

**В. П. Заремба**

аспірант кафедри маркетингового менеджменту, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна  
Slavikzaremba@mail.ru

## АНАЛІЗ ЯКОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Проведено аналіз якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємств. Для дослідження автором обрано 15 торговельних підприємств, які було згруповано у п'ять кластерів залежно від формату підприємств, масштабу діяльності та рівня спеціалізації асортименту. На основі аналізу запропоновано модель комплексної оцінки якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління, що передбачає розрахунок таких показників, як рівень адаптивності персоналу підприємства, рівень якості організаційної поведінки персоналу підприємства, рівень організаційної дисципліни на підприємстві, наявність конфліктогенів на підприємстві, рівень згуртованості колективу підприємства, рівень сформованості організаційної культури підприємства.

**Ключові слова:** взаємодія, внутрішня взаємодія, якість внутрішньої взаємодії.

**В. П. Заремба**

аспірант кафедри маркетингового менеджменту, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна

### АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ВНУТРЕННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** Проведен анализ качества внутреннего взаимодействия в системе маркетингового управления предприятий. Для исследования автором выбраны 15 торговых предприятий, которые сгруппированы в пять кластеров в зависимости от формата предприятий, масштаба деятельности и уровня специализации ассортимента. На основе анализа предложена модель комплексной оценки качества внутреннего взаимодействия в системе маркетингового управления, которая предусматривает расчет таких показателей, как уровень адаптивности персонала предприятия, уровень качества организационного поведения персонала предприятия, уровень организационной дисциплины на предприятии, наличие конфликтогенов на предприятии, уровень сплоченности коллектива предприятия, уровень сформированности организационной культуры предприятия.

**Ключевые слова:** взаимодействие, внутреннее взаимодействие, качество внутреннего взаимодействия.

**Vyacheslav Zarembo**

Post-Graduate Student, Donetsk National University of Economics and Trade named by Mykhaylo Tugan-Baranovsky, Ukraine

### THE ANALYSIS OF INTERNAL INTERACTION QUALITY IN THE ENTERPRISES' MARKETING MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** The analysis of internal interaction quality in marketing management system of the enterprises is carried out. The author selected the 15 trade enterprises grouped in five clusters, depending on the format of enterprises, scale of activity and the level of specialization of assortment for the research. Based on the analysis it was suggested the complex assessment model of internal interaction quality in marketing management system, which provides for the calculation of such indicators as personnel adaptability level of the enterprise, the organizational personnel behavior quality level of the enterprise, the organizational discipline level in the enterprise, the presence of conflicts sources at the enterprise, the collective cohesion level of the enterprise, the organizational culture formation level of the enterprise.

**Key words:** interaction; internal interaction; internal interaction quality.

**JEL Classification:** D21, D23, M12

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки кожне підприємство прагне налагодити міцні довготривалі взаємовідносини як із зовнішніми партнерами, так і в середині підприємства. Невід'ємним елементом організації маркетингового управління є організація внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами і навіть окремими співробітниками, оскільки саме від цього значною мірою залежить здатність підприємства результативно функціонувати в мінливих умовах. Тому необхідно систематично проводити аналіз якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі багато уваги приділяється проблемам налагодження взаємодії як зовнішньої, так і внутрішньої, що відображено в роботах таких зарубіжних учених, як Гончаров С. (*Goncharov S.*) [1], Гордон Я. (*Gordon Ian*) [2], Клайн Т. (*Klein T.*) [3], Саттон Д. (*Sutton D.*) [3], Челенков А. (*Chelencov A.*) [1], а також українських науковців, серед яких Балабанова Л. В. [4], Балабаниць А. В. [5], Кочкіна Н. Ю. [6], Криворучко Я. Ю. [8], Самчук О. В. [7], Соловйов І. О. [7], Хоменко О. М. [6], Чернишева С. В. [4], Чухрай Н. І. [8]. Однак у колі вчених не існує єдиної точки

зору щодо аналізу якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємств, що зумовлює актуальність дослідження.

**Метою статті** є здійснення аналізу якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємств, розробка моделі комплексної оцінки якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємств.

**Основні результати дослідження.** Аналіз якості внутрішньої взаємодії підприємств здійснено за такими напрямками: оцінка рівня адаптивності персоналу підприємств; оцінка якості організаційної поведінки персоналу підприємств; оцінка організаційної дисципліни на підприємствах; оцінка наявності конфліктогенів на підприємствах; оцінка рівня згуртованості колективу підприємств; оцінка рівня сформованості організаційної культури підприємств; комплексна оцінка якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління.

Для проведення досліджень обрано п'ятнадцять торговельних підприємств, які було згруповано у п'ять дослідницьких кластерів залежно від формату підприємств, масштабу діяльності та рівня спеціалізації асортименту: *кластер*

A – гіпермаркети – ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Ашан», ТОВ «Практикер Україна»; *кластер В* – супермаркети – ТОВ ТБ «Амстор», ТОВ ТС «Обжора», ТОВ «Бумсіті»; *кластер С* – мінімаркети (зручні магазини) – ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Український рітейл», ВТК «Шахтар»; *кластер D* – спеціалізовані магазини – ТОВ «Фокстрот», ТОВ «Домотехніка», ТОВ «Комфі Трейд»; *кластер E* – вузькоспеціалізовані магазини – ТОВ «Монарх Рітейл Україна», ТОВ «МТІ» мережа INTERTOP, ТОВ «Торговельний будинок «РЕСПЕКТ».

Оцінку рівня адаптивності персоналу підприємств здійснено за 5-бальною шкалою за допомогою розробленої нами комп'ютерної програми за такими параметрами: ступінь зміни вимог керівників до персоналу, залежність результатів діяльності підприємства від окремого працівника, уміння пристосовуватися до нових умов, чутливість персоналу до стимулювання, здатність швидко діяти в невизначених умовах, готовність брати на себе відповідальність, можливість кар'єрного зростання, уміння працівників виконувати різні організаційні ролі, універсальність працівників, надійність працівників, ротація персоналу.

Аналіз показав, що в середньому підприємства кластера В мають високий рівень адаптивності персоналу (3,67 бала за *max* 5,00 балів), а підприємства кластерів А, С, D і E – середній рівень (3,60 бала, 3,36 бала, 3,48 бала і 3,64 бала відповідно), що зумовлено помірним ступенем зміни вимог керівників до персоналу, задовільним умінням швидко діяти в невизначених умовах, достатніми можливостями для кар'єрного зростання, середнім рівнем універсальності працівників, періодичним здійсненням ротації персоналу.

Оцінку якості організаційної поведінки персоналу здійснено за 5-бальною шкалою із використанням розробленої нами комп'ютерної програми за такими параметрами: відчуття причетності до справ підприємства, обов'язковість працівників, їх спрямованість на результат, креативність персоналу, підтримка політики підприємства, дотримання традицій підприємства, відчуття корисності для підприємства, сприяння розвитку підприємства.

Аналіз показав, що в середньому найвищий рівень якості організаційної поведінки мають підприємства кластера В (4,11 бала за *max* 5,00 балів), а найнижчий – підприємства кластера С (3,22 бала), що зумовлено помірним відчуттям причетності працівників до справ підприємства, важливості традицій підприємства, власної корисності для підприємства.

Оцінку організаційної дисципліни на підприємствах здійснено за 5-бальною шкалою за допомогою розробленої нами комп'ютерної програми за такими параметрами: розподіл обов'язків, делегування повноважень, чіткість класифікації робіт, ієрархічна обмеженість можливості контролю за діяльністю підлеглих, врахування відмінностей між оперативною і консультативною діяльністю керівника, рівень розпорядчої та виконавчої дисципліни, узгодженість дій працівників.

Аналіз показав, що найвищий рівень організаційної дисципліни мають підприємства кластера А (4,15 бала за *max* 5,00 балів), а найнижчий – підприємства кластера С (3,39 бала), що спричинено задовільним розподілом обов'язків і делегуванням повноважень, достатньо чіткою класифікацією робіт, помірним врахуванням відмінностей між оперативною і консультативною діяльністю керівника, задовільним рівнем виконавчої дисципліни.

Оцінку наявності конфліктогенів на підприємствах здійснено за 5-бальною шкалою за допомогою розробленої нами комп'ютерної програми за такими напрямками і параметрами: організаційні (збалансованість робочих місць, відповідність ресурсів та цілей, визначеність елементів технологій,

можливості працівників), комунікаційні (налагодженість комунікацій, якість зворотного зв'язку, бар'єри комунікацій), психологічні (психологічна сумісність працівників, агресивність працівників, тактовність працівників, психологічна врівноваженість працівників).

Аналіз показав, що всі підприємства мають незначну наявність конфліктогенів: ТОВ «Епіцентр К» – 3,95 бала, ТОВ «Ашан» – 4,07 бала, ТОВ «Практикер Україна» – 3,87 бала, ТОВ ТБ «Амстор» – 4,05 бала, ТОВ ТС «Обжора» – 3,97 бала, ТОВ «Бумсіті» – 3,97 бала, ТОВ «АТБ-маркет» – 3,83 бала, ТОВ «Український рітейл» – 3,83 бала, ВТК «Шахтар» – 3,69 бала, ТОВ «Фокстрот» – 4,05 бала, ТОВ «Домотехніка» – 3,83 бала, ТОВ «Комфі Трейд» – 4,05 бала, ТОВ «Монарх Рітейл Україна» – 3,91 бала, ТОВ «МТІ» мережа INTERTOP – 3,91 бала, ТОВ «Торговельний будинок «РЕСПЕКТ» – 3,91 бала за *max* 5,00 балів.

Оцінку рівня згуртованості колективу підприємств здійснено за 5-бальною шкалою за допомогою розробленої нами комп'ютерної програми за такими параметрами: демократичність, сполучення індивідуальних і групових цілей, задоволеність роботою, задоволеність перебуванням у колективі, наявність групового мислення, наявність групового тиску, конфліктність, наявність синергетичного ефекту від перебування в колективі, зацікавленість у загальній справі, психологічна сумісність членів колективу, взаємодія між членами колективу, раціональність використання індивідуальних здібностей.

Аналіз показав, що в середньому підприємства кластерів А, В, D і E мають високий рівень згуртованості колективу (3,69 бала, 3,73 бала, 3,75 бала і 3,80 бала за *max* 5,00 балів), а підприємства кластера С – середній рівень (3,56 бала), що пояснюється задовільним рівнем задоволеності роботою, задовільно сформованим груповим мисленням, помірним груповим тиском, помірним синергетичним ефектом від перебування в колективі, задовільною раціональністю використання індивідуальних здібностей.

Оцінку рівня сформованості організаційної культури підприємств здійснено за 5-бальною шкалою за допомогою розробленої нами комп'ютерної програми за такими напрямками і параметрами: поверхневий рівень (фірмовий одяг, дрес-код, правила поведінки, фізичні символи, форма привітання, розташування офісів), глибокий рівень (стереотипи поведінки, методи прийняття рішень, організація командної роботи, ставлення до проблем, сполучення інтересів персоналу із корпоративними інтересами, наявність корпоративної родини, ядро (мораль, цінності, переконання) (табл. 1).

Аналіз показав, що в середньому для підприємств усіх кластерів характерним є середній рівень сформованості організаційної культури: у кластера А – 3,43 бала, кластера В – 3,62 бала, кластера С – 3,10 бала, кластера D – 3,55 бала, кластера E – 3,28 бала за *max* 5,00 балів. Це зумовлено наявністю достатньої кількості працівників, які дотримуються дрес-коду, частковим застосуванням єдиних форм привітання, класичним розташуванням офісів, част-

Таблиця 1

Модель комплексної оцінки якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємств	
Формула	Умовні позначення
$P_{явв} = \sqrt[5]{P_{ап} \times P_{яопп} \times P_{од} \times H_{к} \times P_{зк} \times P_{сок}}$	<p><math>P_{явв}</math> – рівень якості внутрішньої взаємодії;  <math>P_{ап}</math> – рівень адаптивності персоналу;  <math>P_{яопп}</math> – рівень якості організаційної поведінки персоналу підприємства;  <math>P_{од}</math> – рівень організаційної дисципліни на підприємстві;  <math>H_{к}</math> – наявність конфліктогенів на підприємстві;  <math>P_{зк}</math> – рівень згуртованості колективу підприємства;  <math>P_{сок}</math> – рівень сформованості організаційної культури на підприємстві.</p>
<b>Результати:</b>	
<p>3,66 &lt; <math>P_{явв}</math> &lt; 5,00 – високий рівень якості внутрішньої взаємодії підприємства                  2,34 &lt; <math>P_{явв}</math> &lt; 3,66 – середній рівень якості внутрішньої взаємодії підприємства                  1,00 &lt; <math>P_{явв}</math> &lt; 2,34 – низький рівень якості внутрішньої взаємодії підприємства</p>	

Джерело: Авторська розробка

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

ково сформованими стереотипами поведінки, частково сформованою корпоративною родиною, частково сформованими цінностями і переконаннями.

Отримані результати комплексної оцінки (табл. 2) свідчать про те, що в середньому підприємства кластерів А, В, D та Е мають високий рівень якості внутрішньої взаємодії (75,6%, 77,2%, 75,6% і 74,0% відповідно), а підприємства кластера С – середній рівень (67,8%), що спричинено середнім рівнем адаптивності персоналу, середнім рівнем організаційної дисципліни на підприємствах, середнім рівнем згуртованості колективу та середнім рівнем сформованості організаційної культури підприємств.

У кластері А високий рівень якості внутрішньої взаємодії мають ТОВ «Епіцентр К» і ТОВ «Ашан» (77,0% та 78,4% відповідно), а ТОВ «Практикер Україна» – середній рівень (71,6%), що обумовлено середнім рівнем адаптивності персоналу, середнім рівнем якості організаційної поведінки персоналу, середнім рівнем згуртованості колективу та середнім рівнем сформованості організаційної культури підприємства.

Усім підприємствам кластера В притаманний високий рівень якості внутрішньої взаємодії: ТОВ ТБ «Амстор» – 78,4%, ТОВ ТС «Обжора» – 76,0%, ТОВ «Бумсіті» – 77,0%.

Для всіх підприємств кластера С характерним є середній рівень якості внутрішньої взаємодії: ТОВ «АТБ-маркет» – 71,4%, ТОВ «Український рітейл» – 67,8%, ВТК «Шахтар» – 64,4%, що пояснюється середнім рівнем адаптивності персоналу, середнім рівнем організаційної дисципліни на підприємствах, середнім рівнем згуртованості колективу та середнім рівнем сформованості організаційної культури підприємств.

Серед підприємств кластера D високий рівень якості внутрішньої взаємодії притаманний ТОВ «Фокстрот» і ТОВ «Комфі Трейд» (78,4% та 76,4% відповідно), а ТОВ «Домотехніка» – середній рівень (71,6%), що зумовлено середнім рівнем адаптивності персоналу, середнім рівнем якості ор-

ганізаційної поведінки персоналу, середнім рівнем згуртованості колективу й середнім рівнем сформованості організаційної культури підприємства.

У кластері Е високий рівень якості внутрішньої взаємодії мають ТОВ «Монарх Рітейл Україна» та ТОВ «МТІ» мережа INTERTOP (74,0% і 75,2% відповідно), а ТОВ «Торговельний будинок «РЕСПЕКТ» – середній рівень (72,4%), що спричинено середнім рівнем адаптивності персоналу, якості організаційної поведінки персоналу і сформованості організаційної культури підприємства.

**Висновки.**

1. Рекомендована модель комплексної оцінки якості внутрішньої взаємодії підприємств передбачає розрахунок таких показників, як рівень адаптивності персоналу підприємства, рівень якості організаційної поведінки персоналу підприємства, рівень організаційної дисципліни на підприємстві, наявність конфліктогенів на підприємстві, рівень згуртованості колективу підприємства, рівень сформованості організаційної культури підприємства.

2. Аналіз якості внутрішньої взаємодії в системі маркетингового управління підприємств показав, що підприємства кластерів А, В, D і Е в середньому (у рамках кластера) мають високий рівень якості внутрішньої взаємодії (75,6%, 77,2%, 75,6% та 74,0% відповідно), а підприємства кластера С – середній рівень (67,8%), що зумовлено середнім рівнем адаптивності персоналу, середнім рівнем організаційної дисципліни на підприємствах, середнім рівнем згуртованості колективу і середнім рівнем сформованості організаційної культури підприємств.

Перспективами подальших розвідок є розробка маркетингових стратегій управління взаємодією підприємств.

**Література**

1. Челенков А. П. Некоторые аспекты концепции маркетинга взаимодействия / А. П. Челенков, С. Э. Гончаров // Маркетинг. – 2006. – № 6(91). – С. 17-31.
2. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
3. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Клайн ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством : монографія / Л. В. Балабанова, С. В. Чернишева. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 280 с.
5. Балабаниць А. В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми : монографія / А. В. Балабаниць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 509 с.
6. Кочкіна Н. Ю. Корпоративна релігія у системі стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. Ю. Кочкіна, О. М. Хоменко // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 3-4. – Режим доступу : <http://soskin.info/ea/2012/3-4/201219.html>
7. Соловйов І. О. Маркетинг відносин в АПК: орієнтири на майбутнє / І. О. Соловйов, О. В. Самчук // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5. – С. 47-51.
8. Чухрай Н. І. Дослідження пріоритетів у формуванні відносин між бізнес-партнерами / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85). – С. 137-142.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2013

**References**

1. Chelenkov, A. P., & Goncharov, S. E. (2006). Some aspects of the marketing interaction concept. *Marketing*, 6(91), 17-31 (in Rus.).
2. Gordon, I. (2001). *Marketing partnerships* (Trans. from Eng. under the Ed. of O.A Tretiyak). St. Petersburg: Piter (in Rus.).
3. Sutton, D., & Klein, T. (2004). *The new science of marketing. Marketing management of the enterprise*. St. Petersburg: Piter (in Rus.).
4. Balabanova, L. V., & Chernysheva, S. V. (2009). *Relationship marketing in the enterprise management system*. Donetsk: Donnuet (in Ukr.).
5. Balabanyts, A. V. (2010). *Integrated management of marketing interaction: imperatives, methodology, mechanisms*. Donetsk: Donnuet (in Ukr.).
6. Kochkina, N. Yu., & Khomenko, O. M. (2012). Corporate religion in the strategic management system of the enterprise. *Economic Annals-XXI*, 3-4. Retrieved from <http://soskin.info/ea/2012/3-4/201219.html> (in Ukr.).
7. Solovyev, I. O., & Samchuk, O. V. (2004). Relationship marketing in the agrifood sector: Guidelines for the future. *Marketing in Ukraine*, 5, 47-51 (in Ukr.).
8. Chukhray, N. I., & Kryvoruchko, Ya. Yu. (2008). The research priorities in the formation of relations between business partners. *Actual Problems of Economics*, 7(85), 137-142 (in Ukr.).

Received 13.03.2013

Таблиця 2

**Комплексна оцінка якості внутрішньої взаємодії на підприємствах**

Підприємство	Параметр						Комплексна оцінка	Рівень якості внутрішньої взаємодії підприємства, %	Середня оцінка по кластеру	Рівень якості зовнішньої взаємодії по кластеру, %
	Адаптивність персоналу підприємства	Якість організаційної поведінки персоналу підприємства	Організаційна дисципліна на підприємстві	Наявність конфліктогенів на підприємстві	Згуртованість колективу підприємства	Сформованість організаційної культури на підприємстві				
<b>Кластер А</b>										
ТОВ «Епіцентр К»	3,67	4,11	4,29	3,95	3,75	3,41	<b>3,85</b>	<b>77,0</b>	<b>3,78</b>	<b>75,6</b>
ТОВ «Ашан»	3,67	4,11	4,29	4,07	3,75	3,67	<b>3,92</b>	<b>78,4</b>		
ТОВ «Практикер Україна»	3,47	3,53	3,87	3,87	3,58	3,22	<b>3,58</b>	<b>71,6</b>		
<b>Кластер В</b>										
ТОВ ТБ «Амстор»	3,67	4,25	4,13	4,05	3,80	3,67	<b>3,92</b>	<b>78,4</b>	<b>3,86</b>	<b>77,2</b>
ТОВ ТС «Обжора»	3,67	3,97	4,00	3,97	3,70	3,51	<b>3,80</b>	<b>76,0</b>		
ТОВ «Бумсіті»	3,67	4,11	4,00	3,97	3,70	3,67	<b>3,85</b>	<b>77,0</b>		
<b>Кластер С</b>										
ТОВ «АТБ-маркет»	3,41	3,71	3,52	3,83	3,58	3,37	<b>3,57</b>	<b>71,4</b>	<b>3,39</b>	<b>67,8</b>
ТОВ «Український рітейл»	3,41	3,26	3,38	3,83	3,58	2,94	<b>3,39</b>	<b>67,8</b>		
ВТК «Шахтар»	3,26	2,68	3,27	3,69	3,51	3,00	<b>3,22</b>	<b>64,4</b>		
<b>Кластер D</b>										
ТОВ «Фокстрот»	3,67	4,11	4,29	4,05	3,80	3,67	<b>3,92</b>	<b>78,4</b>	<b>3,78</b>	<b>75,6</b>
ТОВ «Домотехніка»	3,39	3,37	4,00	3,83	3,65	3,32	<b>3,58</b>	<b>71,6</b>		
ТОВ «Комфі Трейд»	3,39	3,96	4,13	4,05	3,80	3,67	<b>3,82</b>	<b>76,4</b>		
<b>Кластер Е</b>										
ТОВ «Монарх Рітейл Україна»	3,68	3,67	3,89	3,91	3,80	3,30	<b>3,70</b>	<b>74,0</b>	<b>3,70</b>	<b>74,0</b>
ТОВ «МТІ» мережа INTERTOP	3,68	3,82	4,13	3,91	3,80	3,30	<b>3,76</b>	<b>75,2</b>		
ТОВ «Торговельний будинок «РЕСПЕКТ»	3,56	3,39	3,89	3,91	3,80	3,25	<b>3,62</b>	<b>72,4</b>		

Джерело: Авторська розробка