



Инструменты и объекты влияния внутреннего маркетинга

Алексеев А.И., аспирант, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Аннотация. Статья направлена на изучение литературы на тему внутреннего маркетинга, решение проблемы отсутствия статистики по исследованиям и системности в определении инструментов. В работе определён подход к рассмотрению концепции и, установлено, в чьей зоне ответственности находится её внедрение и управление. В статье отображена и проанализирована 41 статья, представленная в ведущих издательствах за последние 15 лет, и выявлены основные инструменты и области влияния внутреннего маркетинга.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, инструменты внутреннего маркетинга.

Tools and objects of influence of internal marketing

Alekseev A.I., graduate student,

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Annotation. The article is aimed at studying the literature on the topic of internal marketing, solving the problem of lack of statistics on research and systematicity in the definition of tools. The paper defines the approach to reviewing the concept and, establishes whose responsibility it is to implement and manage it. The paper selects and analyzes 41 articles presented in leading publishers over the last 15 years and identifies the main tools and areas of influence of internal marketing.

Key words: internal marketing, internal marketing tools.

Введение. В условиях высокой конкуренции компаниям приходится регулярно искать пути повышения эффективности деятельности, если они нацелены на увеличение доли рынка. Это подразумевает систематическую

работу над повышением производительности при сохранении, а в отдельных случаях и улучшении, качества обслуживания клиентов¹. Компаниям приходится усердно трудиться над улучшением своих процессов, потому что только развиваться недостаточно, а чтобы завоевывать новые позиции необходимо прогрессировать быстрее конкурентов. Более того, с развитием современных технологий потребители получили возможность выбирать среди большего количества предложений, что вынуждает конкурентов выходить за рамки качественного сервиса и предлагать что-то новое, что может повысить удовлетворенность и лояльность клиентов².

В сложившейся ситуации внутренний маркетинг — это инструмент, который может стать решением для организаций в работе над улучшением процессов и положении на рынке³. Предприятия, внедрившие практику внутреннего маркетинга, могут улучшить свои финансовые показатели⁴, и создать основу для конкурентного преимущества⁵. Однако несмотря на сорокалетнюю историю развития концепции внутреннего маркетинга, инструменты внутреннего маркетинга внедрены небольшим количеством компаний. Одна из причин — недостаточное внимание исследователей к вопросу имплементации идей внутреннего маркетинга и не системность имеющейся литературы. В данной статье будет сделан первый шаг в решении описанной выше проблемы. Для этого будет рассмотрена сущность внутреннего маркетинга, выявлены сферы влияния и основные инструменты.

¹ Liu F., Dutta D., Park K. From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. // *Technology Analysis & Strategic Management*, doiorg/101080/0953732520201787373. —2020.

² Nemteanu M., Dabija D. The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. —2021. DOI: 103390/ijerph18073670.

³ Paul J., Sahadev S.A Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. // *Journal of Retailing and Consumer Services*, doiorg/101016/JJRETCONSER201608007. —2018.

⁴ Akroush M. An empirical model of marketing strategy and shareholder value. // *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*. — 2012. — №1 (22). — pp. 48–89. DOI: 10.1108/10595421211200179.

⁵ Fang S.R., Chang E., Ou C.C., Chou C. H. Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. // *European journal of marketing*. — 2014. — №45293 (48). — pp. 170–192.

Пробел в научном знании заключается в отсутствии в литературе структурированного разбора определения внутреннего маркетинга вместе с его инструментами, объектами влияния и выявлением специалистов, ответственных за внедрение и реализацию концепции. Целью работы является установление наиболее релевантного подхода к рассмотрению внутреннего маркетинга, определение зон ответственности и рассмотрение набора инструментов на основе анализа научной литературы. Научную новизну работы составляют актуализация обзора научных исследований и предложения автора по разграничению сфер ответственности за внутренний маркетинг. В качестве основной методологии исследования работы является обзор литературы. Для изучения отбирались журналы за последние 15 лет, имеющие индексацию в Web of Science или Scopus.

Понятие внутреннего маркетинга. Понятие внутреннего маркетинга существует уже более 40 лет, однако до сих пор нет единого подхода к интерпретации данного понятия. Различие подходов и отсутствие четкой систематизации затрудняет изучение материалов о внутреннем маркетинге, что потенциально приводит к формированию неполного представления о концепции.

Часть исследователей рассматривает внутренний маркетинг как комплекс инструментов в руках высшего менеджмента, который направлен на удовлетворение потребностей сотрудников⁶. Данный подход предполагает направление усилий компании на повышение эффективности деятельности через достижение соответствия ожиданиям сотрудников от работодателя и создания позитивной рабочей среды⁷. Согласно этому подходу, организации должны уважать, ценить сотрудников и относиться к ним как к внутренним клиентам. За счет этого компания создает условия для повышения уровня мотивации

⁶ Chang C.C., Tseng K.H., Chen C.W. The moderating role of online community participation in the relationship between internal marketing and organizational citizenship behavior. // Social Behavior and Personality: an international journal. — 2012. — №10 (40). — pp. 1725–1738.

⁷ Ferdous A., Herington C., Merrilees B., Chou C. Developing an integrative model of internal and external marketing. // Journal of Strategic Marketing. — 2013. DOI: 101080/0965254X2013817474

сотрудников, усиления их стремлений к профессиональному развитию и увеличения удержания ценных кадров.

Другие исследователи рассматривают внутренний маркетинг как комплекс инструментов, направленных на достижение стратегического соответствия между действиями сотрудников и позиционированием бренда в сознании целевой аудитории. Внутренний маркетинг выступает как комплексная стратегическая деятельность, целостный подход к управлению, включающий развитие и улучшение внутренней коммуникации, стимулирование сотрудничества и увеличение вовлеченности среди сотрудников⁸. Внутренний маркетинг основывается на общении с сотрудниками, раскрытии потенциала, мотивации и вознаграждении тех, кто демонстрирует отличные результаты в достижении целей организации. Важной частью стратегического подхода к внутреннему маркетингу является развитие ориентированного на клиента поведения сотрудников с помощью формирования культуры, которая соединяет воедино действия персонала и цели организации.

Одновременно с этим существует подход к внутреннему маркетингу, который рассматривает сотрудников как неотделимый элемент продукта или услуги. В данном подходе внутренний маркетинг выступает как комплекс инструментов, непосредственно влияющий на качество услуг и уровень удовлетворения клиентов, продвигая единый образ бренда. Это подразумевает создание единой культуры обслуживания, развитие клиентоориентированности и коммуникационных навыков сотрудников.

Основываясь на трех описанных подходах, можно сделать вывод, что внутренний маркетинг — это многогранная концепция, при внедрении принципов которой можно улучшить эффективность работы организации различными путями. Реализуя внутренний маркетинг, компания может достичь роста удовлетворенности сотрудников, стратегического равновесия,

⁸ Huang Y.T., Rundle-Thiele S. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. // *Tourism Management*. — 2014. — №42. — pp. 196–206.

согласованности действий заинтересованных сторон и создать позитивную, продуктивную рабочую атмосферу, что приведет к улучшению уровня обслуживания клиентов и, как следствие, к увеличению прибыли.

Наиболее актуальной является холистическая концепция внутреннего маркетинга, которая подразумевает построение прочных взаимоотношений на всех уровнях организации, удовлетворение потребностей сотрудников и продвижение ориентации на потребителя внутри компании. Холистическая концепция подразумевает создание культуры доверия и уважения, предоставление возможностей для профессионального развития и вознаграждение сотрудников за их вклад⁹. Холистический подход к внутреннему маркетингу позволяет добиться повышения производительности труда сотрудников с сохранением качества продукта, снижения текучести кадров, а также укрепления репутации бренда. Философия холистического внутреннего маркетинга базируется на теории маркетинга взаимоотношений, не опирается исключительно на традиционные маркетинговые концепции и инструменты и обеспечивает синергию трех функциональных областей маркетинга, управления персоналом и внутренние коммуникации. Холистический внутренний маркетинг включает в себя интегративные, взаимозависимые и целенаправленные усилия всех функций и сотрудников организации по продвижению и реализации идеи качественных внутренних отношений для плодотворных внешних отношений с конечной целью становления прибыльной и социально ответственной организацией. Тем самым холистическая концепция объединяет описанные выше подходы.

Холистический подход к внутреннему маркетингу является наиболее универсальным, поскольку учитывает все аспекты деятельности организации — от ее миссии и ценностей до сотрудников и клиентов. Такой подход обеспечивает согласованность целей компании с целями всех ее сотрудников. В условиях современного конкурентного рынка компаниям необходимо уметь быстро

⁹ Catalin M.C., Andreeva P., Adina C.A holistic approach on internal marketing implementation. // Business Management Dynamics. — 2014. — №11 (3). — pp. 9.

адаптироваться и меняться, с чем холистический подход к внутреннему маркетингу может помочь, создавая общее видение и миссию, донося ценности компании, расширяя права и возможности сотрудников и отмечая их успехи.

Внутренний маркетинг как сфера ответственности. Внутренний маркетинг обладает большим многообразием инструментов, потому что находится на стыке двух сфер: маркетинга и управления персоналом. Возникает вопрос, кто должен быть ответственным за реализацию внутреннего маркетинга, в ответ на который ученые высказывают противоположные точки зрения. С одной стороны, внутренний маркетинг можно рассматривать как способ применения принципов маркетинга к внутренней среде организации, из-за чего эффективная реализация внутреннего маркетинга невозможна без наличия экспертизы в сфере маркетинга. С другой стороны, инструменты внутреннего маркетинга воздействуют на персонал организации, что является экспертной областью специалистов HRM (англ. Human Resources Management, управление персоналом). Однако важно учитывать, что внутренний маркетинг и HRM являются отдельными понятиями, поскольку их реализация на практике отличается. К примеру, в общении с сотрудниками внутренний маркетинг направлен на донесение миссии, видения и ценностей компании, а HRM – на коммуникации по таким вопросам, как льготы, политика и процедуры. В работе с сотрудниками внутренний маркетинг мотивирует сотрудников быть более вовлеченными и продуктивными, а HRM – увеличивает в сотрудниках уровень удовлетворенности трудом и развивает преданность компании.

Тем не менее опыт, приобретенный специалистами по управлению человеческими ресурсами во взаимодействии с персоналом, является ценным и формирует основу реализации инициатив внутреннего маркетинга. Таким образом оптимальным вариантом является применение подхода, при котором достигается эффект синергии компетенций и опыта маркетинга, и управления персоналом.

Инструменты и объекты влияния внутреннего маркетинга. Как уже упоминалось, внутренний маркетинг обладает большим перечнем инструментов.

Чтобы сделать обзор наиболее актуальных инструментов, были проанализированы все статьи с упоминанием «внутреннего маркетинга» или «internal marketing», представленные в издательствах Elsevier, Sage Publishing, Emerald, Springer Link за последние 15 лет. Из общего объема проанализированной литературы была отобрана 45 релевантная статья из журналов, индексируемых в Scopus или Web of Science, они представлены в табл. 1.

Таблица 1

Статьи, изученные в данной статье

Авторы	Название статьи, год публикации
Akroush M.N., Abu-ElSamen A.A., Samawi G.A., Odetallah A.L.	Internal marketing and service quality in restaurants, 2013
Al-Weshah G.A.	Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals, 2019
Albassami F.A., Al-Meshal S.A., Bailey A.	An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia, 2015
Ali N.	An exploratory study into the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the United Kingdom, 2012
Álvarez-González L.I., García-Rodríguez N., Rey-García M., Sanzo-Pérez M.J.	Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations Consequences for nonprofit performance and moderators, 2017
Alkhawaldeh M.I.G., Aldaihani F.M.F., Al-Zyou B.A.A., Al-Hawary S.I.S., Shamaileh N.A., Mohammad A.A.S., Al-Adamat O.A.A.	Impact of internal marketing practices on intention to stay in commercial banks in Jordan. In The effect of information technology on business and marketing intelligence systems, 2023
Bell S.J., Mengüç B., Stefani S.L.	When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints, 2014
Chang C., Chang H.H.	Effects Of Internal Marketing On Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example Of Medical Centers In Southern Taiwan, 2007
Chotechuong W., Vesdapunt K.	A Managerial Internal Marketing Strategy Model for Life Insurance Industry in Thailand, 2015
De Almeida H., Gomes A., Bem-Haja P., Brito-Costa S.	Work ability psychological variables in workers of the pharmaceutical industry, and the importance of internal marketing, 2022
De Bruin L., Roberts-Lombard M., De Meyer-Heydenrych C.	Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective, 2021
De Bruin L., Roberts-Lombard M., de Meyer-Heydenrych C.	The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction—a conventional

	banking perspective, 2021
Domínguez–Falcón C., Fernández–Monroy M., Galván– Sánchez I., Ballesteros– Rodríguez J. L.	Training as an internal marketing tool within the franchise system, 2021
Ferdous A., Herington C., Merrilees B., Chou C.	Developing an integrative model of internal and external marketing, 2013
Frye W.D., Kang S., Huh C., Lee M.J.M.	What factors influence Generation Y’s employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach, 2020
Fu Y.K.	The influence of internal marketing by airlines on customer– oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor, 2013
Gyepi–Garbrah T.F., Asamoah E.S.	What is the relationship between marketing background expertise and internal market orientation, 2016
Huang Y.T., Rundle–Thiele S.	The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees, 2014
Hung C.L.	Internal marketing, teacher job satisfaction, and effectiveness of central Taiwan primary schools, 2012
Iliopoulos E., Priporas C.V.	The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece, 2011
Ishaque A., Shahzad K.	Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction, 2016
Jalilvand M.R., Nasrolahi Vosta L., Khalilakbar R., Khazaei Pool J., Tabaeian R.A.	The effects of internal marketing and entrepreneurial orientation on innovation in family businesses, 2019
Joung H.W., Goh B.K., Huffman L., Yuan J.J., Surles J.	Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry, 2015
Kadic–Maglajlic S., Boso N., Micevski M.	How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets, 2018.
Kim B., Lee J.	Relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in Korean outpatient department nurses, 2016.
Kim J.S., Song H.J., Lee C.K.	Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions, 2016
Kyriacou, E.	Conceptualization, Measurement, and Outcomes of Internal Marketing in Higher Education: An Overview of the Literature. In GMA–GAMMA Joint Symposium, 2023
Latif K. F., Baloch Q. B.	Role of Internal Service Quality, 2015
Li Y., Xiong M., Chang W., Li L.	How internal marketing drives employees’ internal relationship quality of service organizations between Mainland China and Taiwan: the moderating roles of internal relationship investment and leader–member exchange, 2021
Mainardes E.W., Rodrigues L.S., Teixeira A.	Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector, 2019
Mansouri H., Sadeghi Boroujerdi S., Polonsky M., Husin M.M., Seydi M.	Investigating the mediating role of market orientation between internal marketing and the development of entrepreneurial orientation within private sports clubs, 2022

Mazzarolo A.H., Mainardes E.W., Montemor D.S. Narteh B.	Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector, 2021 Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry, 2012.
Opoku R.A., Atuobi–Yiadom N., Chong C.S., Abratt R. Pavlidou C.T., Efstathiades A.	The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case, 2009 The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools, 2021
Sestino, A., Leoni, E., Gastaldi, L. Tang A. D., Chang M. L., Wang T. H., Lai C. H. To W. M., Martin Jr. E. F., Billy T. W. Tsai Y.	Exploring the effects of digital transformation from a dual (internal vs external) marketing management perspective, 2024. How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work–family interface, 2020 Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude, 2015 Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals, 2014.
Tortosa Edo V., Llorens–Monzonís J., Moliner–Tena M.Á., Sánchez–García J. Ullah M., Ahmad H. M.	The influence of internal market orientation on external outcomes: The mediating role of employees’ attitudes, 2015 The impact of internal marketing on the organizational performance through organizational culture mediation, 2017
Yao Q., Chen R., Cai G. Yu Q., Yen D. A., Barnes B. R., Huang Y. A. Zoghby J.C., Marshall G., Hair Jr.J.F., Williams A.J.	How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance, 2013 Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment, 2019 Introducing the diversity ecosystem: exploring the construct and its relationship to internal marketing and positive organizational outcomes, 2024.

В табл. 2 представлены наиболее встречающиеся инструменты внутреннего маркетинга. Обучение и развитие, внутренние коммуникации, вознаграждение, наделение полномочиями и поддержка являются наиболее используемыми инструментами в исследованиях при рассмотрении концепции внутреннего маркетинга. Среди представленных инструментов можно выделить обучение, развитие и вознаграждение, которые тяготеют к домену управления персоналом, и внутренние коммуникации, наделение полномочиями, трансляцию видения, поддержку и исследование внутреннего рынка, которые тяготеют к маркетинговому домену.

Наиболее встречающиеся инструменты внутреннего маркетинга

Инструменты внутреннего маркетинга	Количество раз, сколько инструмент встречается в литературе	Доля в общем количестве встречающихся инструментов
Обучение и развитие	25	19%
Внутренние коммуникации	20	12%
Вознаграждение	13	10%
Наделение полномочиями	11	8%
Поддержка	10	7%
Исследование внутреннего рынка	6	5%
Трансляция видения	6	5%

Источник: составлено автором.

Причину частого использования обучения и развития можно найти среди объектов влияния внутреннего маркетинга. В табл. 3 представлены наиболее часто встречающиеся объекты влияния внутреннего маркетинга, среди которых лидируют вовлеченность в работу и удовлетворенность сотрудников. Когда сотрудники проходят обучение, они получают навыки, которые помогают им лучше справляться со своими обязанностями. Это приводит к повышению удовлетворенности работой и чувства профессионального успеха, что способствует повышению вовлеченности. Важность развития системы обучения и развития тяжело переоценить. Исследование, проведенное Обществом управления человеческими ресурсами, показывает, что 36% сотрудников оценили обучение и развитие как очень важный для удовлетворенности работой, при том, что только половина (52%) сотрудников отметили, что удовлетворены тем, как их организация относится к профессиональному развитию¹⁰. Третье место среди объектов влияния занимает эффективность деятельности

¹⁰ Yanuaresmi R. P. Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. // A Research Report by The Society for Human Resource Management. — 2014.

организации, что является следствием направленности внутреннего маркетинга на достижение результатов на рынке.

Таблица 3

Наиболее встречающиеся объекты влияния внутреннего маркетинга

Объекты влияния	Количество раз, сколько инструмент встречается в литературе	Доля в общем количестве встречающихся инструментов
Вовлеченность в работу	12	15%
Удовлетворенность сотрудников	10	13%
Эффективность деятельности организации	8	9%
Удержание сотрудников	6	6%
Клиентоориентированность	4	5%
Качество продукта	4	5%
Удовлетворенность клиентов	3	4%
Предпринимательская ориентация	3	4%
Организационная культура	3	3%

Источник: составлено автором.

Если рассмотреть, в каких отраслях чаще всего проводятся исследования, что представлено в табл. 4, то можно заметить значительно выделяющиеся области финансов и здравоохранения – области, которые относятся к сфере услуг и отличаются высоким порогом входа для начинающих специалистов. Для работы в финансовой индустрии необходимо разбираться в финансовом регулировании и знать, как работают финансовые инструменты и как устроены финансовые услуги и продукты. Работа в сфере здравоохранения требует знания анатомии, физиологии, фармакологии и многих других дисциплин, непростых в освоении. Более того, отрасли здравоохранения и финансов стремительно развиваются и активно внедряют новые технологии такие, как блокчейн и робототехника. Это делает обучение и постоянное развитие крайне востребованным в этих сферах, и объясняет частую встречаемость инструмента.

Наиболее встречающиеся сферы деятельности

Сфера деятельности	Количество раз, сколько инструмент встречается в литературе	Доля в общем объеме встречающихся сфер деятельности
Финансы	10	21%
Здравоохранение	5	12%
Смешанные	5	12%
Образование	4	7%
Авиаиндустрия	2	5%
Гостеприимство	2	5%
Страхование	2	5%
Туризм	2	5%

Источник: составлено автором.

Если рассмотреть, какие инструменты наиболее часто встречаются в исследованиях в сфере финансов, представленных в табл. 5, то можно также обнаружить вознаграждение, внутреннюю коммуникацию и наделение полномочиями.

Финансовая отрасль — это конкурентная отрасль, где компании активно борются за лучших специалистов. Вознаграждение позволяет показать сотрудникам, что их ценят и что их труд поощряется. Признание и поощрение сотрудников за их достижения и усилия может повысить моральный дух, мотивацию и удовлетворенность работой¹¹. Это также помогает создать позитивную рабочую культуру и укрепить чувство принадлежности и лояльности среди сотрудников¹². Наделение полномочиями повышает моральный дух и мотивацию сотрудников, создавая более продуктивный и инновационный коллектив, тем самым привлекая и удерживая лучшие кадры. Сотрудники, которым предоставлено право принимать решения, с большей

¹¹ Mainardes E.W., Rodrigues L.S., Teixeira A. Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. // International Journal of Bank Marketing. — 2019. — №5 (37). — pp. 1313–1333.

¹² Saghir H. The Role Of Internal Marketing In Employee Loyalty - Job Satisfaction As Mediator: a Study Of Hospitality Industry Of Pakistan. // JBR. — 2022. — №10 (2). — pp. 13–24. DOI: 10.53369/mzjdj6890.

вероятностью будут вовлечены в работу и продуктивны. Внутренние коммуникации позволяют ориентировать сотрудников на достижение целей и задач компании.

Таблица 5

Наиболее встречающиеся инструменты в сфере финансов

Инструменты внутреннего маркетинга	Количество раз, сколько инструмент встречается в литературе	Доля в общем объеме встречающихся сфер деятельности
Обучение и развитие	7	21%
Вознаграждение	6	18%
Внутренняя коммуникация	6	18%
Наделение полномочиями	5	14%

Источник: составлено автором.

В табл. 6 рассмотрены наиболее встречающиеся инструменты внутреннего маркетинга в сфере здравоохранения. Наиболее часто используемыми инструментами в этой сфере являются видение, обучение и развитие. Внутреннее обучение и развитие предполагает предоставление сотрудникам необходимых знаний, навыков и ресурсов для эффективного выполнения работы¹³. Программы обучения могут помочь сотрудникам приобрести новые навыки, быть в курсе тенденций отрасли, а также способствовать их профессиональному росту и развитию¹⁴.

Внутренняя коммуникация предполагает обмен информацией, целями и ожиданиями с сотрудниками¹⁵. Эффективная коммуникация помогает построить доверие, способствует сотрудничеству и гарантирует, что сотрудники хорошо осведомлены о стратегиях и инициативах организации. Четкое видение помогает мотивировать и вовлечь сотрудников, давая им ощущение цели и направления.

¹³ Huang Y.T., Rundle-Thiele S. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. // Tourism Management. — 2014. — №42. — pp. 196–206.

¹⁴ Zebal M., Ferdous A. S., Chambers C. An Integrated Model Of Marketing Knowledge a Tacit Knowledge Perspective. // JRME. — 2019. — №21 (1). — pp. 2–18. DOI: 10.1108/jrme-03-2018-0018.

¹⁵ Ferdous A., Herington C., Merrilees B., Chou C. Developing an integrative model of internal and external marketing. // Journal of Strategic Marketing. — 2013. DOI: 101080/0965254X2013817474

Это особенно важно в сфере здравоохранения, где сотрудники часто сталкиваются со сложной и ответственной работой. Ясная концепция показывает потенциальным сотрудникам, что организация амбициозна и имеет глобальную миссию. Это помогает привлечь и удержать лучшие кадры в сфере здравоохранения.

Таблица 6

Наиболее встречающиеся инструменты в сфере здравоохранения

Инструменты внутреннего маркетинга	Количество раз, сколько инструмент встречается в литературе	Доля в общем объеме встречающихся сфер деятельности
Обучение и развитие	2	15%
Трансляция видения	2	15%

Источник: составлено автором.

Подводя итог исследования 42 статей, наиболее часто используемыми инструментами являются обучение и развитие, внутренние коммуникации, вознаграждение, наделение полномочиями и поддержка. Инструменты внутреннего маркетинга можно разделить на 2 компетенции: управление персоналом и маркетинга. К инструментам управления персоналом относятся вознаграждение, обучение и развития. К инструментам маркетинга относятся внутренние коммуникации, наделение полномочиями, поддержка, исследование внутреннего рынка и трансляция видения. Эти инструменты используются для увеличения вовлеченности сотрудников, их удовлетворенности и повышения эффективности работы организации. Финансовая отрасль и здравоохранение — это наиболее часто исследуемые отрасли в рамках исследований, посвященным внутреннему маркетингу. В финансовой отрасли наиболее распространенными инструментами являются обучение и развитие, вознаграждение, внутренние коммуникации и наделение полномочиями. В сфере здравоохранения наиболее распространенными инструментами являются обучение и развитие, а также видение.

Заключение. В заключение стоит отметить, что внутренний маркетинг является комплексным и действенным инструментом для повышения

эффективности деятельности организации. Холистический подход к внутреннему маркетингу объединяет различающиеся точки зрения и учитывает различные аспекты работы компании, делая его актуальным и универсальным методом.

Разнообразие инструментов внутреннего маркетинга обусловлено его положением на стыке маркетинга и управления человеческими ресурсами. Обучение и развитие, внутренние коммуникации, вознаграждения, делегирование полномочий и поддержка являются основными инструментами, описанными в литературе.

Вовлеченность сотрудников, их удовлетворенность и эффективность работы организации являются ключевыми объектами воздействия внутреннего маркетинга. В будущих исследованиях стоит уделить внимание разработке новых инструментов внутреннего маркетинга и изучению их влияния в большем количестве областей, например, в сферах производства товаров.

Библиографический список / References:

1. Akroush M. An empirical model of marketing strategy and shareholder value. // Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness. – 2012. – №1 (22). – pp. 48–89. DOI: 10.1108/10595421211200179.
2. Catalin M.C., Andreeva P., Adina C.A holistic approach on internal marketing implementation. // Business Management Dynamics. – 2014. – №11 (3). – pp. 9.
3. Chang C.C., Tseng K.H., Chen C.W. The moderating role of online community participation in the relationship between internal marketing and organizational citizenship behavior. // Social Behavior and Personality: an international journal. – 2012. – №10 (40). – pp. 1725–1738.
4. Fang S.R., Chang E., Ou C.C., Chou C. H. Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. // European journal of marketing. — 2014. – №45293 (48). – pp. 170–192.

5. Ferdous A., Herington C., Merrilees B., Chou C. Developing an integrative model of internal and external marketing. // Journal of Strategic Marketing. – 2013. DOI: 101080/0965254X2013817474
6. Huang Y.T., Rundle–Thiele S. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. // Tourism Management. – 2014. – №42. – pp. 196–206.
7. Liu F., Dutta D., Park K. From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. // Technology Analysis & Strategic Management. – 2020. DOI: 101080/0953732520201787373.
8. Nemteanu M., Dabija D. The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID–19 Pandemic. // International Journal of Environmental Research and Public Health. —2021. DOI: 103390/ijerph18073670.
9. Paul J., Sahadev S.A Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. // Journal of Retailing and Consumer Services, doiorg/101016/JJRETCONSER201608007. —2018.
10. Yanuaresmi R. P. Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. // A Research Report by The Society for Human Resource Management. – 2014.