,1
Підбір мотивів та стимулів, ефективних для співробітника, дозволяє максимально покращити його роботу.	6,1	9,0	5,9	9,3	6,2	9,8
Система особистих та неособистих комунікацій, сформованих у компанії, визначає максимальне залучення співробітників до процесу роботи, що ними виконується.	5,1	7,9	4,9	8,4	5,2	8,3
Система комунікацій підвищує рівень спілкування персоналу між собою та з керівництвом компанії.	4,8	7,8	5,0	8,5	4,9	8,9
Знання цілей та завдань компанії, а також ефективні інформаційні канали знижують опір персоналу, фінансові, часві та трудові витрати при впровадженні змін.	4,1	8,9	4,5	9,2	4,3	8,0
Внутрішня система комунікацій формує ефективний прямий та зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом.	5,9	9,3	6,0	8,9	5,6	8,6
Створення єдиної бази даних підвищує надійність обміну інформацією між підрозділами компанії.	5,2	8,1	4,9	8,0	6,0	9,4
Внутрішня система комунікацій забезпечує вільний доступ до інформації всім співробітникам.	4,8	8,0	5,0	8,6	5,2	8,2

Результати опитування експертів на різних етапах відрізнялися. Так, на першому етапі опитування експерти оцінили різні фактори внутрішнього маркетингу на середньому рівні. Результати опитування другого етапу, коли експерти вже змогли оцінити вплив механізмів внутрішнього маркетингу на власну роботу та роботу всієї компанії, були набагато вищими. Загалом механізми внутрішнього маркетингу отримали високі оцінки, і різні групи експертів визначили застосування елементів внутрішнього маркетингу як системи управління персоналом ТНК «WIX» як ефективне.

Дані результати опитування співробітників ТНК «WIX» показують, що групи експертів, що брали участь в опитуванні, незважаючи на деякі відмінності в оцінці певних факторів внутрішнього маркетингу, високо



характеризують ефективність їх використання та їх вплив на роботу персоналу та на задоволення внутрішніх клієнтів компанії - її співробітників. Причому різні умови оцінки на 1-му та 2-му етапах опитування показують, що сприйняття співробітниками механізмів внутрішнього маркетингу обумовлено їх досить високими практичними результатами як інструменту управління персоналом компанії.

Проте в даному випадку необхідно враховувати той факт, що співробітники компанії, які належать як до однієї групи, так і до різних груп, мають різний рівень освіти та різний досвід - професійний та життєвий. Так, у процесі експертного опитування було визначено, що співробітники, які мають рівень життя вищий за середній і тому орієнтуються на сучасні умови праці, максимально високо оцінили такі елементи (та їх відповідні механізми) внутрішнього маркетингу, як місія, бачення, корпоративна культура. Більш старші співробітники високо оцінювали комунікаційні засоби та систему мотивації. Молоді та амбітні співробітники виділяли, перш за все, досягнення високого рівня поінформованості про цілі та завдання діяльності компанії для того, щоб завжди перебувати в курсі справ, незалежно від позиції, яку вони займають, а також характер оцінки своєї роботи з боку керівництва та колег. Всі групи максимально високо оцінили такий механізм внутрішнього маркетингу, як вплив відібраних мотивів та стимулів на ефективність роботи працівників.

Таким чином, система внутрішнього маркетингу, як вже було обґрунтовано в теоретичній частині роботи та підтверджено практикою опитування експертів, виступає як інструмент управління персоналом компаній у сфері ІТ. Формування та застосування системи управління на основі перерахованих вище факторів повинно здійснюватися, на наш погляд, за допомогою врахування наступних вимог до формування повного комплексу внутрішнього маркетингу [29, 31, 44]:

1. Чіткість поставлених завдань та цілей у сукупності зі свободою у прийнятті рішень.

2. Різноманітність та неоднозначність вимог, що висуваються до співробітників та їх майстерності.

3. Важливість співвідношення вимог компанії та потенціалу співробітника, які сприяють його самовираженню.

4. Зрозумілість змісту завдання та почуття ототожнення з роботою, що є активізуючим фактором.

5. Чітке уявлення про значення глобальних завдань компанії.

6. Відчуття важливості своєї роботи як центрального фактора індивідуальної мотивації співробітника.

7. Зворотний зв'язок підвищує задоволеність роботою внаслідок позитивної оцінки керівника, колег чи підлеглих. Позитивна думка інших підвищує ступінь мотивації до активної праці, на противагу цьому, задоволеність роботою знижується, якщо про неї ніхто не говорить.

8. Збалансованість влади та відповідальності є найважливішим фактором, що впливає на задоволеність роботою та підвищує мотивацію праці.

Науково обґрунтована система управління персоналом компанії стимулює позитивні результати діяльності всієї компанії. Результатом застосування в якості інструменту управління персоналом підприємств сфери послуг внутрішнього маркетингу стає досягнення задоволеності загальних потреб і потреб зовнішніх клієнтів за допомогою задоволеності потреб внутрішніх клієнтів - персоналу, що впливає на економічні результати діяльності компанії [43]. Необхідність формування сучасної системи управління персоналом обумовлена тим, що, формуючи стратегічні та тактичні завдання діяльності компанії, керівництво та співробітники повинні визначати найбільш ефективний рівень застосування механізмів внутрішнього маркетингу у своїй роботі.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку як економіки в цілому, так і сфери ІТ визначають необхідність розробки нових, ефективних механізмів управління компаніями, що забезпечують взаємозв'язок цілей компанії та системи управління персоналом та генерують її конкурентні переваги. Система

внутрішнього маркетингу є ефективною також з фінансової точки зору, тому що формує такі стимули роботи персоналу, за яких ступінь віддачі співробітника в роботі щодо обслуговування клієнтів та його участь у формуванні стратегії управління за допомогою внутрішнього маркетингу впливають на рівень його особистої винагороди, як моральної, так і матеріальної. Сучасні клієнти компаній сфери ІТ, як внутрішні, так і зовнішні, відрізняються все більш диференційованим ставленням до отримуваних благ - економічних, моральних, матеріальних, і тому, для того, щоб забезпечувати їх прихильність, необхідним є впровадження систем управління персоналом, що дозволить впливати на довгострокові результати роботи компанії.

Використання елементів системи внутрішнього маркетингу як інструментів, що впливають на поведінку та якість роботи персоналу компаній сфери ІТ знаходиться лише на початковій стадії наукових та практичних досліджень та визначає необхідність подальшої розробки механізмів управління персоналом сучасних компаній.

### **Висновки до третього розділу**

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було визначено, що шляхом використання розглянутих в теоретичному розділі роботи категорій мотивів і стимулів можна побудувати основну структуру мотивації для персоналу досліджуваної ІТ-компанії, яка стане основою для мотиваційної системи, що може підлаштовуватися до кожного співробітника. Для цього необхідно, по-перше, виділити групи співробітників із схожими потребами, по-друге, на основі оцінки їх професійних та особистісних якостей, заснованої на виділених категоріях мотивації, оцінити ефективність застосування кожного мотиву та стимулу щодо різних категорій персоналу. Даний підхід, на нашу думку, дозволить виміряти вплив розробленої системи мотивації на продуктивність працівників досліджуваної компанії.

Зазначено, що система мотивації повинна безперервно коригуватися, але основним фактором забезпечення її ефективності є відповідність мотивів і стимулів тим очікуванням, прагненням і потребам, які склалися у персоналу в процесі формування їх особистісних, професійних якостей, знань, а також у процесі роботи співробітника на в компанії. Мотивація, як і інші елементи внутрішнього маркетингу, спрямована на створення атмосфери задоволеності персоналу умовами праці, характером роботи, що ним виконується, можливостями проявити ті чи інші якості та здібності, досягти намічених цілей, очікувань та потреб. За допомогою оцінки персоналу, як сукупності окремих осіб, встановлення їх життєвих орієнтирів, їх особистих місій та цілей забезпечується створення такої системи мотивації, яку кожен співробітник сприймає позитивно, визначаючи нею свою поведінку під час спілкування з клієнтами. Ефективність роботи персоналу характеризується параметрами системи мотивації та всієї сукупності елементів внутрішнього маркетингу компанії: стандартами обслуговування, місією та баченням, організаційною структурою, соціально-психологічним кліматом. Це підтверджується наведеними прикладами формування всіх елементів внутрішнього маркетингу досліджуваної компанії ІТ сектора.

Практично доведено, що науково обґрунтована система управління персоналом компанії стимулює позитивні результати діяльності всієї компанії. Результатом застосування в якості інструменту управління персоналом підприємств сфери послуг внутрішнього маркетингу стає досягнення задоволеності загальних потреб і потреб зовнішніх клієнтів за допомогою задоволеності потреб внутрішніх клієнтів - персоналу, що впливає на економічні результати діяльності компанії.

## ВИСНОВКИ

Після проведення дослідження в межах даної кваліфікаційної роботи її мета була досягнута, а всі поставлені завдання були вирішені в повному обсязі, що дозволило сформулювати наступні обґрунтовані висновки та рекомендації.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи дослідження внутрішнього маркетингу персоналу транснаціональної корпорації.

Було встановлено, що усвідомлення вищим менеджментом підприємства особливого значення персоналу у створенні привабливого іміджу компанії та формуванні попиту на її послуги виступає основою стратегічного планування її розвитку, пошуку та використання нових технологій маркетингу, в яких найчастіше клієнт підприємства перетворюється на його дистриб'ютора.

Аналіз змістовних характеристик внутрішнього маркетингу дозволяє зробити висновок про високий теоретико-методологічний потенціал концепції внутрішнього маркетингу, спрямованого на задоволення потреб зовнішніх клієнтів підприємства через задоволення потреб співробітників, створення умов роботи персоналу, які забезпечують його мотивацію та орієнтованість на клієнтів. Отже, навіть при успішному використанні концепції зовнішнього маркетингу компанія може не досягти максимальної ефективності, якщо не буде використано всіх потенційних можливостей її найбільш цінного внутрішнього ресурсу - персоналу - через формування системи внутрішнього маркетингу, практична реалізація якого виступає найважливішим напрямом розвитку зовнішнього маркетингу.

Необхідність застосування нових інструментів та технологій управління підприємства визначається тенденціями розвитку сучасної економіки, що характеризується високими темпами розвитку всього комплексу товарів та послуг на світовому рівні. З огляду на це наукова обґрунтованість стратегії управління обумовлюється вимогами сучасної економіки. Внутрішній

маркетинг - нова сфера науково-практичних досліджень, тому правильність оцінки його елементів безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та передбачає на рівні практичного застосування внутрішнього маркетингу дослідження фактору управління персоналом та інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування здорового внутрішньофірмового клімату підприємства передбачає необхідність певної однаковості в поведінці персоналу, заснованої на виробленні певних стандартів обслуговування клієнтів, обов'язкових для виконання кожним співробітником. У зв'язку з тим, що персонал не лише надає послугу, а й через специфіку сфери послуг безпосередньо бере участь у забезпеченні стандартів їх якості, необхідно враховувати взаємозв'язок між ставленням персоналу до підприємства, до клієнтів, до своєї роботи та змістом процесу формування стандартів якості обслуговування.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано ефективність внутрішнього маркетингу персоналу ТНК «Wix».

Wix.com (вона ж – компанія Wix) - це платформа для розробки веб-сайтів на основі хмарних технологій, яка дозволяє користувачам створювати веб-сайти без необхідності знань в галузі програмування. Вона надає зручний інтерфейс «перетягни та випусти», який дозволяє користувачам легко розробляти та налаштовувати свої веб-сайти. Wix пропонує різноманітні шаблони та дизайн-елементи, що робить її доступною для фізичних осіб та підприємств для створення веб-сайтів, що виглядають достатньо професійно.

Робоча атмосфера компанії Wix є унікальною. Керівництво зібрало під одним дахом талановитих фахівців із 12 країн (Ізраїль, США, Литва, Німеччина, Бразилія, Україна, Ірландія, Канада, Японія, Англія, Індія, Сінгапур), а також є прихильниками присутності на робочому місці їх домашніх тварин. Всього в компанії налічується близько 5000 фахівців, і компанія постійно продовжує зростати.

Компанія Wix завершила 2022 рік з понад 243 мільйонами користувачів і додала 96 тисяч підписок на свою платформу на чистій основі, що призвело до

зростання їх загальної кількості майже до 6,1 мільйона преміум-підписок на кінець четвертого кварталу 2022 року. Загальний дохід компанії Wix зріс до 355,0 мільйонів доларів у четвертому кварталі 2022 року, що є зростанням на 6% річних і представляє дворічний складний річний темп зростання на рівні 12%. Загалом, бізнес компанії Wix переважно спрямований на надання зручної та універсальної платформи для створення веб-сайтів. Компанія працює за моделлю «freemium», пропонуючи базові послуги із створення веб-сайтів безкоштовно, а також платні підписки з розширеними можливостями.

В якості продукту компанія Wix надає платформу для створення веб-сайтів, яка дозволяє користувачам створювати веб-сайти без програмування та заглиблення в технічні процеси. Продукт включає зручний конструктор веб-сайтів із функцією перетягування та розміщення, різноманітні шаблони та додаткові можливості, такі як можливості електронної комерції, інструменти для блогінгу та інше.

Wix працює за моделлю ціноутворення «freemium». Основні можливості для створення веб-сайтів доступні безкоштовно, але користувачі можуть перейти на преміальні плани для отримання додаткових функцій, більшого простору для зберігання, індивідуальних доменних імен та відсутності реклами. Преміальні плани розподілені на рівні, пропонуючи різні рівні функціональності за різну ціну.

Wix активно інвестує в різноманітні рекламні заходи для збільшення впізнаваності бренду та залучення нових користувачів. До даних заходів можна віднести онлайн-рекламу через оплачений пошук, банерні оголошення та соціальні мережі. Контент-маркетинг, включаючи блоги, навчальні матеріали та вебінари, використовується для надання в певній мірі освітніх послуг та взаємодії із цільовою аудиторією. Wix також використовує інструментарій електронного маркетингу для спілкування з існуючими користувачами та просування своїх преміальних можливостей. Партнерство та співпраця з інфлюенсерами та іншими компаніями також є частиною рекламної стратегії досліджуваної компанії.

В цілому компанія Wix є потужним інтегратором інновацій в сфері конструювання веб-сайтів. Так, в 2021 році компанією було презентовано новий редактор - Editor X. За ствердженнями розробників, Editor X надає дизайнерам гнучкість, необхідну для створення приголомшливих веб-сайтів і програм, одночасно спрощуючи робочий процес і роблячи його ефективнішим.

В грудні 2022 року менеджери компанії Wix оголосили про запуск AI Text Creator у редакторі Wix. Поєднуючи глибокі знання Wix щодо створення сайтів із OpenAI GPT-3, AI Text Creator дозволяє користувачам додавати певний текст і створювати професійний контент на своєму веб-сайті за лічені секунди.

Компанія Wix була побудована на ідеї, що кожен має право на успіх в Інтернеті. Це ж бачення визначає дану компанію як роботодавця: вона прагне створити робоче середовище, в якому раді кожному, і кожен має право рости, досягати успіху і мати вплив на кінцеве рішення.

Керівництво пишається тим, що в компанії Wix є співтовариства співробітників із різноманітними поглядами, які дозволяють їм реалізувати їх переконання та допомагають створити більш різноманітну, справедливу та інклюзивну сферу роботи в компанії Wix:

- у США компанія Wix має організацію під назвою Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Collective, до якої входять керівники компаній, що працюють разом над створенням і реалізацією довгострокової стратегії DEI;

- Wix Rainbow - це ресурсна група співробітників компанії, орієнтована на співтовариство із ЛГБТК+, яка ініціює заходи для співробітників, сприяє їх освіченості з даних питань, надає підтримку та допомагає;

- sKinTech - це співтовариство, орієнтоване на розуміння ідентичності через призму культурних, расових та етнічних особливостей;

- компанія Wix також має форуми Women in Tech і Women in Leadership, де проводяться зустрічі щодо розширення можливостей та підтримки жінок у Wix і за її межами.



Компанія Wix є насамперед компанією, орієнтованою на виробництво ІТ продукту, що приділяє велику увагу постійним інноваціям та технологіям. Станом на 31 грудня 2021 року з більш ніж 5900 співробітників компанії 41% відносилися до професій, пов'язаних із дослідженнями та розробками (R&D). Більшість співробітників компанії, які займаються дослідженнями та розробками, працюють в Ізраїлі, Україні та Литві.

За останні два роки компанія Wix запустила декілька різних пілотних проектів в окремих спільнотах, щоб заохотити та підтримати співробітників, які бажають змінити професію. В даний час менеджмент працює над створенням інфраструктури для зміцнення сприйняття внутрішньої мобільності та підвищення рівня утримання співробітників.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було надано бачення шляхів удосконалення внутрішнього маркетингу персоналу як фактор ділового успіху ТНК «Wix».

Визначено, що шляхом використання розглянутих в теоретичному розділі роботи категорій мотивів і стимулів можна побудувати основну структуру мотивації для персоналу досліджуваної ІТ-компанії, яка стане основою для мотиваційної системи, що може підлаштовуватися до кожного співробітника. Для цього необхідно, по-перше, виділити групи співробітників із схожими потребами, по-друге, на основі оцінки їх професійних та особистісних якостей, заснованої на виділених категоріях мотивації, оцінити ефективність застосування кожного мотиву та стимулу щодо різних категорій персоналу. Даний підхід, на нашу думку, дозволить виміряти вплив розробленої системи мотивації на продуктивність працівників досліджуваної компанії.

Зазначено, що система мотивації повинна безперервно коригуватися, але основним фактором забезпечення її ефективності є відповідність мотивів і стимулів тим очікуванням, прагненням і потребам, які склалися у персоналу в процесі формування їх особистісних, професійних якостей, знань, а також у процесі роботи співробітника на в компанії. Мотивація, як і інші елементи внутрішнього маркетингу, спрямована на створення атмосфери задоволеності

персоналу умовами праці, характером роботи, що ним виконується, можливостями проявити ті чи інші якості та здібності, досягти намічених цілей, очікувань та потреб. За допомогою оцінки персоналу, як сукупності окремих осіб, встановлення їх життєвих орієнтирів, їх особистих місій та цілей забезпечується створення такої системи мотивації, яку кожен співробітник сприймає позитивно, визначаючи нею свою поведінку під час спілкування з клієнтами. Ефективність роботи персоналу характеризується параметрами системи мотивації та всієї сукупності елементів внутрішнього маркетингу компанії: стандартами обслуговування, місією та баченням, організаційною структурою, соціально-психологічним кліматом. Це підтверджується наведеними прикладами формування всіх елементів внутрішнього маркетингу досліджуваної компанії ІТ сектора.

Експертну оцінку механізмів внутрішнього маркетингу було проведено автором дослідження за допомогою опитування керівників та співробітників ТНК «WIX» (представництва компанії в місті Києві). Для проведення опитування було виділено такі групи експертів:

1-ша група - менеджери вищої ланки: продакт-і проджект менеджери - всього 3 особи;

2-га група - менеджери середньої ланки: рекрутери, HR-менеджери, маркетингологи, дизайнери, піарники – всього 16 осіб;

3-тя група - виконавці: QA Engineers, DevOps Engineers, Front-end Developers, Back-end Developers, Game Developers, Full-stack Developers - всього 20 осіб.

Таким чином, в опитуванні брали участь експерти, які представляють 3 основні рівні ієрархії ТНК «WIX»: вище керівництво, керівники середньої та нижчої ланки та виконавці.

Загальна кількість експертів, які брали участь в опитуванні – 39 осіб. Опитувані в рамках груп 2 та 3 вибиралися за принципом добровільності. Оцінка здійснювалася у два етапи.

Практично доведено, що науково обґрунтована система управління персоналом компанії стимулює позитивні результати діяльності всієї компанії. Результатом застосування в якості інструменту управління персоналом підприємств сфери послуг внутрішнього маркетингу стає досягнення задоволеності загальних потреб і потреб зовнішніх клієнтів за допомогою задоволеності потреб внутрішніх клієнтів - персоналу, що впливає на економічні результати діяльності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Полоус О.В. Іновінг мотиваційного механізму компетентнісно-професійного вдосконалення людського капіталу підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. Том 25. Випуск 6(85). 2020. С. 86-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-16>
2. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
3. Волянська-Савчук Л., Мацишина Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
4. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. С.313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
5. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
6. Глушман Т. М. (2016). Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 216. № 14. С 322–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/213.pdf>
7. Гуцан О.М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. Економіка: реалії часу. 2016. № 1 (23). С. 49-60.
8. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. №70.3. С. 140-147.

9. Жуковська В.М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 108–113.

10. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>

11. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. №3(14). С. 166-172.

12. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>

13. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 170–189. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24767/Kravchuk170.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

14. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

15. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу . Соціально-трудові відносини: теорія і практика: зб. наук. пр. 2018 .№ 1. С. 172-191.

16. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. Економіка та суспільство. 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>

17. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. 2019. Вип. 1. С. 118–133. DOI: 10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133

18. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 448-456.

19. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. С. 125-131.

20. Михайлова А. 6 HR-трендів 2021: думки експертів. Hurma: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>

21. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 353-357.

22. Новоставська О. І. HR-менеджери у системі управління людськими ресурсами. Молодий вчений. 2018. № 9. С. 256–259. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/58.pdf>

23. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8.

24. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 97 с.

25. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf>

26. Петрова І.Л. Маркетингові інновації в управлінні персоналом. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 лист. 2020 р. КНЕУ, Київ. 2020. С. 220- 223.

27. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 33. С. 177-180.

28. Полоус О.В. Модель людини в межах поведінкової економіки: мотиви до прийняття економічних рішень. Маркетингова освіта в Україні: Збірник матеріалів V Міжнар. наук.- практ. Інтернет-конф., м. Київ, 7–8 жовтня 2021 р. К.: КНЕУ, 2021. С. 123-126.

29. Полоус О.В. Мотиваційні методи управління людським капіталом авіаційного підприємства. Актуальні проблеми управління соціоекологоекономічними системами: Колективна наукова монографія / Під ред. Т.І. Олешко. К.: НАУ, 2017. 204 с.

30. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101-105.

31. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. № 23. С. 86-90.

32. Пряхіна К.А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 30(69). С. 83-88.

33. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 45-55. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_6)

34. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>

35. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 250–254. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform2016-3\\_0-pages-250\\_254.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2016-3_0-pages-250_254.pdf)

36. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2018. № 18. С. 83-92.

37. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

38. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL:[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf)

39. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50–62.

40. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Формування позитивного бренда роботодавця в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5. С. 125-130.

41. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. Економіка і регіон. 2014. № 2. С. 57-62.

42. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №24.4. С. 389-397.

43. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 112-115.

44. Філіппов В.Ю., Дирда А.О., Хінев І.І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. № 16. 2022. С. 72–79.

45. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HRменеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 626–631. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf>

46. Цибалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637>



47. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ, КНЕУ, 2018. 227 с.

48. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247-252.

49. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100–105.

50. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя / пер. з англ. А. Лелів. Львів: Літопис, 2015. 368 с.

51. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>

52. Arefieva, O., Polous, O. Management of logistical support of innovative cooperation`s intensification at intellectualization of economy. Економічний вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал. № 1 (73). 2021. С. 228-235. <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.228>

53. Cameron, J., Banko, K., & Pierce, W. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1-44. DOI: 10.1007/bf03392017

54. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley

55. Fernandez, S., Cho, Y., & Perry, J. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323. DOI:10.1016/j.leaqua.2010.01.009

56. ILO. (2016). Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects. Geneva.

57. Polous, O., Heiets, I., Mykhalchenko, I., & Krapko, O. Personnel Marketing in the System of Airline Anti-Crisis Management. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 2022, 20-29. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-03>

58. Polous, O., Mykhalchenko, I. Competence-oriented approach to the intellectualization of human capital in the context of global economic transformations. Pandemic Economic Crisis: Changes and New Challenges to Society: scientific monograph / edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. 313 p.

59. Roshna, R.F. (2022). How Cloud Computing Has Changed the Future of Internet Technology. VentureBeat. URL: <https://venturebeat.com/datadecisionmakers/how-cloud-computing-has-changed-the-future-of-internet->

60. Steger, M.F. (2019). Meaning in life and in work. The Oxford Handbook of Meaningful Work, 207–220. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.013.12>

61. Sydorenko V. Peculiarities of the labor market in the IT sector functioning in the conditions of war. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. Київ: МДУ, 2023. С. 97.

62. The Global Cloud Ecosystem Index 2022. URL: [https://wp.technologyreview.com/wp-content/uploads/2022/04/MITTR-INFOSYS-Cloud\\_Reort\\_FNL.pdf?fbclid=IwAR1LgGMak430HwmgV6C0qmXM\\_J6iTe3tg2eO9EZpa8rdIGhL7LuBXTu19sE](https://wp.technologyreview.com/wp-content/uploads/2022/04/MITTR-INFOSYS-Cloud_Reort_FNL.pdf?fbclid=IwAR1LgGMak430HwmgV6C0qmXM_J6iTe3tg2eO9EZpa8rdIGhL7LuBXTu19sE)

63. Tutorials Point (2022). Cloud Computing Overview. URL: [https://www.tutorialspoint.com/cloud\\_computing/cloud\\_computing\\_overview.htm#:~:text=Cloud%20Computing%20refers%20to%20manipulating,installed%20locally%20on%20the%20PC](https://www.tutorialspoint.com/cloud_computing/cloud_computing_overview.htm#:~:text=Cloud%20Computing%20refers%20to%20manipulating,installed%20locally%20on%20the%20PC)

64. Wix Editor X Review: The Next Generation of Website Builder Tool. URL: <https://litextension.com/blog/wix-editor-x-review/>

65. Wix. Official website. URL: <https://uk.wix.com/>

66. Zhang, Q., Wang, Y., and Zhang, L.-J. (2020). Cloud computing - CLOUD 2020, 1st ed. Cham, Switzerland: Springer Nature.

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Зразок Анкети  
оцінювання факторів внутрішнього маркетингу

Шановні!

Внутрішній маркетинг є новою системою управління персоналом компанії, його фактори чинять вплив на визначення параметрів роботи персоналу. Пропонуємо вам оцінити наступні фактори внутрішнього маркетингу враховуючи, що вони направлені на створення найбільш комфортних та ефективних умов для вашої роботи і на покращення якості роботи компанії.

Оцінка проводиться за 10-ти бальною шкалою, де 10 – максимальний вплив відповідного фактору внутрішнього маркетингу на вашу діяльність, діяльність вашої команди, підрозділу та всієї компанії в цілому, а 1 – відсутність подібного впливу.

Завчасно дякуємо вам за співпрацю. Результати вашої оцінки будуть використані для формування багатомірної системи внутрішнього маркетингу представництва ТНК «WIX» в Україні.

Корпоративна культура компанії формує команду однодумців, які мають одну спільну мету у своїй трудовій діяльності.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Місія та бачення компанії структурує роботу всього персоналу, оптимізуючи його діяльність для досягнення загальної мети та визначаючи цілі та завдання кожного співробітника та кожного підрозділу.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Участь у формуванні місії та бачення визначає прагнення працівників компанії відповідати за свою роботу.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прийняття місії та бачення розвиває контактність співробітників у процесі роботи та їх сприйняття клієнтів.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Використання єдиних цінностей, ідеалів і пріоритетів спрощує адаптацію співробітників, що тільки починають працювати.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Єдині правила роботи персоналу дають співробітнику простір прийняття необхідних рішень у процесі обслуговування клієнтів.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Корпоративна культура, місія та бачення сприяють створенню всередині компанії атмосфери повної відкритості та довіри.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вироблені єдині стандарти обслуговування обумовлюють наявність принципу взаємозамінності співробітників, які здійснюють обслуговування клієнтів.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Властиві корпоративній культурі елементи характеру лідера полегшують діалог співробітник-керівник.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знання історії компанії визначає дбайливе ставлення співробітників до цінностей і пріоритетів, що були створені.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Постійна оцінка роботи співробітників компанії з боку керівництва та колег є відмінним стимулом для роботи співробітника.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Система мотивації компанії спонукає працівників до навчання, підвищення свого професійного рівня та кар'єрного зростання.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Підбір мотивів та стимулів, ефективних для співробітника, дозволяє максимально покращити його роботу.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Система особистих та неособистих комунікацій, сформованих у компанії, визначає максимальне залучення співробітників до процесу роботи, що ними виконується.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Система комунікацій підвищує рівень спілкування персоналу між собою та з керівництвом компанії.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знання цілей та завдань компанії, а також ефективні інформаційні канали знижують опір персоналу, фінансові, часві та трудові витрати при впровадженні змін.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внутрішня система комунікацій формує ефективний прямий та зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Створення єдиної бази даних підвищує надійність обміну інформацією між підрозділами компанії.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внутрішня система комунікацій забезпечує вільний доступом до інформації всім співробітникам.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10