

5. Шувалов, А. И. Основные факторы развития Сибири и Дальнего Востока – модернизация и улучшение качества жизни людей // Экономика и управление. 2009. № 1. С. 3–6.

6. Меньшикова В. И. Факторы устойчивого развития // Экономика и управление. 2009. № 1/4. С. 38–42.

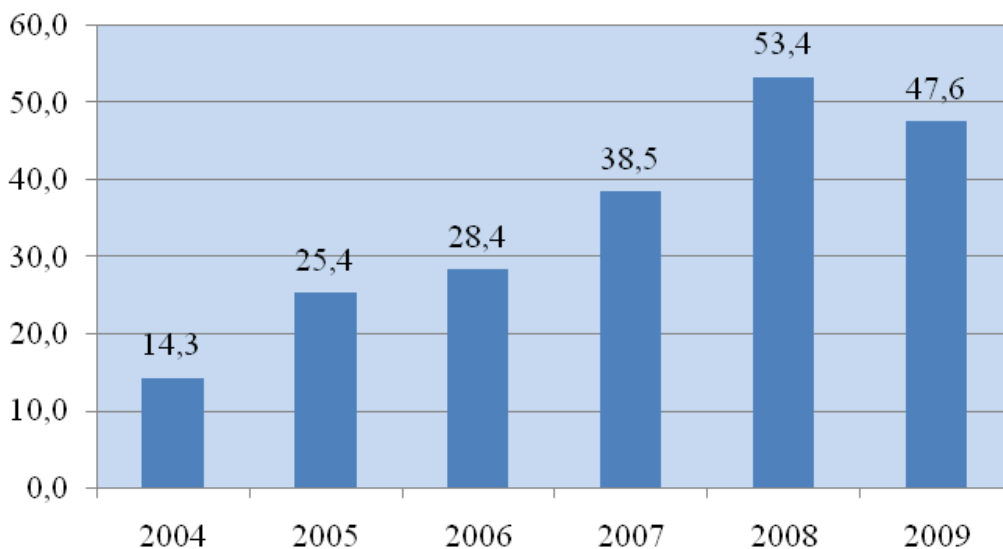


Рис. 3. Динамика инвестиций в основной капитал, млрд руб. [4]

S. K. Demchenko, T. A. Melnikova

### STRUCTURAL CHANGES IN ECONOMY AND THEIR INFLUENCE ON SOCIAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF REGION

*Transformation of regional economy of Krasnoyarsk region, criteria of efficiency of structural reorganization is considered. Estimation of quality of structural changes in economy of Krasnoyarsk region and their influence on social and economic efficiency of the region is given in the article.*

*Keywords: social production, social efficiency, labor market.*

© Демченко С. К., Мельникова Т. А., 2010

УДК 331.104.2

О. Л. Егошина, В. М. Клешков, О. Э. Семенкина

### ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

*В условиях постиндустриальной экономики интеллектуальные работники как основные производители и носители знаний являются источником долгосрочного конкурентного преимущества, которое трудно скопировать, поэтому успех бизнеса требует маркетингового подхода не только к обслуживанию потребителей, но и внутреннего рынка – работников. Проанализированы возможности, уточнены инструменты внутреннего маркетинга и предложены принципы, повышающие эффективность использования интеллектуальных работников в организации с учетом особенностей данной группы человеческих ресурсов.*

*Ключевые слова: интеллектуальные работники, внутренний маркетинг, требования к внутренней среде организации, инструменты внутреннего маркетинга.*

Эффективность деятельности современных организаций в значительной степени зависит от клиентоориентированности бизнеса, наличия уникального товарного и сервисного предложения, совершенствования бизнес-

процессов, но еще более основана на том, насколько руководство справляется с задачей по привлечению, управлению и удержанию интеллектуальных работников, способных обеспечить конкурентные преимущества орга-

низации. Известны случаи, когда процветающие корпорации резко снижали свои производственные показатели и даже поглощались конкурентами в связи с тем, что не могли обеспечить сотрудникам желанные условия деятельности, и с их уходом теряли интеллектуальный капитал, который прежде выступал основой их инвестиционной привлекательности [1]. Сложность указанной задачи связана не только с редкостью интеллектуального сотрудника как носителя уникальных способностей, но и ограниченной возможностью управления данной группой в силу ее особенностей. Указанные факторы требуют пересмотра и корректировки управленческих инструментов, традиционно применяемых организациями, и предложения дополнительных инструментов – одним из которых может быть внутренний маркетинг.

Значение интеллектуальных работников в современной организации определяется следующим:

- а) они составляют значительную долю персонала;
- б) создают конкурентоспособность организации;
- в) являются ключевым источником развития.

Рассмотрим основные характеристики интеллектуального работника:

- оперирование в работе информацией и знаниями, способность переработки их в новые знания, готовые продукты;

- независимость профессиональной деятельности от собственности на средства и условия производства;

- идентификация себя в большей степени с профессией, сферой деятельности, чем с конкретной организацией;

- слабая возможность рабочего контроля по причине продажи работодателю результатов интеллектуальной деятельности, процесс достижения которых скрыт;

- значительная способность к самоорганизации, поэтому их самостоятельность не вредит компании, а увеличение доли таких работников в организации снижает потребность в традиционном управлении персоналом;

- возможность интеллектуального роста и развития, а не материального вознаграждения – главный мотив деятельности;

- постепенное осознание интеллектуальными работниками своей ведущей роли в производственном процессе и возможности ее успешно играть вне организации и пр.;

- ответственность за производительность лежит на интеллектуальном работнике, который должен сам собой управлять, и независимость при выполнении работы;

- качество решения поставленной задачи, а не количество или объем произведенного продукта, как у работника физического труда – основной показатель производительности интеллектуального работника [2].

К категории интеллектуальных сотрудников обычно относят программистов, юристов, конструкторов, дизайнеров, консультантов, экспертов, аналитиков, маркетологов и представителей других профессий, способных без физических средств производства создать готовый продукт [3].

Увеличение в современных организациях удельного веса интеллектуальных работников и ужесточение конкуренции на рынке труда за них формируют повышен-

ные требования к организации с точки зрения создания привлекательных условий труда. Внутренний маркетинг способен помочь организации сформировать данные условия.

Появление понятия «внутренний маркетинг» связывают с активным развитием сферы услуг в 1970-е годы в развитых странах и именем К. Грэнрооса, предложившего данное понятие в рамках функционально-инструментальной модели качества обслуживания. К. Грэнроос вводит также такие термины, как «внутренний продукт» (работа персонала) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы) [4].

Сегодня учеными-теоретиками и практиками предложено множество трактовок понятия «внутренний маркетинг». Иногда его также называют интернальным маркетингом или интромаркетингом. Рассмотрим несколько подходов к определению этого понятия с точки зрения применимости к интеллектуальным работникам (см. таблицу).

В целом данные трактовки довольно детальны, но в отношении интеллектуальных работников являются спорными. В частности, определение Д. Лобанова полемично в области стимулирования, поскольку работников невозможно стимулировать в силу присущих им особенностей, можно применять лишь внутреннюю мотивацию для данной группы работников. Подходы К. Грэнрооса и Е. Н. Голубковой кажутся нам несколько ограниченными, так как первый ориентирован прежде всего на сферу услуг и процесс обслуживания, осуществляемый контактным персоналом, не рассматривая другие категории интеллектуальных работников, а подход Е. Н. Голубковой ориентирован на внешних клиентов и использует сотрудников, как средство их завоевания. Наиболее адекватным, исходя из целей данного исследования, нам видится определение, которое предложили Л. Берри и П. Парасураман, поскольку оно делает акцент на удовлетворении квалифицированного персонала, коим и является интеллектуальный работник.

Внутренний маркетинг, ориентированный на внутренний рынок организации, предшествует внешнему маркетингу, поскольку может оказаться бесполезным продвигать на рынок какой-то продукт, если персонал организации не в состоянии обеспечить его высокое качество. Целью внутреннего маркетинга является создание настоящей команды, т. е. людей, чье пристрастие к своему делу превосходит рамки должностных обязанностей. Они определяют содержание своей работы под углом зрения обслуживания внешних клиентов [5].

Одним из главных понятий внутреннего маркетинга является понятие внутреннего рынка как места обмена ценностей, предоставляемых внешним клиентам персоналом организации, на материальное и морально-социальное вознаграждение, предоставляемое им руководством организации. Важной функцией внутреннего маркетинга является развитие у всех сотрудников ориентации на рынок, а не только у сотрудников отдела маркетинга. Как считает Р. Таунсенд, маркетингом должны заниматься все работники организации, начиная от владельца и директора, заканчивая уборщицей, а не отдельно выделенная структура [6].

Таким образом, внутренний маркетинг основан, с одной стороны, на том, что персонал – это ресурс орга-

низации, необходимый для достижения ее целей, с другой стороны, персонал – это одна из важнейших клиентских групп организации, потребности которой необходимо удовлетворять.

Концепция внутреннего маркетинга в большинстве источников рассматривается по аналогии с традиционным комплексом маркетинга («4P» – product, price, place, promotion). Проанализируем элементы комплекса внутреннего маркетинга, предложенные в [5].

1. Продукт – это работа, предлагаемая организацией сотруднику. Организация предлагает особый продукт – должность в организации с ее специфическими задачами, правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта (содержание работы, ее объем, творческий характер работы, временной график ее выполнения, уровень самостоятельности принятия решений и др.) соответствуют ожиданиям персонала.

Для интеллектуального работника для удовлетворения его работой требуется, чтобы она носила творческий характер (в широком смысле), а также наличие прав и должностных полномочий для качественного выполнения своих обязанностей, участие в принятии стратегических и оперативных решений, а не их беспрекословное выполнение, и прочие характеристики работы, позволяющие реализовать потенциал работника. Необходимость соответствия работы ожиданиям персонала говорит о целесообразности как входного исследования ожиданий работника в отношении содержания и процесса работы при приеме работника в организацию, так и периодического – для отслеживания изменений ситуации и своевременной ее корректировки.

2. Цена внутреннего продукта – это стоимость материальных, социальных и иных благ, получаемых сотрудниками за свою работу. Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью стимулирования труда сотрудников.

Применение прямого экономического воздействия в отношении интеллектуальных работников ограничено слабой материальной заинтересованностью последних. Так, у подобных работников, как правило, отсутствуют значительные проблемы в удовлетворении материальных

потребностей (уже приобретена квартира, машина, имеются определенные накопления и пр.), поэтому они могут позволить себе выбор организации, предоставляющей не максимальную заработную плату, а возможности для профессионального и личностного роста, интересную работу, цели которой понимаемы и разделяемы работниками, установлены доброжелательные отношения в коллективе и пр. Однако это не подразумевает, что организация может экономить на оплате труда интеллектуальных работников, напротив, такие профессионалы осведомлены о своей стоимости на рынке труда, но размер заработной платы не является для них главным мотиватором. Необходимо отметить также, что размер денежного вознаграждения, которое обычно готовы предложить руководители российских предприятий, не имеют стимулирующего эффекта на интеллектуальных работников. И наоборот, размер вознаграждения, способного стимулировать такого работника, намного превышает суммы, которые готовы потратить руководители на эти цели. Поэтому прямое материальное стимулирование не оказывает значительного мотивационного воздействия на интеллектуальных работников. Признанием важности и расширением ответственности данной категории работников может служить применение косвенного экономического воздействия путем внедрения хозяйственного расчета (самоокупаемости) и участия в прибылях с предоставлением акций, облигаций организации.

3. Место (способ доведения внутреннего продукта) – правильное распределение сотрудников поручаемой им работы внутри организации. Данный компонент рассматривается прежде всего с точки зрения эффективности организационной структуры и распределения задач, прав и ответственности.

Организационное воздействие на интеллектуального работника, предполагающее использование организационной структуры, штатного расписания, должностных инструкций и прочее ограничено по той причине, что при выполнении своих производственных задач данные работники не привязаны к конкретному рабочему месту и времени, организации и средствам производства и способны выполнять свои обязанности вне их. Кроме того, интеллектуальные работники, как правило, выполняют творческие задачи, требующие значительного подготовительного процесса, определенного настроя и обстанов-

#### Подходы к понятию «внутренний маркетинг»

Автор	Определение
Грэнроос К.	Маркетинг, предполагающий работу с контактным персоналом фирмы и предназначенным для создания мотивационных и организационных условий труда, способствующих созданию функционального качества обслуживания (того, как происходит процесс обслуживания потребителей) [4]
Лобанов Д.	Использование маркетингового подхода применительно к сотрудникам – это выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом [7]
Голубкова Е. Н.	Маркетинг, осуществляемый внутри организации и направленный на эффективное обучение и мотивацию труда сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами и обеспечивающих поддержку этих контактов, а также на создание условий, при которых сотрудники работают как единая команда, обеспечивая наиболее полное удовлетворение клиентов [5]
Берри Л., Парасураман П.	Привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала [8]

ки. Поэтому жесткое ограничение их рабочего процесса может привести к обратному результату. Неэффективность распорядительных и дисциплинарных воздействий на интеллектуальных работников продемонстрируем следующим примером. Так, конструктор месяц разрабатывает идею, еще месяц дорабатывает ее, но несмотря на то, что результат появляется спустя два месяца, это не говорит о том, что конструктор не выполнял порученное руководителем задание, также как и не говорит об обратном – представленный результат мог быть достигнут за полчаса, а все два месяца конструктор создавал видимость работы, саботируя задание руководителя, не являющегося для него авторитетом, не понимая и, следовательно, не разделяя целей организации. Иначе говоря, если работник заинтересован по каким-либо причинам остаться в организации, цели которой он не разделяет и руководитель которой не является для него авторитетом, в силу интеллектуальной развитости он найдет возможности, открыто не вступая в конфликт, саботировать административно-правовое воздействие на него.

Одним из решений указанных сложностей может стать уплощение организационной структуры. Реализация существующих рыночных возможностей предприятия отражается в его организационной структуре. Основной тенденцией развития организационных структур управления считается ее последовательное уплощение и увеличение адаптивности. Специалисты определяют следующие требования к формированию эффективных организационных структур [9]:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;
- уплощение организационной структуры, децентрализация, расширение хозяйственной самостоятельности;
- кооперация и партнерство, групповая организация труда;
- делегирование полномочий и побуждение к принятию сотрудниками ответственности на себя;
- создание организационных условий для быстрой реакции на изменения;
- ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей и пр.

Высокими адаптивными возможностями характеризуется органическая модель организации управления. Особенности органических организаций – поощрение творческого подхода к работе, повышение уровня информированности, изменение полномочий и ответственности каждого сотрудника в соответствии с характером решаемой проблемы и др. – приводят к увеличению значимости и участия каждого сотрудника в принятии решений, раскрытию потенциала персонала организации, активизации инновационного мышления, что весьма характерно для интеллектуальных работников.

4. Продвижение внутреннего продукта – это создание системы эффективных маркетинговых коммуникаций между участниками внутреннего рынка. Причем наряду с маркетинговыми коммуникациями следует рассматривать и общеорганизационные коммуникации. Задачей внутреннего маркетинга является анализ формальных и неформальных внутренних коммуникаций с целью вы-

явления эффективности и целесообразности коммуникаций для качественной работы персонала.

Методы маркетинговых коммуникаций во внутреннем маркетинге предполагают применение следующих инструментов:

- стимулирование сбыта;
- персональная продажа;
- реклама;
- связи с общественностью (PR).

Под *стимулированием сбыта* во внутреннем маркетинге понимаются краткосрочные поощрительные меры, способствующие «продаже» работы сотрудникам организации, например, предоставление дополнительной оплаты или других льгот за выполнение внеплановой, особо важной работы. Интеллектуальный работник, как и другие категории персонала, может быть стимулирован подобным инструментом, но чаще – расширением полномочий, возможностью участия в интересном проекте и т. п., и при четком понимании целесообразности увеличения своих трудозатрат.

Под *персональной продажей* понимается устная презентация руководителем в разговоре с одним или несколькими потенциальными внутренними покупателями с целью ее продажи. Она является эффективным инструментом продвижения работы/продукта на определенных этапах ее сбыта, когда личные контакты руководства с сотрудниками организации могут являться более эффективными методами мотивации, чем методы стимулирования продаж. Кроме того, методы персональной продажи используются в ходе собеседования при найме на работу. Личный характер встречи позволяет точнее понять запросы сотрудников, разъяснить им позиции и возможности организации, в выгодном свете представить продаваемые работы, ликвидировать недопонимание, установить доверительные отношения, носящие долгосрочный характер. Для интеллектуального работника такой инструмент продвижения может быть довольно значим, поскольку занимаемые им должности часто требуют прямого контакта с руководством, и личная продажа работы как внутреннего продукта организации, часто более эффективна, так как изначально позволяет минимизировать процедурные помехи и недопонимание будущих (или уже состоявшихся) участников внутреннего рынка.

*Реклама* во внутреннем маркетинге используется, в основном, внутренняя, представленная печатной информационной рекламой в виде различных внутренних информационных материалов, во многом совпадающих с материалами по связям с общественностью. Внешняя реклама направлена на привлечение в организацию новых сотрудников. Цели этой рекламы во многом идентичны с имиджевой рекламой организации в целом. Данный инструмент применяется в отношении интеллектуальных работников при условии информационной прозрачности внутри и вне организации.

*Связи с общественностью* во внутреннем маркетинге прежде всего направлены внутрь организации (используется внутренняя функция связей с общественностью). Под общественностью в данном случае понимаются различные сотрудники подразделений организации, включая контактный персонал. Внутренняя функция направ-

лена на создание и поддержание корпоративной социальной ответственности внутри организации, в особенности по удовлетворению потребностей внешних клиентов. Речь идет о высокой репутации организации среди ее персонала, формировании благожелательного климата внутри организации, поддержании чувства ответственности и заинтересованности в делах администрации. Во внутреннем маркетинге может также применяться и внешняя функция связей с общественностью, направленная на привлечение на работу в организацию высококвалифицированного персонала. Данный инструмент может использоваться в отношении интеллектуальных работников лишь при условиях, представленных на разработанном авторами рисунке.

Авторы предлагают следующие принципы использования внутреннего маркетинга в отношении интеллектуальных работников предприятий:

1. Принцип информационной прозрачности внутри организации – информация является первостепенным ресурсом деятельности интеллектуального работника, поэтому цели и задачи, стратегия и тактика организации должны быть открыты и ясны персоналу для понимания того, что, как и зачем необходимо делать. Это обеспечивает чувство включенности в производственный процесс, улучшает возможности для мотивации персонала, создания команды.

2. Принцип соучастия персонала в принятии решений – совместное принятие решений по важным вопросам устраняет возможное сопротивление интеллектуальных работников силовым методам принятия решений и создает чувство причастности, укрепляет «дух общего дела».

3. Предпочтительность принципов, стимулирующих управленческих воздействий перед наказывающими и запрещающими принципами в силу ограничения возможностей применения последних.

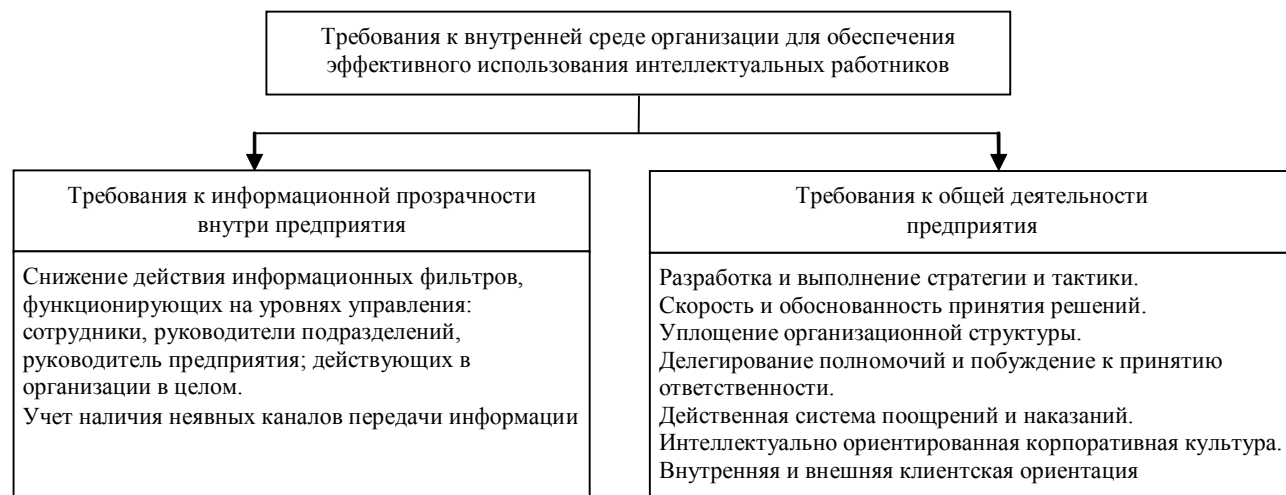
4. Принцип «триединства» идентичности: то, что думает руководитель об интеллектуальном работнике, то, что думает работник о руководителе и то, что руководитель и работник думают о клиенте не должно противоречить друг другу, и в итоге формировать идентичность

соответствующей информации, которая передается клиенту и создает то, что думает клиент об этой организации. В результате создается идентичная информационная среда, обеспечивающая внутреннюю и внешнюю клиентскую ориентацию на приверженность данной организации.

Таким образом, нами выявлено, что внутренний маркетинг является одним из инструментов создания благоприятной организационной среды, в которой возможно эффективное использование интеллектуальных работников. Уточнены элементы внутреннего маркетинга, что обусловлено особенностями интеллектуальных работников и предложены требования к внутренней среде организации для обеспечения эффективного использования интеллектуальных работников и принципы использования внутреннего маркетинга в отношении интеллектуальных работников предприятий – данные инструменты обеспечивают в свою очередь успех предприятия в постоянно изменяющихся рыночных условиях.

### Библиографические ссылки

1. Иноземцев В. Л. Перспективы постиндустриальной теории в меняющемся мире // Новая постиндустриальная волна на Западе. М., 1999.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. : учеб. пособие. М. : Вильямс, 2007.
3. Юртайкин Е. Особенности развития интеллектуальных работников // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 2.
4. Новаторов Э. В. Международные модели маркетинга услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3.
5. Голубкова Е. Н., Михайлов О. З. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3.
6. Таунсенд Р. Секреты управления, или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. М. : ПКК «Интерконтакт», 1991.
7. Лобанов Д. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях [Электронный ресурс]. URL: <http://>



Требования, предъявляемые к внутренней среде организации для обеспечения эффективного использования интеллектуальных работников

www.hr-portal.ru/article/vnutrennii-marketing-personala-v-rossiiskikh-kompaniyakh (дата обращения: 15.11.2010).

9. Хайниш С. В., Токарева, Н. Ю. Структура организации: от реальности до виртуальности – один шаг. Принципы организационно-структурного обеспече-

ния инновационных процессов на предприятии (Из опыта управленческого консультирования). М. : МНИ-ИПУ, 1999.

8. Berry L. L., Parasuraman P. Marketing services. N. Y. : The Free Press, 1991.

O. L. Egoshina, V. M. Kleshkov, O. E. Semenkina

## INTERNAL MARKETING AS THE TOOL OF EFFECTIVENESS INCREASE OF INTELLECTUAL EMPLOYEE EXPENDITURE

*Under conditions of postindustrial economics intellectual employees as the main manufacturers and knowledge carriers are a source of long-term competitive advantage which is difficult for copying, therefore the success of business demands the marketing approach not only to consume service, but also to home market – employees. The article is devoted to analysis of possibilities, specifying internal marketing tools and the principles increasing efficiency of intellectual employees expenditure in organization, taking into account features of this human resources group.*

*Keywords: intellectual employees, internal marketing, requirements to internal environment of organization, tools of internal marketing.*

© Егошина О. Л., Кleshkov В. М., Семенкина О. Э., 2010

УДК 330.332

М. Ю. Жуков

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ГРУПП ПРЕДПРИЯТИЙ

*Рассматриваются проблемы оценки инвестиционной привлекательности предприятий и групп предприятий. Анализируется влияние принадлежности к определенной группе на инвестиционную привлекательность фирмы. Произведена классификация показателей инвестиционной привлекательности. Рассмотрены принципы отбора факторов и показателей, определяющих инвестиционную привлекательность.*

*Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, инвестиции, структура экономической системы, предприятие, отрасль, кластер.*

Для современной мировой экономики характерны следующие особенности: высокий уровень конкуренции; рост требований потребителей к качеству продукции и уровню сервиса; постоянное изменение рыночных условий, производственных и управленческих технологий; интенсификация инновационной деятельности; непрерывная трансформация территориальной и производственной структуры экономики; рост доли и значения сектора услуг; формирование на базе крупных городов торговых, финансовых и научных центров; перемещение производственных мощностей на территории с меньшей стоимостью земли и трудовых ресурсов и т. д. Данные тенденции определяют актуальность проблемы формирования экономической и промышленной политики. Для решения этой задачи необходим инструментарий, позволяющий проводить эффективное и гибкое структурирование экономической системы, отслеживать тенденции в развитии отдельных групп хозяйствующих субъектов, производить мониторинг изменения структуры и развития экономической системы в целом. Необходимым эле-

ментом такой системы управления является оценка инвестиционной привлекательности предприятий и групп предприятий.

Предприятие представляет собой экономическую систему, осуществляющую процесс производства продукции и/или оказания услуг, в ходе которого потребляются определенные ресурсы (финансовые, материальные, трудовые, информационно-технологические и т. д.).

Инвестиционная привлекательность предприятия – совокупность свойств фирмы, предопределяющих ее способность к эффективному функционированию и развитию на базе освоения собственных и привлеченных инвестиционных ресурсов.

Инвестиционная привлекательность группы предприятий – это средневзвешенная оценка уровня инвестиционной привлекательности предприятий, входящих в группу, с учетом их относительной величины, масштаба деятельности и степени значимости.

Мировая экономика, а также экономика отдельной страны, особенно такой большой как Россия, представ-