

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА
АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь - магістр

**на тему «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Виконав: студент 2-го року
навчання,

Спеціальності 075 Маркетинг

Юрченко Ярослав Віталійович

Керівник Храпкіна В.В.

д.е.н., професор

Рецензент: доц. Гурман О.М.

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«__» _____ 2022 р.

Київ, 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	середина квітня			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	початок травня			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	кінець травня			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Храпкіна Валентина Валентинівна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Юрченко Ярослав Віталійович (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь магістр

Спеціальність **075 Маркетинг**

(код і назва)

Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Юрченко Ярослав Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні підходи до маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом»

керівник роботи Храпкіна Валентина Валентинівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «7» червня 2022 року
№ 638-с

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: визначити поняття, суть, цілі та основоположні принципи маркетингових комунікацій підприємства; дослідити внутрішні комунікації та маркетинг персоналу підприємства з формуванням нових концепцій та інструментів; проаналізувати методи та можливі інструменти оцінки ефективності впровадження комплексу маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом підприємства; проаналізувати господарську діяльність підприємства з подальшим його використанням як бази досліджень; провести конкурентний аналіз внутрішнього ринку дослідженого підприємства для співробітників форми; дослідити наявні внутрішні комунікації підприємства у сучасних ринкових умовах; розробити стратегію впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій для підприємства; розрахувати та спрогнозувати потенційні економічні та фінансові результати від впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Маркетингові комунікації підприємства: економічна сутність та види	6
1.2. Внутрішні маркетингові комунікації та маркетинг персоналу в управлінні персоналом підприємства.	12
1.3. Впровадження концепції «внутрішнього клієнта»: інструменти та методи оцінки ефективності	20
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «УКЛОН КОРПОРЕЙТ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» на українському ринку сервісів онлайн-виклику авто	33
2.2. Конкурентний аналіз ринку сервісів виклику авто та компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» для внутрішнього клієнта	47
2.3. Аналіз внутрішніх маркетингових комунікацій компанії ТОВ «Уклон Корпорейт»	59
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКЛОН КОРПОРЕЙТ»	67
3.1. Розробка стратегії впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій на підприємство ТОВ «Уклон Корпорейт»	67
3.2. Економічна оцінка впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій на підприємстві ТОВ «Уклон Корпорейт»	85
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи на тему сучасних підходів до маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом обумовлена необхідністю нових концепцій маркетингу зі співробітниками організації. Наразі, між багатьма компаніями відбувається ринкова війна не тільки за найбільш кваліфікованих працівників. Сучасний ринок рекрутингу демонструє велику недостачу персоналу, особливо лінійних бізнес-процесів. Маркетинг персоналу починає все більше витрачати ресурсів та часу підприємства для залучення нових працівників. Масштабування бізнесу сповільнюється, через що віддаються конкурентні позиції та зменшується прибуток. Маркетологи потребують незвичайних рішень маркетингу персоналу. Саме тому, аналіз теоретичних основ маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом, аналіз наявних маркетингових комунікацій та дослідження економічної характеристики підприємства, та рекомендації щодо впровадження нових концепцій внутрішнього маркетингу з подальшим прорахунок економічної ефективності, є доцільним спектром дослідження та підтверджує актуальність даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо запровадження сучасних підходів маркетингових комунікацій персоналу у реальних ринкових умовах з використанням сучасних інноваційних рішень та збільшенням економічних показників підприємства. Для досягнення мети, окреслені такі **завдання**:

- визначити поняття, суть, значення, цілі та основоположні принципи маркетингових комунікацій підприємства;
- дослідити внутрішні комунікації та маркетинг персоналу підприємства з формуванням нових концепцій та інструментів;
- проаналізувати методи та можливі інструменти оцінки ефективності впровадження комплексу маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом підприємства;

- проаналізувати господарську діяльність підприємства з подальшим його використанням як бази дослідження;
- провести конкурентний аналіз внутрішнього ринку дослідженого підприємства для співробітників фірми;
- дослідити наявні внутрішні комунікації підприємства у сучасних ринкових умовах;
- розробити стратегію впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій для підприємства;
- розрахувати та спрогнозувати потенційні економічні та фінансові результати від впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій.

Об'єктом дослідження є системи внутрішніх маркетингових комунікацій в умовах реального бізнес середовища

Предметом дослідження є відносини, які виникають в процесі запровадження сучасних підходів до маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом ТОВ «Уклон Корпорейт».

Методи дослідження. Під час дослідження використані загально наукові та специфічні методи, зокрема: метод наукової абстракції – для дослідження теоретичних основ маркетингових комунікацій підприємства та формування авторських понять; метод аналізу – для розподілу елементів дослідження на категорії та формування об'єктивних висновків; логічний аналіз – для відтворення об'єктів дослідження у процесі розробки нових рішень маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом; метод побудови бізнес-процесів – для формування власної структури діяльності проєкту під час впровадження комплексу внутрішніх маркетингових комунікацій; метод порівняння – для формування об'єктивних експертних оцінок щодо діяльності підприємства та оцінки конкурентів; метод опитування – для накопичення аналітичної інформації щодо наявних проблем внутрішніх клієнтів підприємства та створенню системи комунікації, а також дослідження лояльності внутрішнього клієнта; метод

тестування – для перевірки актуальності наявної інформації в реальних умовах. Також використовувались спеціалізовані методи – побудова блок-схем за методом «дерево рішень», формування організаційної структури компанії, аналіз динаміки активів підприємства, дослідження показників фінансового стану, експертний аналіз конкурентоспроможності та побудова матриці конкурентоспроможності, визначення цілей за технологією SMART, визначення портрету внутрішнього клієнта за методом 5W, розробка SWOT-аналізу, побудова діаграми Ганта для управління проєктом, прогнозування економічних результатів за методом «сценарного підходу».

Інформаційним забезпеченням роботи слугували праці українських та зарубіжних вчених з даної проблематики та нормативно-правові акти, матеріали міжнародних економічних організацій, статті вітчизняних та іноземних періодичних видань, статистичні дані, відкриті Веб-ресурси, дані щодо економічного та управлінського обліку компанії ТОВ «Уклон Корпорейт», а також власні розробки автора.

Структура роботи: робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг 106 сторінок, 20 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел складається з 41 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Маркетингові комунікації підприємства: економічна сутність та види

В умовах сучасного ринку недостатньо розробити новий якісний продукт, встановити на нього оптимальну ціну та обрати ефективні канали розподілу. Сильна конкуренція на ринку потребує розширення поглядів комунікації на звичні для підприємства речі. Бізнес-процеси, які не потребували маркетингу вчора, потребують його сьогодні. Дедалі більшого значення набуває така складова комплексу маркетингу, як маркетингові комунікації. Система їх спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар підприємства, а також створення позитивного іміджу компанії. Також, тенденції розвитку ринку вказують на те, що масовий, або традиційний маркетинг все рідше використовується підприємствами, натомість відбувається перехід до спеціалізованого маркетингу, який може бути спрямований на вузькі та специфічні аудиторії.

Кандидат економічних наук Король І.В. у своєму дослідженні зазначає що маркетингові комунікації — це сукупність сигналів , що виходять від підприємства на адресу різноманітних аудиторій : посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу з метою інформування , переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари і свою діяльність. [1]

Також, маркетингова комунікація може виступати у ролі комунікаційного міксу, тобто формування прибутку компанії від продажів та підтримки постійних зв'язків зі стейкхолдерами. Кандидат економічних наук Скригун Н.П. структурував поняття маркетингових комунікацій наступним чином. Маркетингові комунікації – це створення та підтримування постійних зв'язків між фірмою та ринком з метою активізації продажів і формування

позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про свою діяльність. [2]

Маркетингові комунікації спрямовані на стимулювання збуту підприємства та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством та стейкхолдерами, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася.

Richard Varey у своїй роботі “Marketing Communication: Principles and Practice” визначив що маркетингові комунікації, як монета, мають дві різні сторони. З одного боку, маркетингові комунікації спрямовані на ефективне надання інформації про бізнес та його продукти обраним групам клієнтів, а з іншого боку, його завдання полягає в тому, щоб дізнатися від аудиторії про їхні інтереси та цінності, з метою отримання більшого прибутку від виробництва продукту. [3] Саме тому, маркетингові комунікації потребують структурного підходу та різносторонності у формуванні комунікаційних цілей бренду.

Також раніше, з початком зароджування маркетингу як науки, маркетингові комунікації порівнювали із терміном просування (від англ. promotion) та підпорядковували до будь-якої форми повідомлень, котрі використовуються підприємством для інформації споживачів про свої товари, послуги, ідеї, громадську діяльність чи вплив на суспільство. [3] Тобто стимулювання збуту, створення іміджу, тощо, з'явилися в цьому понятті значно пізніше, проте наразі відіграють ключові значення у постановці маркетингових цілей.

З іншого боку, маркетинговими комунікаціями прийнято називати систему (методи і форми) передачі інформації та аналіз відповідної реакції, що виникла у зв'язку з контактом та обігом.

На основі проаналізованих визначень українських та іноземних науковців, сформуємо авторське. Маркетингова комунікація підприємства – це комплексний вплив організації на внутрішнє й зовнішнє середовище, з

метою створення сприятливих умов для стабільної та прибуткової діяльності на ринку.

Комплекс маркетингових комунікацій – це діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання і нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу організації у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством та стейкхолдерами, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації. [4]

Тобто, основним завданням комплексу маркетингових комунікацій є підвищення лояльності споживачів до бренду та залучення тісних та ефективних взаємовідносин із партнерами підприємства.

Формуючи завдання комплексу маркетингових комунікацій для підприємства доцільно буде використати порівняння з “customer journey”, класичним маркетинговим інструментом, який дозволяє визначити шлях клієнта від отримання першої інформації про продукт до його купівлі. На базі цього ми можемо інтерпретувати схему, яку також зазначав Richard Varey у своєму дослідженні, яка демонструє як поетапно сформувати цілі та завдання маркетингової комунікації.

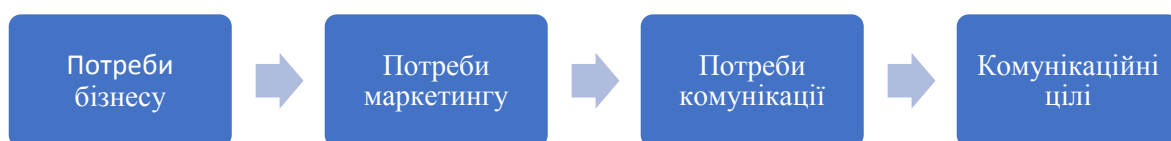


Рис. 1.1. Схема визначення шляху цілей маркетингових комунікацій (укладено автором на основі [3]).

Таким чином, комунікаційні цілі завжди будуть починатися з потреб бізнесу. Наприклад, якщо бізнес потребує підвищення якості персоналу, то комунікаційні цілі не можуть бути спрямовані на підвищення охоплення соціальних мереж, котрі в свою чергу були підлаштовані маркетинговими

потребами до отримання конверсії продажів продукту. Така маркетингова комунікація не буде мати сенсу. Тому використовуючи схему зображену на рис. 1.1. ми виключаємо не пов'язаність елементів просування та створюємо правильний комплекс маркетингових комунікацій.

З цього виходять, що маркетингові комунікації можна поділити за двома основними видами: внутрішніми та зовнішніми. Зовнішні маркетингові комунікації формують взаємодію із прямими споживачами продукції підприємства задля досягнення ринкових цілей бренду. Внутрішні маркетингові комунікації у класичному розумінні підтримують взаємодію маркетингових елементів підприємства для досягнення зовнішніх маркетингових цілей. Проте у сучасних ринкових умовах все частіше починають використовувати формування внутрішніх маркетингових комунікацій саме у концепції управління персоналом підприємства та фокусі на людях та їх бізнес-процесах. [6, 9]

У сучасному маркетингу необхідну роль набуває інтегрована характеристика маркетингових комунікацій. Загалом, інтегровані маркетингові комунікації – це процес, який з одного боку, передбачає вплив на цільові аудиторії, а з іншого – допомагає отриманню інформації про реакцію цих аудиторій на відповідний вплив. [6] Обидві ці складові важливі, а саме залежність цих двох сторін дає підставу говорити про інтегровану маркетингову комунікацію як про систему. Саме тому, у сучасному маркетингу просування не має сенсу без отримання зворотної комунікації від споживача.

Сьогодні інтегровані маркетингові комунікації трансформувались у принцип TTL-маркетингу [8] . TTL (з англ. through the line – крізь лінію) сучасне трактування теорії інтегрованих маркетингових комунікацій, який формується завдяки ATL- (з англ. above the line – над лінією) та BTL-маркетингу (з англ. below the line – під лінією). Саме цей принцип є комплексним рішенням для маркетингових комунікацій. Це може здатися очевидним, хоча не всі маркетингові кампанії подібні до цього: деякі – лише

ATL, а деякі – лише BTL [5].

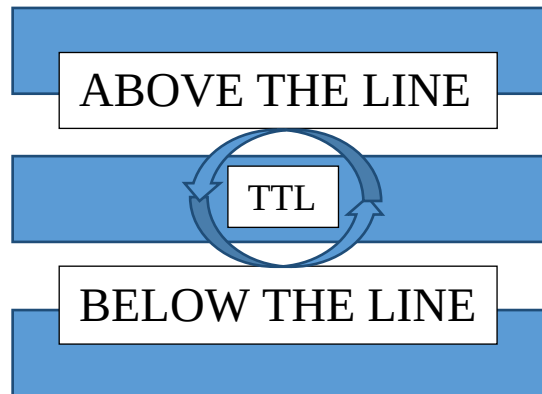


Рис. 1.2. Концепція ATL, BTL та TTL- маркетингових комунікацій
(укладено автором на основі [5, 7, 8]).

У дослідженні теоретичних основ маркетингових комунікацій Демидок А. було структуровано наступне значення концепцій ATL та BTL.

ATL (above the line – над лінією) – це традиційний односторонній (прямий) вплив на свідомість споживача без включення його в діалог з продавцем товару, виробником або торговою організацією з виконанням платних рекламних замовлень за посередництвом преси, радіо і телебачення, кіно та зовнішньої реклами. Це такий вид маркетингу, який має дуже широке розповсюдження та в основному використовується для формування інформованості про бренд.

BTL (below the line – під лінією) – рекламна діяльність і заходи з просування, які включають стимулювання збуту, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, участь у виставках, реклама в мережі Інтернет. [10]

У ATL та BTL різні завдання: з допомогою методів ATL компанія будує бренд, створює легенду, формує асоціативний спектр споживача, частіше всього розповідає про бренд вперше. А методи BTL на практиці втілюють характер цього бренду. Причиною такої високої ефективності BTL є те, що вона безпосередньо спрямована на цільову аудиторію і проводиться в основному на місці продажу, тобто під час прийняття рішення про покупки. Базовим завданням BTL є звернути увагу споживача, залишитися в пам'яті та

зробити для споживача пробний досвід користування продуктом.

Максимальні результати будь-якої рекламної кампанії можна досягти у разі комплексного застосування ATL і BTL, що формує ідею концепції та поєднання її у TTL-комунікації, як зображено на рисунку 1.2.

В нашому світі велика кількість яскравих прикладів даних концепцій. Прикладом маркетингу “Above the Line” стане медіа кампанія, яку замовила хлібопекарське підприємство. Оголошення буде показуватися по всій країні, і кожен глядач побачить те саме повідомлення. Одна і та ж хлібопекарська компанія може також запустити пряму маркетингову кампанію у великому місті, орієнтовану до пасажирів на шляху до роботи. Вони можуть запропонувати безкоштовні зразки злаків, а також ваучери, які можуть бути використані в місцевому магазині. Орієнтування на конкретну цільову аудиторію та стимулювання швидкого фідбеку, буде завданням цієї кампанії. Прикладом же “Below the Line” концепції в цьому випадку буде, якщо наша ж компанія почне свою загальнонаціональну рекламну кампанію в YouTube, яка покаже різні відеореклами різним користувачам залежно від того, де проживали користувачі, і містить промо-код зі знижкою на покупки, здійснені на їхніх місцевих торговельних точках [5]. В такому випадку, ефективність кампанії буде найвищою з поєднанням двох різних підходів.

Таким чином, заходи ATL та BTL базуються на рішеннях, для яких не існує обмежень, що можуть поєднувати нестандартне застосування класичних методик, що довели свою ефективність, і принципово нових інструментів і прийомів, запозичених з інших сфер життя (театр, кінематограф, спорт, релігія, наука тощо). Вражаючими результатами, які приносять саме BTL-проекти є миттєве й глибоке проникнення у свідомість споживача (радикальне зростання пізнавання марки й стрибкоподібне збільшення продажів) і перетворення споживача в прихильника бренду (експрес-формування лояльності й прихильності). Проте, потрібно пам’ятати, що маркетингові комунікації є комплексним процесом, а тому в першу чергу повинні бути поставлені цілі та тільки після цього використання концепцій.

У більшості випадків, концепція TTL-комунікацій використовується у зовнішніх маркетингових комунікаціях підприємства. Проте застосування тих самих методів доцільно і до внутрішніх комунікацій, якщо розглядати внутрішні маркетингові комунікації за зміною їх сучасного генезису. Аналізуючи зміни підходів до внутрішніх комунікацій підприємства було розроблену нову концепцію - внутрішнього клієнта.

Отже, у цьому підрозділі було проаналізовано різні визначення від науковців та практиків щодо поняття «Маркетингові комунікації» та запропоноване авторське. Було структуроване поняття та завдання комплексу маркетингових комунікацій та розроблена схема визначення шляху комунікаційних цілей підприємства. Досліджено різницю між основними видами маркетингових комунікацій: внутрішніми та зовнішніми. Проаналізовано важливість інтегрованого підходу до маркетингових комунікацій (комунікації повинні мати зворотній зв'язок) та розглянута сучасна концепція інтегрованих маркетингових комунікацій – TTL-маркетинг. Досліджено основні види TTL-маркетингу: ATL та BTL, а також методика їх використання.

1.2. Внутрішні маркетингові комунікації та маркетинг персоналу в управлінні персоналом підприємства.

Як було зазначено, концепція TTL-комунікацій частіше використовується у зовнішніх маркетингових комунікаціях підприємства. Проте в рамках актуальних бізнес-моделей помітно все більш активне застосування актуальних інструментів маркетингових комунікацій у внутрішньому середовищі підприємства. Це відбувається через зміни бізнес-процесів, в яких функції працівників видозмінюються. Якщо посилається на представника класичної американської школи маркетингового менеджменту Філіпа Котлера то основна задача внутрішнього маркетингу це підтримка максимальної якості виконання співробітниками своїх задач за визначеними

підприємством інструкціями. Проте тут одразу згадується цитата американського підприємця та винахідника Стіва Джобса «Немає сенсу наймати тямущих людей, а потім указувати, що їм робити. Ми наймаємо тямущих людей, щоб вони казали, як чинити нам» [11]

В генезисі розвитку внутрішнього маркетингу виник дисонанс. Автори розділились з різними поглядами на розуміння алгоритмів внутрішніх комунікацій підприємства. Проте, потрібно зазначати, що багато від чого залежить і форма бізнес-процесів навколо якої автори формували власні визначення. Було розроблено порівняльну таблицю адаптованих концепцій внутрішнього маркетингу для структуризації актуального визначення.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця концепцій внутрішнього маркетингу за підходами школи маркетингу (укладено автором на основі [9, 13])

Школа маркетингу	Автори	Рік публікації	Внутрішній маркетинг
Американська школа маркетингу послуг	К. Лавлок	2005	Внутрішній маркетинг – це підтримка персоналу компанії, орієнтована на розуміння ним нового продукту та пов’язаних сервісних систем функціонування продукту на ринку, а також надання співробітникам детальної інформації про подальшу ринкову взаємодію з ним.
	Л. Беррі	1992	Внутрішній маркетинг – це заохочення, розвиток, утримання та мотивація кваліфікованих працівників у процесі розвитку продукту, що задовольняє їх потреби.
Американська школа маркетингового менеджменту	Ф. Котлер	2004, 2008	1. Внутрішній маркетинг – здійснення найму працівників, їх навчання та мотивація на високий рівень обслуговування, 2. Внутрішній маркетинг - забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації та її топ-менеджментом.
	П. Друкер	2001	Внутрішній маркетинг спрямований на створення репутаційного спектру навколо компанії для залучення працівників, а тому організація повинна розглядати своїх співробітників як волонтерів, тому що бонусів завжди буде не достатньо.

Британська школа маркетингу	Р. Вері, Б. Льюїс	1999	Внутрішній маркетинг повинен стимулювати застосування маркетингових комунікаційних принципів до компанії як до окремої соціальної системи, яка діє за системою вільного ринку.
	Н. Пірсі, Н. Морган	1991	Внутрішній маркетинг – це розроблення системи маркетингових комунікацій, спрямованої на внутрішній ринок організації з використанням таких самих базових структур, як і для зовнішнього маркетингу.
Українська школа маркетингу	А.В.Войчак, І. Л. Решетнікова	2008	Внутрішній маркетинг – це фокусування комунікацій на персоналі фірми та створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли функціональній якості обслуговування.
Скандинавська школа маркетингу	П. Войма та К. Гронроос	2002	Концепція внутрішнього маркетингу полягає в тому, що співробітники організації повинні бути мотивовані на якісне обслуговування клієнтів, саме тому творення клієнтоорієнтованого фону всередині організації є основним завдання внутрішнього маркетингу.

Результати дослідження свідчать про те, що більшість авторів напряду пов'язує діяльність внутрішнього маркетингу компанії із залученням співробітників та підвищення їх продуктивності та якості. З роками генезис внутрішнього маркетингу прогресував. Якщо на початку його загального використання у період 1980-2000 років була помітна чітка паралель між внутрішнім маркетингом та маркетингом персоналу, то з розвитком розуміння концепції внутрішній маркетинг почав все більше розглядатися як система принципів, цінностей та внутрішньої взаємодії співробітників та підприємства.

Один з найвідоміших авторів, представник американської школи маркетингового менеджменту, Філіп Котлер досліджував поняття внутрішніх маркетингових комунікацій протягом довготривалого періоду, а тому зміни у його баченні концепцій дуже якісно репрезентують загальний розвиток генезису внутрішнього маркетингу. Таким чином, Філіп Котлер у 2004 році зазначає що внутрішній маркетинг в цілому пов'язаний з найманням та мотивацією працівників, прирівнюючи внутрішній маркетинг до маркетингу персоналу, проте у 2008 році автор зазначає що більш важливим є залучення

працівників до принципів фірми та чітке слідування їм. Концепція внутрішнього маркетингу Філіпа Котлера 2008 року ще прийнято називати моделлю внутрішніх комунікацій корпорації «McDonald's», яка є напевно найкращим прикладом якості підходу до внутрішніх комунікацій серед корпорації у світі. [12]

Британська школа маркетингу завжди розглядала внутрішній маркетинг як більш широке поняття, зважаючи що не тільки залучення співробітників та їх мотивація є основними процесами концепції. Внутрішній маркетинг потрібно розглядати як систему процесів в середині організації. Одним з його завдань може бути розширення діяльності маркетинг персоналу всередині організації.

Основним завданням внутрішнього маркетингу є збалансованість інтересів всіх учасників бізнес-процесів підприємства. Починаючи з процесу виробництва продукції до споживачів, стейкхолдерів та персоналу компанії. Підприємства не будуть працювати на цільових клієнтів, якщо їхня діяльність буде збитковою. Споживачі, в свою чергу, не стануть постійними клієнтами підприємства, якщо продукт є неповноцінним та не задовольняє їх споживацькі потреби. Отже і персонал не зможе виконувати якісно свої задачі та бути ініціативним, якщо інтереси працівників не представлені у рамках внутрішніх комунікацій компанії. [13]

Внутрішній маркетинг повинен працювати по принципу «снігової кулі», коли спочатку йде формування усіх необхідних бізнес-процесів з виробництва продукції, або надання сервісу, та при взаємодії зі всіма учасниками бізнес-процесу, пошарово нарощуються усі необхідні елементи функціонування продукту на ринку. Елементи внутрішнього маркетингу повинні доповнювати один одного. Чим якісніше вони будуть поєднані, тим міцніше буде продукт у конкурентному середовищі. Так як і снігова куля, якщо вона погано поєднана між собою, то і перша перешкода одразу зруйнує її. Діяльність будь-якого продукту на сучасному ринку починається з якісно проведеної внутрішньої маркетингової комунікації підприємства.



Рис. 1.3. Концепція «снігової кулі» внутрішнього маркетингу підприємства (укладено автором)

На основі проаналізованих визначень українських та іноземних науковців, а також розробленої концепції «снігової кулі», сформуємо авторське визначення внутрішнього маркетингу підприємства. **Внутрішній маркетинг підприємства** – це система маркетингових комунікацій всередині організації, основне завдання якої є збалансованість інтересів та побудова багатосторонніх партнерських відносин всіх учасників бізнес-процесів підприємства з метою підвищення конкурентної сили на ринку.

Саме тому, в сучасних умовах, внутрішні маркетингові комунікації підприємства є більш глибоким та широким поняттям ніж було раніше. Сьогодні прийнято розглядати внутрішні комунікації як початок маркетингу продукту, це є важливим етапом у формуванні ринкової цінності. На практиці, часто має місце поспішне випередження зовнішньої маркетингової кампанії над внутрішньою. Бізнеси виходять на відкритий ринок, активно просувають свій продукт, проте не розуміють що відбувається всередині. Сучасні тренди дають розуміння, що просування продукту чи послуги

повинно починатися з внутрішнього ринку, скріплення снігової кулі, розуміння підприємством та його працівниками переваг та сили продукту, бізнес системи проєкту, зацікавленості сторін та фінансової структури. Так формується цілісність і злагодженість роботи всієї організації, що і є ціллю сучасного внутрішнього маркетингу.

Опираючись на сформоване поняття внутрішнього маркетингу, можна зробити висновок, що сучасне розуміння концепції не є тотожним концепції маркетингу персоналу, як зазначали більш ранні автори. Проте вони є взаємопов'язані, тому що передбачають задоволення потреб підприємства, інтересів його працівників та суспільства загалом. Координування ефективної операційної діяльності змушує компанію оптимізувати процеси використання людських ресурсів.

Михайло П. Сагайдак у своєму дослідженні з'ясував, що під маркетингом персоналу розуміють процес забезпечення, управління й оптимізації (вивільнення) персоналу, який з позицій зовнішнього маркетингу розглядається як «продукт». [15]

Проте, зважаючи на останні зміни у бізнес-процесах підприємств, Н. Папонова вивчаючи особливості маркетингу у сфері управління персоналом, зазначає що ситуація на ринку праці все частіше формує зворотну кореляцію взаємин «працівник – роботодавець – працівник» [16]. Дане твердження є цілком логічним, тому що рішення про співпрацю підприємства з досвідченим працівником, який володіє необхідними якісними навичками, у більшості випадків приймає сам працівник. Для такого працівника компанія стає продуктом, а для компанії працівник - внутрішнім клієнтом. Отже, маркетинг персоналу – це вид діяльності, який спрямовано на виявлення потреби в персоналі, задоволення цієї потреби й утримання наявних кваліфікованих працівників.

До функцій маркетингу персоналу можна віднести: внутрішню мотивацію існуючого персоналу, виявлення потреб у співробітниках, розрахунок витрат, формування стратегії та використання наявних

інструментів для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Маркетинг персоналу доцільно розглядати як систему, основними елементами якої є зовнішнє середовище (ринок праці, рекрутинг, державна політика у сфері зайнятості, тощо) та внутрішнє середовище (адаптація, навчання, розвиток та оцінка співробітників, організація системи мотивації та оплати праці, делегування повноважень, комунікаційні та інформаційні цілі). [15]

У більшості бізнес-процесів підприємства співробітники приймають активну участь. З однієї сторони, працівник може створювати позитивні умови функціонування проєкту, якщо його мотиваційна складова знаходиться на достатньому рівні. З іншої, проявляти нейтральне ставлення до своїх обов'язків, а в деяких випадках навіть паразитувати якісній діяльності підприємства, відрікатися від оновлених ринкових умов, не приймати нововведення, тощо. Щоб уникнути подібних негативних явищ, необхідно поєднувати внутрішній маркетинг та маркетинг персоналу. Це дозволить створити баланс інтересів компанії та співробітників, а також використовувати наявні інструменти. В такому випадку, підприємство зможе:

- Досягти поставлених цілей;
- Створити необхідні умови для залучення кваліфікованих працівників;
- Розширити вплив корпоративних цінностей на споживачів продукту;
- Розподілити оптимальне використання людського ресурсу;
- Збалансувати потреби підприємства та кожного працівника.

Поєднуючи принципи маркетингу персоналу та внутрішніх маркетингових комунікацій можна вибудувати якісні взаємозв'язки з навколишнім середовищем рекрутингу для формування джерел покриття потреб в персоналі. Також, використовуючи інструменти коучингу та технологій HR-брендингу, адаптувати нових працівників та підвищити їх

залученість до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Крім того, подібна система дозволяє управляти персоналом обходячи конфлікти, які виникають при класичних взаємодіях «працівник – HR».

Концепція маркетингу персоналу та внутрішнього маркетингу доповнюють одна одну. Їх використання дозволяє забезпечити підприємство високо-кваліфікованим персоналом і максимально ефективно організувати його діяльність завдяки створенню необхідних умов праці, стимулів і мотивів, тобто дозволяє правильно «продати» підприємство його ж працівникам. Основна різниця полягає в тому, що маркетинг персоналу доцільно розглядати як інструмент внутрішніх маркетингових комунікацій підприємства, загалом пов'язаний із залученням нових працівників до компанії. Як зазначав Ф. Котлер холістичність сучасних маркетингових реалій, що передбачає одночасне використання внутрішнього, інтегрованого маркетингу та маркетингу відносин у одній площині, [18] підтверджує актуальність поєднання різних маркетингових концепцій. Саме через цю пов'язаність та близькість відбувається адаптація працівників до сучасної моделі співпраці та формуються нові принципи маркетинг персоналу та внутрішнього маркетингу – концепція «внутрішнього клієнта».



Рис. 1.4. Концепція «внутрішнього клієнта» у маркетингових комунікаціях підприємства

**укладено автором*

Концепція внутрішнього клієнта дозволяє створити альтернативу не тільки в комунікаціях з персоналом, а повністю змінити модель співпраці та деякі бізнес-процеси, впроваджуючи новий інструмент «внутрішнього

клієнта» у стратегію внутрішніх маркетингових комунікацій компанії, що у подальшому може дозволити оптимізувати витрати HR-відділу.

Отже, маркетинг у сфері управління персоналом доцільно віднести до внутрішнього маркетингу, внутрішніх маркетингових комунікацій та маркетингу персоналу підприємства. Сучасний маркетинг у сфері управління персоналом є комбінацією методик внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу, які в свою чергу є взаємопов'язаними, проте не тотожними поняттями. Було досліджено поняття внутрішнього маркетингу, його завдання та функції, в рамках генезису розвитку концепції на основі порівняльної таблиці позицій різних маркетингових шкіл. На основі даного дослідження сформоване авторське визначення внутрішнього маркетингу, а також концепція «снігової кулі» внутрішнього маркетингу. Було досліджено поняття маркетингу персоналу, його функції та принципи. На основі поєднання внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу, було знайдено місце новій концепції «внутрішнього клієнта».

1.3. Впровадження концепції «внутрішнього клієнта»: інструменти та методи оцінки ефективності

Як було зазначено, комбінація методик внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу формує нову концепція «внутрішнього клієнта». Насправді, багато різних типів компаній користуються потоком бізнесу від внутрішніх клієнтів. Організації часто надають працівникам можливість купувати товари за зниженими цінами, задовольняючи потреби працівників, які здійснюють покупки у роботодавця, а не у конкурента. Аналогічним чином, агенти та адміністративний персонал, що працюють із страховими агентами, можуть вибирати поліси у свого роботодавця, а не в інших агентствах, тощо. Насправді, концепцію «внутрішнього клієнта» використовують багато компаній, проте не завжди позиціонують її як окрему концепцію. Дуже часто HR-спеціалісти розглядають це як звичайні

інструменти мотивації персоналу, не розуміючи що при правильних внутрішніх маркетингових комунікаціях, сам HR-спеціаліст може стати не потрібним. Працівник зрозуміє, що він може бути клієнтом підприємства, просувати його та бути незалежним, при цьому отримуючи оплату в залежності від його результатів. З цього етапу, контроль та мотивація його будуть не потрібні, а підприємство у свою чергу оптимізує витрати та збільшить прибутки. Звичайно, це не завжди є можливим, саме тому необхідно якісно розуміти концепцію та методи її впровадження.

Як зазначають іноземні автори, внутрішній клієнт - це клієнт, який працює в організації та використовує продукт або послугу компанії для власних цілей на основі підрядницьких стосунків, а також співробітники компанії або зацікавлені сторони, які взаємозалежні для виконання своїх завдань. Це спеціалісти, що працюють в компанії або з ким співробітники взаємодіють всередині організації в рамках своєї звичайної роботи або обов'язків. [17] В інших випадках внутрішній клієнт - це працівник, що є споживачем корпоративних принципів підприємства, представником лояльності до продукції бренду, який отримує готовий товар або послугу безпосередньо у підприємства, за ціною, яка дисконтується, або іноді стягується з інших типів споживачів.

Саме тому, внутрішнього клієнта можна поділяти на два основні види: прямий внутрішній клієнт та непрямий внутрішній клієнт (таблиця 1.2).

Обидва види внутрішніх клієнтів є представниками продукту підприємства на ринку. Прямий внутрішній клієнт найчастіше використовується в компаніях що надають послуги. В такому випадку, працівник буде репрезентувати компанія особисто надаючи сервіс споживачу. Непрямий внутрішній клієнт є представником корпоративних цінностей компанії та лояльності. Саме тому, виробничі підприємства, що мають фізичний продукт, частіше використовують саме цей вид внутрішнього клієнта. Він дозволяє їм продавати товар через передачу досвіду та корпоративних цінностей бренду напряду споживачу від

працівника, проте персонал повинен бути контактний, тобто приймати участь у реалізації продукту споживачу. Не обов'язково завжди, гарними інструментами у збільшенні показника контактності персоналу можуть бути участь підприємства від різних виставках, де буде залучений персонал, створення системи нетворкінгу, участь персоналу в ком'юніті продукції, залучення у бізнес-процеси підприємства, тощо. Персонал може реалізовувати продукцію через власні внутрішні канали.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця видів внутрішнього клієнта

Внутрішній клієнт	Характеристика	Використання	Особливості
Прямий	Прямим внутрішнім клієнтом буде виступати працівник підприємства, який знаходиться на підрядницьких стосунках з компанією, користується їх внутрішніми послугами, що дозволяє бізнес-процесам підприємства функціонувати.	Підприємство створює новий внутрішній продукт для такого клієнта, що дозволяє на відсотковій або фіксованій оплаті виконувати необхідні підприємству завдання.	1. Свобода та незалежність працівника від підприємства; 2. Відсутність мотиваційної та дисциплінарної характеристика; 3. Якість виконання роботи може падати; 4. Швидкість та легкість масштабування діяльності підприємства. 5. Використовується на сервісних підприємствах.
Непрямий	Непрямим внутрішнім клієнтом є працівник що знаходиться в умовах повної залученості у діяльність підприємства та є представником корпоративних цінностей продукту на ринку.	Підприємство змінює внутрішню маркетингову стратегію комунікації з працівниками, модернізує мотиваційну програму. Оплата є фіксованою, проте додаються відсотки від продажів.	1. Організаційна структура не змінюється, працівник знаходиться всередині та підпорядковується їй; 2. Залишається весь інструментарій HR-відділу; 3. Якість працівника зростає; 4. Пошук та коучинг нових співробітників займає велику частину маркетингових комунікацій; 5. Передача лояльності до споживача підприємства напряду працівником; 6. Покращуються корпоративні цінності.

* укладено автором на основі [17, 18]

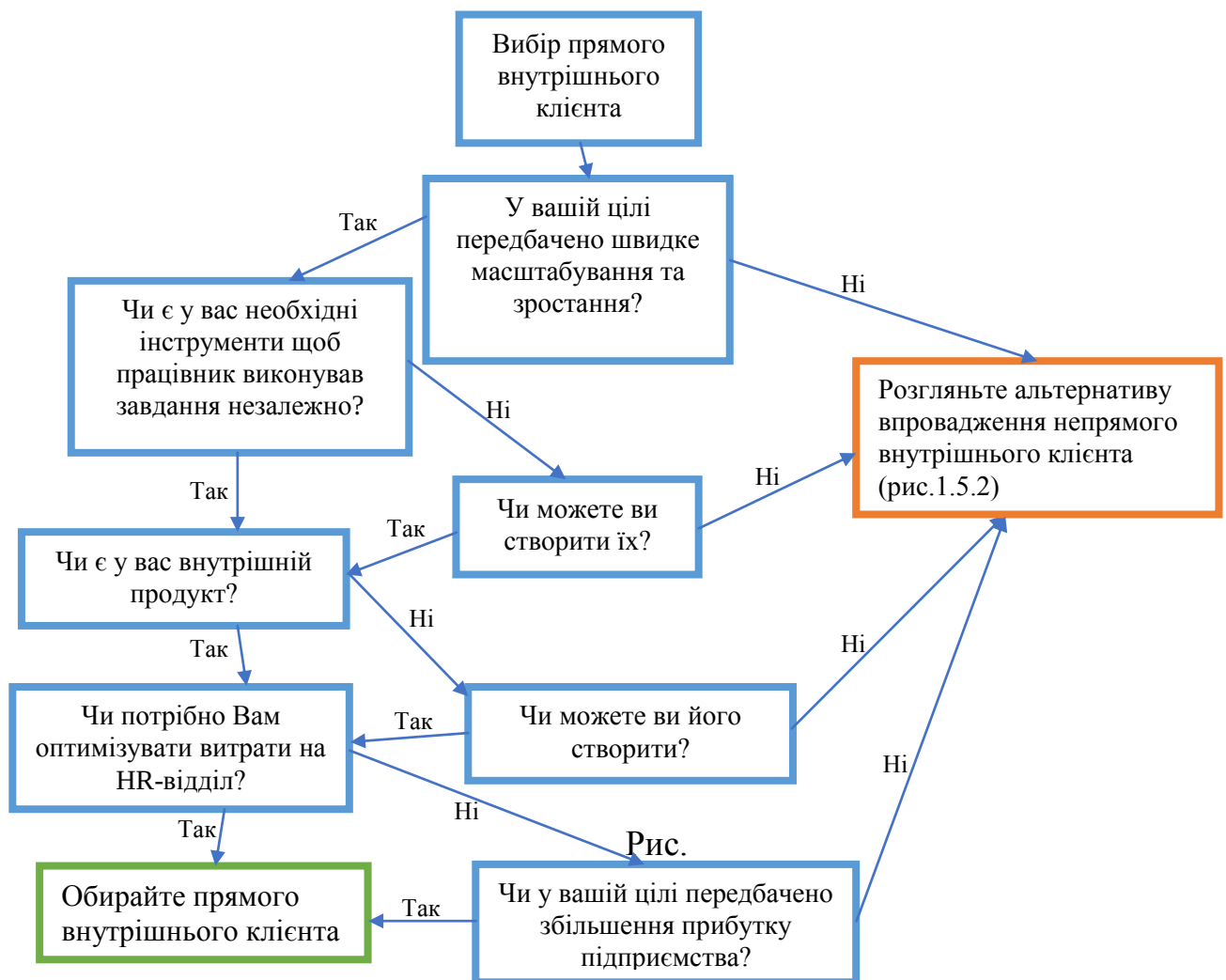
Кожен вид внутрішнього клієнта має свої особливості, переваги та недоліки використання у різних бізнес-моделях підприємств. Саме тому компанія спочатку повинна проаналізувати власну діяльність, вивчити наявні елементи внутрішніх маркетингових комунікацій, і тільки після цього впроваджувати концепцію «внутрішнього клієнта».

На першому етапі, підприємству потрібно визначити цілі маркетингових комунікацій, для цього можна використати інструмент «визначення шляху цілей маркетингових комунікацій» (рис 1.1). Фактично, з визначення маркетингових цілей починається запровадження концепції «внутрішнього клієнта» та вже на цьому етапі можна визначити, чи потрібне взагалі це впровадження підприємству. Основним моментом концепції «внутрішнього клієнта» є те, що цілі маркетингових комунікацій компанії повинні бути пов'язані з масштабуванням, розширенням та розвитком, або з підвищенням якості діяльності. Тобто, компанія повинна мати на меті активне збільшення кількості персоналу, або підвищення його ефективності. Якщо в цілі не помітні ці пріоритети, то впровадження концепції «внутрішнього клієнта» поки що підприємству не потрібне. В іншому випадку, якщо хоч одна ціль відповідає перерахованим критеріям, доцільно переходити до наступного етапу.

На другому етапі, підприємству потрібно визначити якого внутрішнього клієнта компанія хоче створити, та що краще підходить під наявні бізнес-процеси. Для цього було розроблено дві блок-схеми «дерево прийняття рішення щодо впровадження внутрішнього клієнта» (рис. 1.5.1, рис. 1.5.2). Дані блок-схеми допоможуть маркетологу визначити за яким напрямком рухатися. Блок-схеми взаємопов'язані, проте кожна з них орієнтована на один з видів «внутрішнього клієнта». Схеми представлені у форматі дерева рішень за моделлю потенційної відповіді «так» або «ні», що приводить до фінальної відповіді маркетолога, чи потрібно впроваджувати концепцію «внутрішнього клієнта» та який саме вид обрати краще.

У блок-схемі передбачені основні критерії, зважаючи на особливості

виду внутрішнього клієнта, та на необхідні функції в бізнес-процесах організації. Також, схема пропонує маркетологу модернізувати процеси, якщо у підприємства є можливість. Блок-схеми зображені окремо, так як підприємство не може почати впровадження концепції одразу двох видів. Компанія може ставити обидві цілі, проте потрібно розуміти що з активним масштабуванням якості буде падати, або навпаки. Якщо проходячи блок-схему маркетолог прийде до висновка, що обидва внутрішні клієнти підходять підприємству, потрібно поставити пріоритет та обрати один вид.



1.5.1 Блок-схема «дерево прийняття рішення щодо впровадження прямого внутрішнього клієнта»

* укладено автором

Блок-схема розглядає основні необхідні параметри для впровадження

концепції, у випадку, якщо загальна відповідь по критеріям «ні», схема пропонує розглянути альтернативу введення іншого виду внутрішнього клієнта. Проте, у випадку якщо в процесі проходження двох схем маркетолог постійно повертається то варіанту «розглянути схему впровадження іншого виду внутрішнього клієнта» та обом схемам не досягає позитивного результату, в такому випадку підприємству краще відмовитися від впровадження концепції «внутрішнього клієнта».

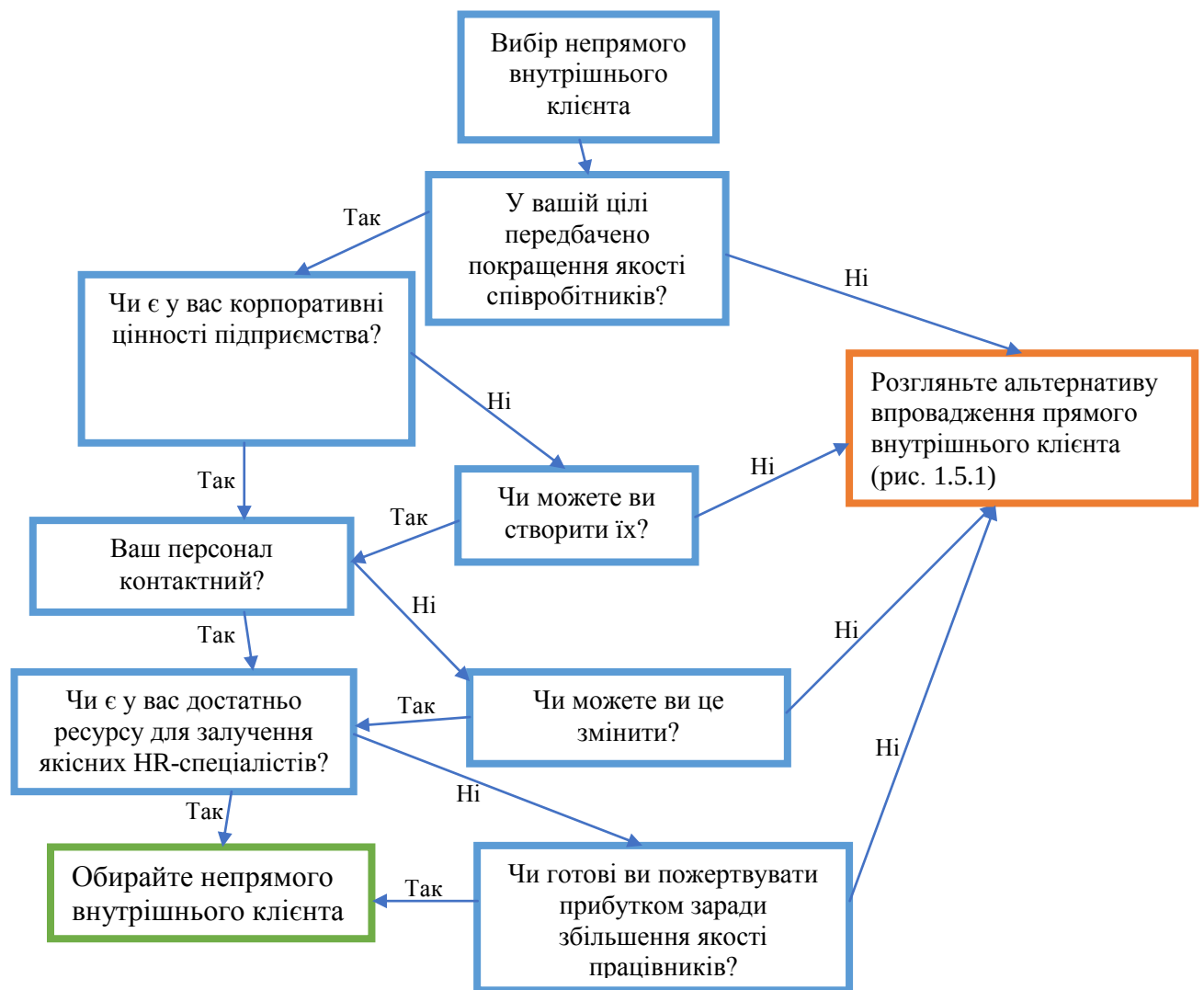


Рис. 1.5.2 Блок-схема «дерево прийняття рішення щодо впровадження непрямого внутрішнього клієнта»

* укладено автором

Це відбувається, через те що компанія не виконує усі необхідні

критерії, а також не може змінити чи підлаштувати бізнес-процеси під них. Впровадження концепції без виконання всіх необхідних критеріїв блок-схеми та відповідності цілей маркетингових комунікацій може стати для підприємства не рентабельною інвестицією.

На третьому етапі, розуміючи власні цілі маркетингових комунікацій, та зрозумівши доцільність та вид внутрішнього клієнта, що буде впроваджуватися, підприємство повинно модернізувати власну «снігову кулю» внутрішнього маркетингу (рис. 1.3) під потреби нового внутрішнього клієнта та обрати інструменти маркетингових комунікацій, що будуть використовуватися. Можливо, внутрішній маркетинг не буде потребувати модернізації, тоді на цьому етапі ми одразу переходимо до реалізації проєкту. Проте у більшості випадків це буде потрібний етап. Наприклад, створити внутрішній продукт, перерозподілити ресурси, тощо.

Використовуючи дану модель впровадження концепції «внутрішнього клієнта», яка складається з трьох етапів, критеріїв та блок-схем, підприємство може удосконалити власні підходи до маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом, актуалізувати бізнес-модель, оптимізувати витрати та в результаті збільшити прибуток компанії.

Концепція «внутрішнього клієнта» дозволяє якісно модернізувати бізнес-процеси та внутрішні маркетингові комунікації. Наприклад, наш вид діяльності – це надання послуг таксі. На першому етапі, ми прописали наші цілі та зрозуміли що хочемо активно масштабуватися. Протягом наступного року плануємо відкриття нашого сервісу у 8 нових містах України. Для того, щоб запустити роботу нашого сервісу у новому місті нам необхідно відкрити регіональний офіс, котрий буде складатися з необхідної організаційної структури, що будуть виконувати наші операційні процеси. Ми розуміємо що учасниками наших бізнес-процесів є наступні люди: споживач – наш сервіс (диспетчер замовлень) – водій. Роботу водія, через специфіку його діяльності (одинокий воїн, який знаходиться весь час наодинці з автомобілем та клієнтами) дуже важко контролювати та дисциплінувати. Через це, кожному

регіональному офісу знадобиться великий HR-відділ на якого йде багато ресурсів. Маркетологом було вирішено спробувати впровадити концепцію «внутрішнього клієнта». На другому етапі за допомогою блок-схем, було визначено, що підприємству доцільно впровадити прямого внутрішнього клієнта. Замість того щоб наймати водія на роботу та виконувати велику кількість HR-функцій, просто створюється новий продукт – надання інформаційних послуг щодо замовлень, вводиться комісія підприємства з кожного замовлення водія, модернізуються бізнес-процеси, як от створення відділу контролю якості для внутрішнього клієнта – водія. В такому випадку, водій хоч і є працівником компанії, він починає виконувати функції прямого внутрішнього клієнта. Крім того, що ми оптимізуємо витрати, нам стає доступний весь спектр маркетингових комунікацій. Отже, отримуємо потенційні переваги з впровадженням концепції:

- Відкриваємо доступ до інструментів зовнішніх комунікацій з водієм, розширюємо можливість внутрішніх комунікацій;
- Працюємо з водієм як з клієнтом;
- Оптимізуємо HR-витрати та функції;
- Створюємо ефект «самотивації», таким чином формуємо автоматичний фільтр потрібних нам рис характеру.

Зазначене вище дозволяє підприємству, у поєднанні із застосуванням інструментів, технологій, капіталу, а також інших ресурсів, підвищити прибутки через покращення показників продуктивності праці й конкурентоспроможності послуг або продукту.

Досвід зарубіжних компаній показує, що витрати на робочу силу, на підвищення її потенціалу та результативності не менш значущі, ніж кошти на основні фонди, тому що праця людей в кінцевому підсумку визначає прибутковість підприємства та його успіх на ринку. Інструментарій «внутрішнього клієнта» дозволяє вирішувати питання визначення і покриття потреби в персоналі з точки зору ринкового підходу. З позиції концепції внутрішнього клієнта робоче місце в організації розглядається як «товар»,

який продається на ринку праці. Така операція «купівлі-продажу» робочого місця має на меті ефективне задоволення потреб співробітників (внутрішніх клієнтів) в обмін на їх професійні вміння й особисті якості. Результатом такого обміну є те, що підприємство-роботодавець збільшує свої можливості якісно задовольняти й утримувати лояльних споживачів (зовнішніх клієнтів), чим забезпечує собі стабільний розвиток на ринку. [15]

У сучасному бізнесі працівники стають партнерами компанії, а саме тому сучасні маркетингові комунікації у сфері управління персоналом трансформувалися у комунікації з «внутрішнім клієнтом» підприємства та включають в себе використання усіх наявних інструментів внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу. Крім того, більшість інструментів, які використовує зовнішні комунікації також можна застосовувати до внутрішніх клієнтів. Наприклад, популярний наразі інструмент автоматизації повідомлень через інтернет-месенджери можна використати у внутрішніх комунікаціях також. Месенджер Telegram дозволяє доволі просто та швидко створити онлайн бота, який може виконувати необхідні функції комунікації, повідомляти про зміни, містити в собі базу даних відповідей та інструкцій, збирати фідбек, тощо. Усе це можна використати не тільки до зовнішніх клієнтів, а також і до співробітників. При чому функціонал дуже широкий та знайти застосування йому можливо майже для будь-яких комунікаційних процесів. Якщо говорити про непрямого внутрішнього клієнта, де задіяний контроль за виконанням задач, можна створити бота, який буде брати інформацію з CRM-системи підприємства та в індивідуальному порядку через месенджери нагадувати працівнику про її виконання.

Концепція «внутрішнього клієнта» дозволяє розширити погляди на звичні внутрішні маркетингові комунікації, саме тому було розроблено таблицю актуальних інструментів для комунікації з внутрішнім клієнтом.

Таблиця 1.3

Інструменти маркетингових комунікацій з «внутрішнім клієнтом» підприємства

Інструмент	Характеристика	Використання
Створення бренд-блогу	Створення інтернет блогу з потенційною інформацією для внутрішнього клієнта та демонстрація використання внутрішнього продукту із залученням користувачів. До самого блогу можна залучити усі необхідні елементи просування: таргетована реклама, публікації у інших блогерів, тощо.	Розробка каналу на YouTube, з веденням блогу у форматі виконання завдань внутрішнього клієнта представником підприємства, інформування про особливості ринку, створення ком'юніті працівників.
Sampling продукту	Інструмент просування, що використовує систему залучення споживача через фізичну взаємодію з демо-версією продукту (надати можливість споживачу спробувати продукт безкоштовно).	Перехід до внутрішнього клієнта: надати можливість співробітнику спробувати новий формат співпраці на безкоштовній основі, без відсотків. Нові клієнти: просування через зовнішні джерела акційних пропозицій «спробуй додатковий заробіток».
Таргетована реклама у соціальних мережах	Інструмент що дозволяє розповідати необхідне комунікаційне повідомлення конкретно визначеній цільовій аудиторії в мережі інтернет (соціальні мережі, блоги, тощо).	Поки компанії залучають працівників через агрегатори вакансій, можна також залучити працівників як клієнтів через таргетовані повідомлення. Тут важливо визначити ЦА та налаштувати вузький таргетинг.
Ambient Media	Це інструмент зовнішньої реклами, створений з використанням навколишнього середовища, у якому перебуває цільова аудиторія. На сьогоднішній день є стандартним терміном у рекламній галузі й визначає альтернативні ЗМІ, або зовнішню рекламу (в цілому сучасна банерна реклама також відноситься до даного інструменту).	Зображенні пропозиції про нашу роботу та внутрішній продукт використовуючи елементи зовнішнього світу. На котрі в першу чергу буде звертати увагу наша ЦА. Наприклад, розміщення яскравої реклами «можливості заробітку» для водіїв буде доцільним на автомобілях або АЗС.
Маркетинг спільнот	Інструмент, що використовується організаціями для просування продукції серед спеціальних спільнот та клубів, виведення необхідної інформації для створення дискусій, а також проведення опитувань та тестувань.	Найпростіший варіант, створення закритого чату для людей у одній сфері, де організація буде секретним учасником, проте буде фізичний представник нашої продукції. Підприємство зможе давати потрібну інформація та формувати потенційних лояльних внутрішніх клієнтів.

*укладено автором на основі [20, 21]

Звичайно, в сучасних маркетингових комунікацій наявна ще велика кількість актуальних інструментів, проте дана таблиця демонструє як концепція «внутрішнього клієнта» дозволяє змінити та модернізувати звичні інструменти до нових підходів маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом. У таблиці 1.3., на думку автора, було продемонстровано найдоступніші та найпростіші інструменти для первісного підходу до реалізації концепції «внутрішнього клієнта» на підприємстві.

Після впровадження концепції за трьома етапами та використанням обраних інструментів, важливо оцінити ефективність маркетингових комунікацій. Для цього підходять будь-які комфортні моделі оцінки ефективності в залежності від особливості бізнес-процесів підприємства, а також показники ефективності маркетингу. До найпопулярніших показників ефективності маркетингової комунікації можна віднести:

- 1) Показники ефективності сприйняття інформації (кількість переглядів публікації, тривалість перегляду, CPA (cost per action), CPC (cost per click), частота, тощо)
- 2) Показники конверсії повідомлення (кількість лідів, вартість ліда, переходи та зареєстровані користувачі, співбесіди, тощо)
- 3) Ефективність продажів, рентабельність ROI (скільки витратили на рекламу, скільки прийшло людей, та скільки потенційного прибутку ми зможемо отримати)

Крім класичних методів оцінки ефективності маркетингових комунікацій, підприємство також повинно створити свої методи оцінки. Наприклад, якщо ціль була збільшити прибутки, то потрібно створити таку індивідуальну модель оцінки ефективності, щоб підприємство мало можливість через довготривалий період оцінити результат впровадження концепції. Якщо були інвестиційні витрати, то також і рентабельність інвестицій.

Висновки до розділу 1:

Дослідження теоретичних основ маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом дозволило зробити такі висновки і узагальнення:

– Проаналізовано різні визначення від науковців та практиків щодо поняття «Маркетингові комунікації» та запропоноване авторське. Було структуроване поняття та завдання комплексу маркетингових комунікацій та розроблена схема визначення шляху комунікаційних цілей підприємства. Досліджено різницю між основними видами маркетингових комунікацій: внутрішніми та зовнішніми. Проаналізовано важливість інтегрованого підходу до маркетингових комунікацій (комунікації повинні мати зворотній зв'язок) та розглянута сучасна концепція інтегрованих маркетингових комунікацій – TTL-маркетинг. Досліджено основні види TTL-маркетингу: ATL та BTL, а також методика їх використання.

– Було доведено, що маркетинг у сфері управління персоналом доцільно віднести до внутрішнього маркетингу, внутрішніх маркетингових комунікацій та маркетингу персоналу підприємства. Сучасний маркетинг у сфері управління персоналом є комбінацією методик внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу, які в свою чергу є взаємопов'язаними, проте не тотожними поняттями. Було досліджено поняття внутрішнього маркетингу, його завдання та функції, в рамках генезису розвитку концепції на основі порівняльної таблиці позицій різних маркетингових шкіл. На основі даного дослідження сформоване авторське визначення внутрішнього маркетингу, а також концепція «снігової кулі» внутрішнього маркетингу (рис. 1.3). Було досліджено поняття маркетингу персоналу, його функції та принципи. На основі поєднання внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу, було знайдено місце новій концепції «внутрішнього клієнта» (рис. 1.4).

– Досліджено поняття внутрішнього клієнта, його функції та цілі. Було укладено порівняльну таблицю двох його основних видів: прямого та

непрямого внутрішнього клієнта. Було розроблено модель впровадження концепції «внутрішнього клієнта», яка складається з трьох етапів, критеріїв та блок-схем (рис. 1.5.1, рис. 1.5.2) та досліджений кейс як приклад використання моделі. Актуальні інструменти для комунікації з внутрішнім клієнтом узагальнено в таблиці, а також проаналізовані методи оцінки ефективності впровадження концепції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «УКЛОН КОРПОРЕЙТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» на українському ринку сервісів онлайн-виклику авто

Товариство з обмеженою відповідальністю «Уклон Корпорейт» (в подальшому «Уклон») – це перша українська продуктова ІТ компанія та український сервіс виклику авто через Інтернет. Уклон дає можливість споживачам, через додаток на смартфоні або через веб-сайт компанії, замовити автомобіль таксі або приватного водія з метою виконання необхідної поїздки. Проєкт був створений у 2010 році випускником «Києво-Могилянської академії» Віталієм Дятленко, проте не одразу отримав таку назву та мав весь сучасний функціонал. Все почалось з веб-порталу Ukraine Online, від якого до речі походить назва компанії та є її анаграмою. Ukraine Online – це інформаційний інтернет-портал, створений в кінці 2009 року. Початковою ідеєю було розвиток порталу, який охоплював би різні ніші українського онлайн бізнесу, проте в підсумку проєкт перетворився на локальний сервіс для перевізників. Перша інтерпретація сервісу з'явилась у 2010 році, що дозволяла клієнтам сформулювати замовлення на сайті компанії, без дзвінків до диспетчерських служб. Уклон в свою чергу приєднував до сервісу автопарки таксі, які виконували ці замовлення, так як сама компанія не мала свого автопарку. [25]

Пізніше було створено мобільний додаток, що мав назву Mobile Taxi. Фактично це була перша подібна розробка у даній сфері та сформувала нове поняття «агрегатору замовлень». Агрегатор замовлень – це посередник між прямим споживачем та фактичним виконавцем роботи, який надає інформаційні послуги про замовлення та забирає свою комісію за посередництво. Уклон став компанією що в першу чергу забезпечували служби таксі програмним забезпеченням що дозволяло їм оптимізувати

власні витрати.

До 2016 року продукт компанії Уклон дуже активно використовувався автопарками таксі та займав сильні позиції на ринку, маючи на той час унікальний сервіс та продукт. У 2016 році сталася революція на ринку таксі з приходом компанії Uber і це також стало переломним моментом для компанії Уклон. Компанія Uber працювала по іншому, вона мала свій сильний бренд, можливості великих інвестицій та унікальні функції. Проте найголовніше, що вона дозволяла абсолютно всім зареєструватися у платформі та виконувати замовлення. Основним лозунгом Uber стало «Підвезіть на шляху додому та зекономите витрати на паливо». Ця ідея дозволила компанії стати номер один на американському ринку, проте для України ця концепція була нова та незрозуміла. Законом не регулюються подібні процеси (навіть станом на 2022 рік), а тому якщо Уклон допускав до сервісу тільки ліцензовані автопарки, в свою чергу Uber дозволив це робити всім, хто мав водійське посвідчення та автомобіль. Компанія Uber у 2016 році використала концепцію «внутрішнього клієнта» для водіїв, тим самим сформувала бум на використання сервісу в Україні. Водії були на кожному кроці, а тому до споживачів авто приїздили дуже швидко та ціна стала набагато меншою через оптимізацію великої кількості операційних витрат, тому що Uber працював напряду з водієм. Ситуація на ринку вимусила компанію Уклон швидко змінювати власні бізнес-процеси та масштабуватися. З цього моменту Уклон стає окремим незалежним сервісом та починає створення свого автопарку та залучення незалежних водіїв.

Сьогодні ТОВ «Уклон Корпорейт» - це агрегатор з надання послуг таксі та сервісу виклику авто онлайн, завдання якого розподіляти замовлення між клієнтами та водіями. Для того щоб продовжувати створювати внутрішні IT-продукти компанія створила окремий бренд та підприємство з назвою Tech Uklon. До засновників компанії долучилися Сергій Смусь, Дмитро Дубровський та Вікторія Дубровська.

Основним продуктом компанії Уклон є сервіс таксі, який включає в

себе розподіл на класи замовлень, до яких входять:

- Стандарт (всі автомобілі, що проходять за вимогами сервісу, будь-який рейтинг та досвід водія);
- Комфорт (автомобілі середнього класу з кондиціонером та кращим станом, водії що виконали певну мінімальну кількість замовлень в додатку);
- Бізнес (автомобілі D сегменту та преміум автомобілі, досвідчені водії, які виконали більше 150 замовлень у сервісі, високі показники рейтингу та якості обслуговування);
- Універсал (всі водії та автомобілі що проходять за класом універсал, тобто авто з великими вмістом багажного відділу);
- Мікроавтобус (всі водії та автомобілі що проходять за можливістю перевезення від 6 до 8 пасажирів);
- Драйвер (можливість замовлення водія для потреб перевезення власного автомобіля клієнта);
- Доставка (виконання водієм замовлення з доставки речей клієнта).

[26]

Потрібно зазначити, що драйвер є унікальною послугою Уклон, проте вона є не дуже популярною через її ціну та ризики, так як фактично клієнт повинен довірити незнайомому водію перевезення власного автомобіля. Найпопулярнішим класом на сьогодні залишаються замовлення формату стандарт та доставка на які, в свою чергу, припадає більше 80 відсотків усіх замовлень у сервісі. Раніше розподіл за класами відбувався тільки за категорією автомобілів, проте на початку 2022 року компанія додала фільтр, який не дозволяє новим водіям у сервісі, навіть якщо їх авто проходить по категорії бізнес класу, виконувати дані замовлення до моменту досягнення певних параметрів - кількості замовлень та рейтингу.

Також, раніше була можливість замовлень класу авто з дитячим кріслом, «Антиковід» класу (наявність перегородки між водієм та задніми пасажирями) та класу Експрес (ліцензовані авто під таксі, котрі мають можливість руху по смугам громадського транспорту). Останній клас

з'явився тільки в кінці 2021 року та загалом не встиг себе проявити. Наразі у 2022 році з початком війни на території України ці класи стали не доступними. [26]

З першого дня війни компанія Уклон продовжує працювати та надавати послуги таксі, таким чином станом на травень 2022 року підприємство представлено у 26 містах та областях України: Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Запоріжжя, Полтава, Миколаїв, Кривий Ріг, Вінниця, Чернігів, Івано-Франківськ, Суми, Хмельницький, Черкаси, Житомир, Чернівці, Луцьк, Рівне, Тернопіль, Біла Церква, Кам'янське, Кременчук, Кропивницький, Ужгород, Кам'янець-Подільський. Нажаль, через воєнні дії на невизначений термін компанія припинила обслуговування міст Херсон та Маріуполь. Також компанія представлена в деяких містах Грузії та Молдови.

До позиціонування діяльності компанії Уклон можна віднести:

- **Якість надання послуг.** Підприємство фокусується на контролі надання якості послуг. Для цього компанія створили власний комунікаційний центр відділу контролю якості, який постійно працює з відгуками клієнтів та водіїв. Система відгуків дозволяє аналізувати використання сервісу обома сторонами, таким чином і водій, і пасажир мають свої рейтинги, зниження яких до критичної відмітки призводить до блокування.

- **Великий спектр послуг.** Крім наявних продуктів, які були зазначені вище, компанія також має розширений список додаткових послуг та продукти для співпраці з корпоративними клієнтами. Пасажир може обрати додаткові сервіси у замовленні, наприклад: буду їхати з тваринкою, додати кондиціонер, тиша у салоні, водій не палить, тощо. Деякі послуги надаються за додаткову оплату, деякі є безкоштовними. Крім того, для корпоративних клієнтів (підприємств, приватних осіб) може бути наданий окремий корпоративний профіль, який дозволяє проводити офіційні платежі за послуги, підписати договір з компанією, закріпити конкретних водіїв за перевезеннями, тощо. Таким клієнтам компанія також надає знижки, якщо вони користуються сервісом постійно.

- **Клієнтоорієнтованість та зручність.** Додаток дає можливість клієнту змінювати підсумкову вартість замовлення, як збільшувати так і зменшувати. У формуванні тарифу таксі, крім базових показників вартості кілометру та подачі, також присутній динамічний коефіцієнт, що може збільшувати вартість замовлення в залежності від зовнішніх факторів попиту та пропозиції. Наприклад, якщо навколо складні погодні умови та попит на таксі зростає, або якщо водію потрібно буде подаватися до пасажирів більше кілометрів ніж заявлено у базову тарифі - в таких випадках ціна може збільшуватися. Проте, пасажир завжди має функцію зміни розрахунку тарифу, таким чином мотивувати водія збільшенням вартості або спробувати зачекати водія котрий буде готовий виконати замовлення дешевше. Крім того, у сервісі Уклон тариф є фіксованим у порівнянні з конкурентами, які рахують час виконання поїздки де кінцева вартість замовлення може змінитися залежно від міського трафіку. В компанії Уклон цей ризик на себе беруть водії.

Місія компанії Уклон - «Надавати людям свободу пересування, безперервно покращуючи сервіс замовлення автомобіля». [30]

Результати та досягнення компанії на 2022 рік:

- Проєкт функціонує у 26 містах та областях України та планує виходити на міжнародну арену;
 - Частку ринку компанії Уклон досягає проміжку від 25 до 35 відсотків, на піках доходять до половини всього обсягу ринку таксі;
 - Більше 7 мільйонів завантажень додатку Уклон на смартфони;
 - Станом на 2021 рік компанія виконувала 400–450 тисяч поїздок на день;
 - У 2020 році компанія досягла рекордного чистого фінансового результату в 26 млн. гривень;
 - Тільки кількість офісних працівників компанії, до яких загалом входять менеджери та програмісти, у 2021 році досягла показника у 160 осіб.
- [24, 25, 29]

Офіційно до основних КВЕД компанії належать 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, 73.11 Рекламні агентства. Проте, потрібно розуміти, що юридична структура компанії Уклон насправді набагато ширша. ТОВ «Уклон Корпорейт» також включає в себе ТОВ «Уклон Україна» та ТОВ «Ауто УА Груп», де перша компанія відповідає за види діяльності пов'язані з пасажирями, приватними водіями та відділом контролю якості, а друга займається підтримкою функціонування власного автопарку, надання послуг корпоративним клієнтам та автопаркам. ТОВ «Уклон Корпорейт» займається розробкою ІТ-продуктів для внутрішнього застосування підприємством, маркетингом, залученням інвестицій, стратегічним плануванням для операційних відділів, тощо. Проте юридично на ринку України ці компанії є незалежними, поєднують їх тільки кінцеві бенефіціарні власники та засновники юридичних осіб. [28]

Організаційна структура компанії було сформована автором на рис. 2.1, зважаючи на особливості юридичної структури підприємства. Тобто в рамках кожного окремого офіційного підприємства вона може відрізнятися, проте загалом компанія Уклон працює за таким розподілом. За своєю формою організаційна структура компанії є дворівневою та лінійно-функціональною. Відділи підприємства можуть працювати незалежно та обмінюватися інформацією напрямую, проте головні рішення буде приймати топ-менеджмент компанії, що додає лінійності наявній організаційній структурі. Головним директором (Chief Executive Officer) організації є Дятленко Віталій Петрович. Радою директорів (Board of Directors) є головний офіс Уклон на ряду з основними власниками, бенефіціарами та зовнішніми інвесторами, інформація про яких не розголошується. Головним операційним директором (Chief Operative Officer) є Смусь Сергій Анатолійович, що є також засновником та володіє 11,5 відсотками компанії. [28] Наразі кількість працівників складає близько 160-200 осіб головного функціонального офісу

по всій Україні, та приблизна оцінка у 15-20 тисяч осіб, якщо розглядати усі операційні підрозділи: водіїв, керуючих партнерів, тощо. Вони формують зовнішню організаційну структуру. Загалом, внутрішня структура компанії є гнучкою та мобільною, що є цілком логічним зважаючи на особливості діяльності у сфері таксі.

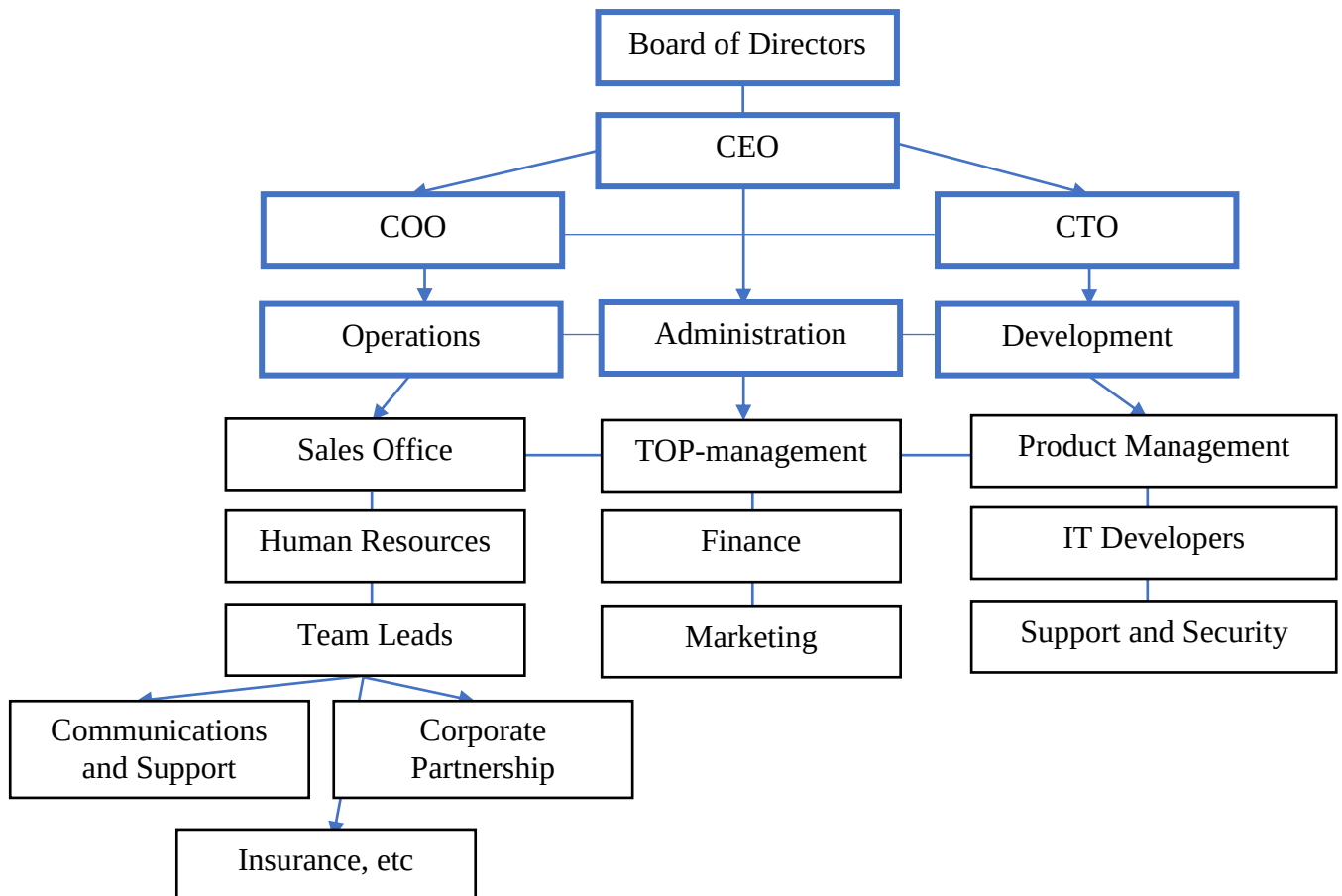


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «Уклон Корпорейт»

Загалом організаційну структуру підприємства можна поділити на три основні функціональні бізнес-процеси: це відділ операційних задач (Operations), відділ адміністративних задач (Administration) та департамент ІТ-розробок (Development). У кожного відділу є свій головний директор, який в першу чергу підпорядковується йому. Головний виконавчий директор (CEO) має більше повноважень щодо організаційних рішень, тому крім контролю над адміністративними задачами, також за необхідності він може впливати на рішення інших функціональних підрозділів. Для вирішення

стратегічних питань у компанії присутня рада директорів, що має найвищу організаційну силу. Функціональні підрозділи можуть взаємно працювати і без залучення генеральних директорів, у цьому полягає особливість функціонально-організаційної структури. В середині підрозділів загалом лінійний розподіл, проте виключенням є залучення топ-менеджменту адміністративного відділу до відділу продажів та розробці IT-продукту.

Дослідження економічних та фінансових показників підприємства формує необхідність комплексного аналізу наявних звітів про фінансові результати підприємства. Проте у 2021 році компанією Уклон була проведена реструктуризація наявних зареєстрованих підприємства. Тому аналізуючи звітності юридичної особи ТОВ «Уклон Корпорейт» не буде досягнуто необхідної порівняльної характеристики, так як фізична діяльність компанії почалася тільки в кінці 2020 року. [28] Для цього автором було розроблено комбінований фінансовий звіт підприємства (див. додаток А) на основі діяльності ТОВ «Уклон», ТОВ «Уклон Корпорейт» та ТОВ «Уклон Україна», де за 2019-2020 рік досліджені показники старої юридичної особи, а за 2021 рік безпосередньо ТОВ «Уклон Корпорейт». Дані показники дають можливість проаналізувати основні показники фінансового стану компанії, фінансові результати та динаміку основних активів та пасивів підприємства.

Дослідження показників рентабельності діяльності, чистого прибутку та коефіцієнту кредиторської заборгованості є найцікавішими факторами у рамках впровадження концепції «внутрішнього клієнта», так як метою покращення є оптимізація наявних витрат, збільшення ефективності діяльності підприємства, покращення фінансової стійкості компанії та реалізація довгострокової цілі - збільшення загального чистого прибутку підприємства.

Аналізуючи фінансові результати компанії Уклон можна побачити дуже позитивну динаміку, яка демонструє активне зростання компанії на ринку. Саме 2020 рік для бренду, як зазначає CEO проєкту Віталій Дятленко у відео інтерв'ю 2021 року, став одним із найбільш успішних періодів

діяльності компанії. [31] Незважаючи на те, що цей рік був тяжким для багатьох сфер економіки через активну фазу пандемії коронавірусу, сектор таксі не зазнав сильних економічних втрат, а в деяких випадках попит на послуги таксі збільшився, через складнощі функціонування громадського транспорту, тощо.

Таблиця 2.1

Фінансові результати компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» за 2019 –2021 р.

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, проектів, сервісів (тис.грн.)	108877	215065	310900
Чистий фінансовий результат: прибуток (тис.грн.)	2707	26029	20169

*(укладено автором на основі фінансової звітності компанії (додаток А))

Проте, це не є основним рушієм такого активного зростання компанії. Як раз у 2020 році було реалізовано багато проектів, які підприємство планували раніше, запуск нової програми лояльності, залучення зовнішніх інвестицій, велика маркетингова кампанія та запуск у 10 нових містах України. Активний розвиток компанії у ринковій ситуації, де конкуренти боялися робити сміливі дії, дав можливість компанії Уклон у 2020 році зайняти 50% ринку таксі. Показник чистого прибутку виріс у порівнянні з 2019 роком у 9,5 разів, що є дуже великий зростанням (таблиця 2.1). Зрозуміло, що вже за результатами 2021 року цей показник впав. Компанія займала більшу частину ринку, яку потрібно було втримувати серед конкурентів, це потребувало багато додатковий вкладень у маркетинг, операційну діяльність, тощо.

Також було досліджено характеристику змін деяких статей активів та пасивів компанії у період з 2019 до 2021 року (табл. 2.2). В цілому діяльність підприємства зважаючи на динаміку балансу зберігає позитивний характер. Проте деякі показники демонструють проблеми у деяких операційних зонах

підприємства. Різке зменшення нематеріальних активів підприємства у період з 2019 до 2020 року є цілком логічним. Компанії часто реалізують наявні нематеріальні активи, коли планують активне масштабування власної діяльності. Нематеріальні активи можуть приносити економічну вигоду в довгостроковій перспективі, а на інвестиції потрібні живі кошти та швидкі оборотні активи. Водночас, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості є негативним параметром для компанії, показники по котрим виросли майже в 2 рази за останні два роки.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки основних активів та пасивів компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» за 2019 –2021 р.

Показники	Код	2019	2020	2021	Оцінка
Позитивна оцінка збільшення (тис. грн.)					
Нематеріальні активи	1000	4003	1622	2855	-
Первісна вартість	1001	7328	6513	8350	+
Гроші та їх еквіваленти	1165	689	33573	78961	+
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4912	30592	70443	+
Власний капітал	1495	5412	31092	70943	+
Негативна оцінка збільшення (тис. грн.)					
Кредиторська заборгованість	1695	9243	14854	19950	-
Дебіторська заборгованість	1125	3755	5061	6333	-

** укладено автором на основі фінансової звітності компанії (додаток А))*

Проблемою також є дельта показників кредиторської та дебіторської заборгованості, яка на 2021 рік досягнула показника у 13617 тис. грн. Це є доволі значною проблемою, так як у випадку кризової ситуації, зменшення обсягу доходу або зупинки діяльності підприємства – у компанії сформується касовий розрив. Компанія не зможе перекрити свої зовнішні борги, а

дебіторських заборгованостей не вистачить для покриття цієї суми. Таким чином, компанія буде змушена реалізовувати власний капітал або затримувати зовнішні платежі. В подальшому компанія може зазнати значних втрат а також репутаційних ризиків. Насправді, з початком війни на території України, компанія Уклон вже зустрілась з цією проблемою. У моменті станом на березень 2022 року, загальний обсяг замовлень впав на 60-70%. За внутрішньою інформацією, багато водіїв та автопарків не отримали свої розрахунки за рекламні послуги з програми брендування авто символікою компанії за лютий 2022 року. Проблема касового розриву була помітна ще з 2019 року, саме тому компанії необхідно звернути увагу на показники власної кредиторської та дебіторської заборгованості.

Далі розрахуємо показники фінансового стану підприємства за 2019–2021 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» за 2019–2021 р.

№ з/п	Показники	2019	2020	2021	Нормативне значення
Аналіз майнового стану підприємства					
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,73	0,84	0,70	Зменшення
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,4	0,18	0,08	Збільшення
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,33	0,22	0,15	< ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Аналіз ліквідності підприємства					
1	Коефіцієнт покриття	1,09	3,03	4,44	>1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,08	0,7	0,85	0,6-0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	2,26	3,96	>0, збільшення
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	820	30224	68546	>0, збільшення
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,35	0,65	0,76	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансування	1,85	0,54	0,32	< 1, зменшення
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,08	0,67	0,78	> 0,1

4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	0,97	0,97	> 0, збільшення
Аналіз ділової активності підприємства					
1	Коефіцієнт оборотності активів	7,63	6,8	4,28	Збільшення
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,8	17,85	17,35	Збільшення
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,2	7,8	4,52	Збільшення
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	32	46	79	Зменшення
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	23	20	21	Зменшення
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	246,4	1903,23	3594,05	Збільшення
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	33,38	31,08	40,62	Збільшення
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	26,8	11,78	5,92	Збільшення
Аналіз рентабельності підприємства					
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,18	0,55	0,22	> 0, збільшення
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,5	0,84	0,28	> 0, збільшення
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності (чистий дохід до фінансового результату)	0,02	0,12	0,07	> 0, збільшення
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності за нерозподіленим прибутком	0,05	0,26	0,2	> 0, збільшення

**розраховано автором на основі фінансової звітності компанії (додаток А)*

Дослідивши показники фінансового стану підприємства можемо зробити висновок по кожній групі коефіцієнтів. Показники майнового стану підприємств ТОВ «Уклон Корпорейт» мають негативний стан. Так, за 3 роки компанія зменшила показник зносу основних засобів, що демонструє менші витрати на амортизацію ОЗ, проте інші показники демонструють погіршення. Власний капітал та основні засоби компанія активно нарощувала, проте підприємство використовує стратегію зростання жертвуючи якістю наявних основних засобів, котрі не оновлюються вчасно та починають витрачати більше коштів на їх знос.

Ліквідність підприємства знаходиться на високому рівні. Аналіз коефіцієнту покриття продемонстрував нам можливість компанії погасити

поточні зобов'язання, що дуже добре зважаючи на наявний касовий розрив підприємства. Швидка ліквідність також знаходиться на оптимальному рівні, це означає що компанія якісно використовує кошти та оборотний капітал у власній діяльності. Гроші що знаходяться у компанії ефективно на неї працюють. Абсолютна ліквідність знаходиться на високому рівні з коефіцієнтом у 3,96, дозволяє компанії підтримувати наявний касовий розрив. Показники ліквідності показують нам що компанія активно розвивається та ефективно використовує власні та залучені ресурси, які можуть бути швидко конвертовані у гроші. Проте поточний ресурсів в деяких ситуаціях може не вистачати.

Фінансова стійкість підприємства є високою. Капітал компанії є незалежним та стабільно накопичує свою стабільність. Коефіцієнт автономії, який характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів, перебуває на гарному рівні та демонструє позитивну динаміку. Висока доля власного капіталу. Коефіцієнт фінансування показав дуже гарну динаміку зменшившись з 1,85 до 0,32 всього за 3 роки. Це означає, що компанія все більше накопичує власних активів та не потребує залучення зовнішніх інвестицій, а також змогла за цей період реалізувати 70% інвестицій та перетворити їх у прибуток. Це дуже позитивний сценарій, загалом з 2019 до 2021 року підприємство підвищило власну фінансову стійкість у 2 рази. Єдине що маневреність власного капіталу залишилась на місці, це говорить нам про те що велика частина власних активів капіталізовані.

У аналізі ділової активності підприємства ми бачимо наявну проблему касового розриву, дебіторських та кредиторських заборгованостей. Проте за останні роки компанія покращила потенційний строк погашення кредиторської заборгованості, а також показники оборотності матеріальних запасів та фондівіддачу. Це як раз відповідає діяльності компанії останні роки, активний розвиток та розширення потребують прискорення обертів як

активів, так і вільних коштів. Загалом у діловій активності компанії Уклон є проблеми, які потребують вирішення.

Розглядаючи показники рентабельності компанії за даний період бачимо динаміку на зростання. Фактично, цього достатньо, щоб сказати, що компанія працює ефективно. Загальні показники рентабельності знаходяться на гарному рівні, як для компанії що у 2020 році займала 50% усього ринку таксі в Україні. Нажаль рентабельність власного капіталу зменшилась за останні роки, хоча досі показник дорівнює 28%, що загалом є дуже добре. Рентабельність діяльності загалом зросла з 2% до 7%, проте у 2020 році досягла 12%.

Показники рентабельності яскраво демонструють як компанія активно зросла у 2020 році, так як намагалася стримати свої позиції у 2021 році. Тут доцільно провести паралель показників рентабельності підприємства та чистого доходу від реалізації послуг. Для цього було укладено порівняльну діаграму (рис 2.2), де ROA (рентабельність активів), ROE (рентабельність власного капіталу), ROS (рентабельність діяльності) та Gross Profit (чистий дохід від надання послуг) та зміни даних показників за 2019-2021 роки діяльності підприємства.

Для проведення даного аналізу, результатом чистого доходу 2021 року було обрано 100%, 2019-2020 роки зазначалися як частки від максимального результату. Таким чином яскраво помітно, як зростають доходи підприємства з кожним роком, проте як впали всі показники рентабельності 2021 року в порівнянні з 2020 роком. Компанії Уклон необхідно було нарощувати та стримувати ринкові позиції, це потребувало збільшення витрат на адміністративні та поточні бізнес-процеси. У 2021 році компанія продовжувала зростати, але для цього змушена була пожертвувати власними показниками рентабельності. Наразі, підприємству необхідно оптимізувати витрати для збільшення чистого фінансового результату.

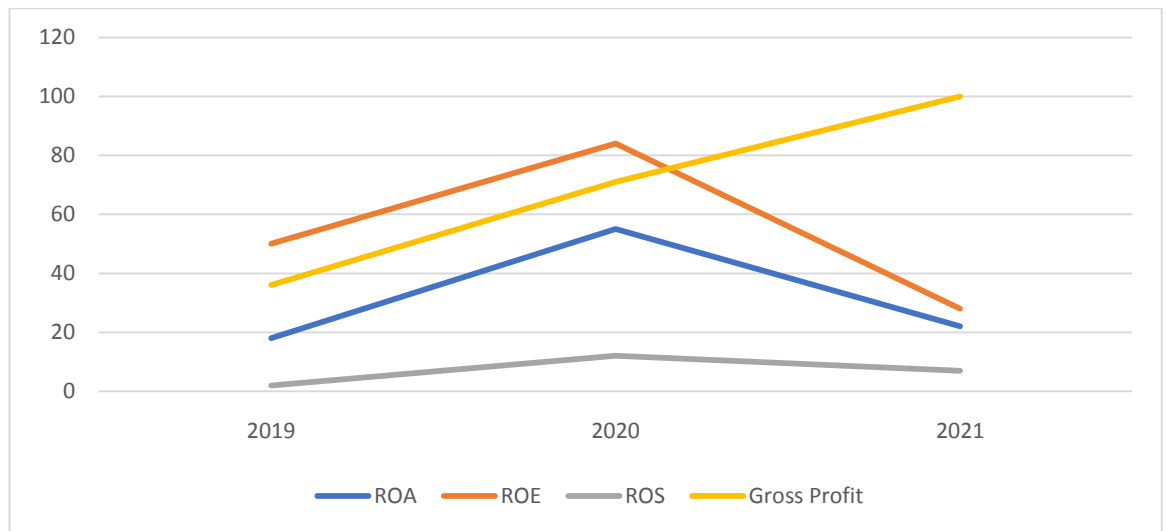


Рис. 2.2. Порівняльна діаграма зміни показників рентабельності та чистого доходу за 2019-2021 роки ТОВ «Уклон Корпорейт»

*укладено автором на основі розрахунків та даних компанії

У порівнянні з 2020 роком дохід компанії Уклон збільшився на 33%, проте загальні витрати (собівартість послуг та адміністративні витрати) зросли за рік на 98%. Тобто, це може говорити про активне інвестування підприємством у витратні складові для закріплення ринкових позицій, або нераціональне використання власних ресурсів, де вигідніше поступитися частиною ринку з метою оптимізації витрат, що в подальшому збільшить чистий фінансовий результат компанії.

Отже, результати проведеного дослідження діяльності компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» на українському ринку сервісів онлайн-виклику авто, свідчать про те, що компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, сильну економічну позицію, покращує власні фінансові результати, має дуже високі показники фінансової стійкості та ліквідності. Проте у компанії є проблеми з касовим розривом кредиторської та дебіторської заборгованості.

2.2. Конкурентний аналіз ринку сервісів виклику авто та компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» для внутрішнього клієнта

Ринок таксі в Україні зазнав глобальних змін у 2016 році коли на український ринок прийшла американська компанія, найвідоміший мобільний застосунок для виклику авто таксі або приватних водіїв онлайн, Uber. Фактично, з приходом такої великої корпорації як Uber трапилась справжня революція у секторі. Почали з'являтися нові великі гравці, які в свою чергу почали змінювати правила гри на ринку таксі. З цього моменту, почав з'являтися новий формат інформаційного таксі, або як наразі прийнято називати - сервіси онлайн виклику авто. Наявні події потребували справжніх змін, проте у 2022 році сучасний ринок таксі все ще залишається «диким заходом». Таксі видозмінилося та модернізувалося, проте ринок продовжує знаходитись у невизначеності. Активний розвиток сучасних онлайн платформ, що використовуються агрегаторами замовлень таксі та поступове зменшення кількості замовлень таксі через прямий зв'язок із оператором по телефону, як результат спричинило активний перехід ринку у тінь та величезну конкуренцію. Революція на ринку таксі стала дуже гарною демонстрацією як у сучасному світі можуть різко змінюватися умови діяльності підприємства і необхідність постійно тримати руку на пульсі та впроваджувати нові рішення у наявні бізнес-процеси. Діяльність на ринку таксі є одним з найяскравіших прикладів впровадження концепції «внутрішнього клієнта», котра стала необхідністю для підприємству щоб вижити та продовжувати свою діяльність.

Сьогодні основними конкурентами компанії Уклон на ринку онлайн-сервісів виклику авто є компанії «Uber» та «Bolt» (більш відома у світі під назвою «Taxify», саме під таким брендом компанія прийшла на український ринок у 2017 році, наразі підприємство зробило ребрендинг). Якщо говорити про ринок таксі в цілому, до потенційних конкурентів компанії Уклон також можна віднести такі проекти як, «Таксі 838», «OnTaxi», «571», «Еліт Таксі»,

тощо.

Деякі сервіси таксі залишились функціонувати із старою бізнес-структурою, деякі модернізувались, а деякі виділили для себе окремий точковий сегмент на який фокусують свою увагу. Наприклад, «Еліт Таксі» на сьогодні працює тільки в преміум сегменті, а компанія «571» модернізувала власні процеси, розробила додаток і фокусується на тому, щоб послуга таксі була максимально дешева. Проте, останні відкриті дані щодо дослідження ринку таксі показують нам, що частка ринку більшості цих компаній не досягає навіть 1% ринку. Виключенням став «Еліт Таксі», компанія змогла зайняти непогані позиції в преміум секторі, таким чином втримала близько 2% ринку. Загалом сумарно більшість підприємств, крім лідерів, ділять між собою залишки у вигляді 5-7% усього ринку. Компанії Уклон, Убер та Болт, у свою чергу, займають більше 92% усього ринку таксі. Саме тому, аналізуючи конкурентне середовище компанії Уклон доцільно оцінювати діяльність саме цих агрегаторів.

У сучасних умовах на ринку таксі, водію не потрібно отримувати дозволи та ліцензії для надання послуг з перевезення. Більшість водіїв навіть не зареєстровані як фізичні-особи підприємці та офіційно не оформлюються як працівники підприємства. Проблеми переходу ринку в тінь почалися ще з 2016 року та досі не вирішені. Проте це наявні ринкові реалії в яких компаніям необхідно працювати та адаптуватися. Компанія Уклон намагалася масштабуватися по містах України через залучення зовнішніх автопарків, які б купували авто, офіційно наймали водіїв на роботу та вели необхідну та юридично правильну операційну діяльність. Таким чином, вони хотіли втримати якість та залишатися у юридичному полі. Проте саме через цю модель, компанія Уклон програла позиції у багатьох містах та областях України. Таким чином, компанія залишалась лідером у Києві, проте безрезультатно витрачала великі бюджети на запуски в інших містах. На думку автора, є дві основні проблеми:

- 1) Нераціонально розподілені витрати на локальний запуск;

2) Нерозуміння власного конкурентного профілю у місті, де планувався запуск.

По-перше, залучення досвідчених зовнішніх автопарків більш якісний, проте більш дорогий процес. Змоделюємо ситуацію, коли у невелике місто у Тернопільській області залучається автопарк з 20-ти сучасних авто за Київськими стандартами. У невеликому місті ми можемо досягнути вау-ефекту швидко, проте ненадовго. По-друге, якість завжди буде дорогою, а чи треба це місцевим жителям не зрозуміло. Крім того, ми одразу створюємо собі додаткову конкуренцію у вигляді місцевих водіїв таксі. В такому випадку, компанії краще витрати наявні кошти на запуск, розробивши якісну маркетингову комунікацію у місті та залучити до себе місцевих водіїв з власними авто. Проте звичайно потрібно впровадити наявні стандарти для сервісу зважаючи на місцеві особливості. Також можна пропонувати різні бонусні програми та програми лояльності для водіїв. Зробити сервіс для місцевих жителів руками місцевих водіїв, проте залучаючи стандарти сервісу компанії Уклон.

Ситуація на ринку онлайн-сервісів виклику авто сформувала загальне розуміння необхідності впровадження концепції «внутрішнього клієнта», особливо для компаній що хочуть розширювати свою діяльність. Основною перешкодою для компанії Уклон стало – масштабування. Конкуренти, маючи міжнародний досвід, розширювалися по містах України дуже швидко. В такому випадку необхідно модернізувати процеси. В нашому випадку, такими процесами є внутрішні комунікації та управління персоналом, які ми можемо якісно поєднати за допомогою концепції «внутрішнього клієнта». Розробимо конкурентний аналіз серед основним конкурентів компанії Уклон для одного з потенційних «внутрішніх клієнтів» фірми – водія.

Для того щоб визначити конкурентне поле серед наших «внутрішніх клієнтів» водіїв необхідно розробити структуру критеріїв оцінки потенційної співпраці з агрегатором. До критеріїв будуть входити такі показники: базові тарифи та ціноутворення, кількість замовлень та чистий дохід від надання

послуги, зручність використання додатку та його функціонал, технічна підтримка, наявність компенсацій та гарантованість співпраці між зовнішнім клієнтом та водієм, наявність бонусних програм та програм лояльності.

Першим критерієм є базовий тариф та ціноутворення. Звичайно для водія це є одним із найважливіших параметрів, так як саме від базового тарифу залежить потенційний заробіток водія. Сформуємо порівняльну таблицю тарифів агрегаторів таксі за базовим типом продукту «Стандарт» у місті Київ. За статистикою, саме на замовлення типу «Стандарт» припадає більше 85% усіх викликів, а тому саме це порівняння буде максимально репрезентативним.

Таблиця 2.4

Порівняльна оцінка базових тарифів серед лідерів агрегаторів таксі в Україні

	Уклон	Убер	Болт
Мінімальне замовлення (грн/км)	60/2	45/2	65/2
За 1 км по місту (грн)	10	6,5	8
Тариф передмістя (грн)	11	10	13
Вартість простоювання за 1 хв (грн)	2	2	2
Вартість за 1 хв замовлення (грн)	-	2	1,5
Безкоштовне очікування (хв)	3	2	3

*укладено автором на основі відкритих даних компаній [26, 32, 33]

Крім базового тарифу також потрібно зазначити що фінальне ціноутворення поїздки у компаній відрізняється. У сервісі Уклон вартість поїздки є фіксованою. Наприклад, щоб розрахувати базову вартість поїздки відстанню у 10 кілометрів в межах міста, необхідно: взяти цифру мінімального замовлення та додати кількість додаткових кілометрів по місту. У нашому випадку, розрахунок буде виглядати наступним чином – 60 грн. мінімальна вартість + 8*10 вартість кілометрів по місту = 140 грн. Ми беремо

8 км додатково, так як у мінімальне замовлення входить 2 км. шляху. Для компанії Убер та Болт розрахунок буде виглядати інакше, так як вони дають приблизну вартість поїздки пасажиру та рахують час виконання замовлення. Наприклад, у сервісі Убер для такого ж замовлення розрахунок буде виглядати так – 45 грн. мінімальна вартість + $6,5 \cdot 8$ вартість кілометрів по місту + $2 \cdot 15$ вартість часу у замовленні = 127 грн. Проте у процесі виконання замовлення ціна може змінитися, якщо час у поїздки збільшиться або зменшиться. Розрахунок для компанії Болт - 65 грн. мінімальна вартість + $8 \cdot 8$ вартість кілометрів по місту + $1,5 \cdot 15$ вартість часу у замовленні = 152 грн. Ризик фіксованої вартості у компанії Уклон лягає на водія, а тому при різких змінах дорожнього трафіку компанії Убер та Болт виглядають кращими, так як додаткові витрати часу будуть оплачені водію.

Також, у всіх трьох агрегаторах діє система динамічних коефіцієнтів, про які вже було зазначено раніше. А тому базовий тариф може помножуватися на показник цього коефіцієнту в залежності від співвідношення попиту та пропозиції у певний час та певному секторі міста. Наприклад, якщо у певному секторі високий попит на замовлення таксі, прорахунок може виглядати наступним чином: базовий тариф 140 грн. * 1,1 = 154 грн. тариф з підвищеним попитом. Компанія Уклон єдина хто дає можливість споживачу змінювати показник цього коефіцієнту, це було зазначено у позиціонуванні компанії – клієнтоорієнтованості, проте ця клієнтоорієнтованість не на «внутрішнього клієнта». Загалом з оцінки базового тарифу та ціноутворення компанія Болт є найбільш привабливою для водія.

Другим критерієм є потенційна кількість замовлень агрегатора та розрахунок чистого доходу від надання послуги. Звичайно тут цікаво дослідити такі параметрів: кількість замовлень за годину, середня вартість поїздки, середня вартість одного кілометра пробігу та середній заробіток за 1 годину роботи. Також потрібно врахувати комісію агрегатора за замовлення, витрати на паливо та амортизаційні витрати на авто (технічне

обслуговування, витрати на ремонти, тощо). Для оцінки наступних параметрів були досліджені дані одного Київського автопарку, котрий є ліцензованим перевізником та офіційним партнером всіх основних агрегаторів на ринку. За наявними даними був розроблений порівняльний розрахунок чистого доходу водія за робочу зміну. За стандартну робочу зміну водія було взято 10 годин на день. Базові витрати палива були розраховані на базі середніх витрат палива популярних автомобілів для використання у сфері таксі Peugeot 301 2017-2019 року з гібридним двигуном 1,2, що споживає автомобільний газ та бензин. Середні витрати такого автомобіля 8 літрів на 100 км автомобільного газу. Вартість одного кілометра на такому авто дорівнює $8/100 * 39$ середню вартість 1 літру газу = 3,12 грн./1 км пробігу. Амортизаційні витрати на такому автомобілі у середньому складають 0,5 грн./1 км пробігу, у які входять витрати на обслуговування авто, заміна мастил та фільтрів, заміна сезонної гуми, ремонт ходової частини авто, тощо.

Таблиця 2.5

Порівняльний розрахунок чистого доходу за робочу зміну водія

	Уклон	Убер	Болт
Кількість замовлень за год., шт.	1,5	1,9	1,75
Середня вартість поїздки, грн.	153	124	168
Середня вартість 1 км пробігу, грн.	10,2	8,9	9,1
Середній заробіток за 1 год. роботи, грн.	229,5	235,6	294
Виторг за 1 р.з., грн.	2295	2356	2940
Пробіг авто за 1 р.з., км.	225	265	323
Витрати на паливо, грн.	702	826,8	1007,8
Амортизаційні витрати на 1 р.з., грн.	112,5	132,5	161,5
Комісія агрегатора, %	17	18	25
Комісія агрегатора, грн.	390,15	424,08	735
Чистий дохід, грн.	1090,35	972,62	1035,7

*укладено автором на основі даних автопарку (додаток Б)

Отже, з розрахунку потенційного чистого доходу зважаючи на статистичні дані автопарку, ми бачимо, що лідером є компанія Уклон – 1090,35 грн за 10 робочих годин. При чому ефективність кожного кілометра у сервісі буде найвищою, а також чистий заробіток за 1 робочу годину. Болт знаходиться на другому місці, проте пробіг авто набагато більший. Фізично утримувати показник руху в 32,3 км за кожну годину роботи доволі складно враховуючи міські умови, тому скоріш за все на практиці показники будуть меншими. Проте, загалом результати є дуже близькими, різниця у базовому заробітку на 2022 рік межує у діапазоні 12%. Тобто, фактично усі агрегатори дають можливість заробляти водію майже однаково, проте компанія Уклон показала найкращий результат.

Третім критерієм є зручність використання додатку та його функціонал. За цим параметром однозначним лідером є компанія Уклон. Реєстраційні процеси та установка застосунку на сьогодні майже нічим не відрізняється між агрегаторами. Процес реєстрації у всіх компаніях проходить швидко, проте Уклон відзначився більш жорсткою перевіркою особистих документів водія, а Болт у свою чергу наразі тримає найвищу планку якості автомобілів, реєструючи у додаток авто починаючи тільки з 2010 року випуску. Загалом, структура застосунку в середині є подібною у всіх трьох агрегаторів. Є можливість обрати авто, клас по якому буде працювати водій та карта міста із зображенням підвищених коефіцієнтів по секторам. Для початку роботи необхідно натиснути кнопку виходу в онлайн мережу, а також запустити базовий пошук замовлень. Програма надає замовлення водію що знаходиться ближче всього до пасажирів. Є можливість обрати радіус подачі до замовлення. Проте, у додатку компанії Уклон «Uklon Driver» функціонал застосунку є набагато ширший. Він має усі перелічені базові функції, проте також дозволяє створити водієві власні необхідні фільтри замовлення, наприклад сектор призначення, відрегулювати тариф, обрати вид оплати замовлення, тощо. Крім цього, водій також має можливість переглядати вільні замовлення у ефірі застосунку та бачити

максимально детальну інформацію по замовленню: тариф, адресу подачі та призначення, тип оплати, клас замовлення та навіть рейтинг та кількість поїздок пасажиру в сервісі Уклон. Це дає можливість водію більш ефективно працювати з наявними замовленнями та прогнозувати майбутні маршрути. Таких розширених можливостей для водія компанія Болт та Убер не надають.

Четвертим критерієм є технічна підтримка водіїв. Компанія Уклон має власний відділ контролю якості, а також окремий відділ технічної підтримки, котрий поділяється на різні Call-центри в залежності від наявного технічного питання. Сервіс Уклон єдиний має пряму голосову технічну підтримку, де є можливість зв'язатися з оператором СС регіонального офісу та вирішити наявні питання. Також, комунікувати з технічною підтримкою можна через зовнішні месенджери, такі як Viber або Telegram. У компаній Болт та Убер технічна підтримка реалізована через QA формат з подальшим залишенням заявки на обробку запиту. Тобто, спілкування з підтримкою передбачено тільки у форматі переписки. Проте, треба відзначити що QA у компанії Болт реалізований дуже якісно, відповіді приходять дуже швидко, а також база знань відповідає на 80% наявних проблем. У компанії Убер підтримка може не завжди відповісти та необхідно створювати нову заявку.

П'ятим критерієм є компенсації, безпека та гарантованість компанією співпраці між водієм та зовнішнім споживачем. Кожен агрегатор забезпечує якість співпраці водія та пасажирів, саме тому у всіх реалізовані базові компенсації. Наприклад, якщо водій подався до пасажирів більше 1 кілометру, прибув на місце посадки, проте пасажир відмовився від поїздки чи зовсім не вийшов, компанії агрегатори передбачають грошову компенсацію водію. У компанії Болт цей показник найвищий та дорівнює 45 гривень, Уклон компенсує 30 грн., Убер 20% від вартості поїздки. У компанії Болт та Убер компенсації нараховуються автоматично, якщо клієнт не прибув до водія за час безкоштовного очікування у 3 хвилини. У компанії Уклон необхідно набрати у технічну підтримку за повідомити про компенсацію, а також компенсація можлива тільки 1 раз на день. Крім того,

Уклон не завжди компенсує за не розрахунок пасажиром по готівковому замовленню, або забруднений салон.

Шостим критерієм наявність бонусних програм та програм лояльності. Дуже важливим параметром для водія є наявність різних бонусних систем у рамках співпраці з агрегатором. Для водія цей інструмент дозволяє отримувати додаткові доходи з діяльності, а компанії утримувати «внутрішнього клієнта» у рамках довгострокової співпраці з ним. Найпопулярнішим інструментом є програма брендування авто символікою підприємства. Наприклад, за нанесення рекламних матеріалів та виконання певної кількості поїздок у місяць компанія Уклон може сплачувати водію додаткові кошти. Якщо водій виконує 300 поїздок за місяць компанія виплачує додаткові 4500 грн, якщо більше – показники виплати можуть бути більше. Проте, потрібно зазначити що з початком війни на території України всі компанії відмінили бонусну програму брендування. Була розроблена порівняльна таблиця оцінки бонусних програм агрегаторів. В розрахунку брендування були взяті виплати за 300 поїздок у місяць, що є реальним показником для приватного водія.

Таблиця 2.6

Порівняльна оцінка бонусних програм агрегаторів таксі в Україні

	Уклон	Убер	Болт
Виплати за брендування авто, середній грн.	4500	5500	6000
Компенсація комісії за виконання замовлень	-	+	+
Програма лояльності	-	+	+
Разові та ситуаційні бонуси-виплати	-	+	-

*укладено автором на основі відкритих даних компаній [26, 32, 33]

Крім того, потрібно зазначати що компанії мають й програми лояльності. Так Убер розробив цілу окрему програму лояльності з найбільшими АЗС України під назвою «Яскрава», які дозволяють водіям, в

залежності від кількості виконаних замовлень в агрегаторі Убер, отримувати постійні знижки на паливо та економити. Компанія Болт також має постійні бонусні програми, які дозволяють водіям отримувати індивідуальні знижки від компанії у форматі зниження комісії агрегатора з 25% до 20%, таким чином економити на комісійних. Компанія Уклон не дуже привабливо виглядає за даним критерієм та має наявну тільки програму брендування авто.

Було проаналізовано шість критеріїв серед агрегаторів таксі в Україні у рамках конкурентного аналізу для «внутрішнього клієнта» водія та на основі цього укладено експертні оцінки конкурентоспроможності за 10 бальною шкалою.

Таблиця 2.7

Експертний аналіз конкурентоспроможності агрегаторів таксі в Україні

Критерій	Вага		Уклон	Убер	Болт
Базовий тариф та ціноутворення	0,2	Оцінка	7	6	9
		Зважена оцінка	1,4	1,2	1,8
Чистий дохід від надання послуги	0,25	Оцінка	10	7	9
		Зважена оцінка	2,5	1,75	2,25
Зручність та функціонал додатку	0,1	Оцінка	10	8	8
		Зважена оцінка	1	0,8	0,8
Технічна підтримка	0,1	Оцінка	9	6	7
		Зважена оцінка	0,9	0,6	0,7
Компенсації та безпека	0,15	Оцінка	6	8	8
		Зважена оцінка	0,9	1,2	1,2
Бонусні програми та програми лояльності	0,2	Оцінка	5	10	8
		Зважена оцінка	1	2	1,6
Сума	1	Оцінка	47	45	49
		Зважена оцінка	7,7	7,55	8,35

*укладено автором на основі проведеного дослідження)

Зі укладеного експертного аналізу конкурентоспроможності помітно наскільки якісно компанії конкурують одна з одною та перемагають за різними критеріями, проте за зваженою оцінкою лідером для внутрішнього клієнта водія є компанія Болт. Хоч компанія Болт не показала найкращі результати у чистому доході, вона займає середні результати по більшості

критеріям оцінки, таким чином тримає найсильнішу ринкову позицію. На сьогодні, найбільш оптимальною співпраця водія буде саме з сервісом Болт. Так, можливо в моменті чистий дохід буде трохи менше, проте за рахунок якісних бонусних програм та системи компенсації на довгостроковій перспективі співпраця з компанією буде більш прибутковою. Зважена оцінка компанії Уклон 7,7, що також є хорошим показником та займає друге місце у рейтингу. Компанія Уклон є лідером за багатьма критеріями, проте бонусні програми та компенсації заважають зайняти лідируючу позицію.



Рис 2.3. Матриця конкурентоспроможності компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» та основних конкурентів

*укладено автором на основі проведеного дослідження

Також, була розроблена матриця конкурентоспроможності агрегаторів за загальними оцінками параметрів. Вона демонструє які параметри доцільно покращити кожному з агрегаторів. Матриця компанії Уклон є дуже не рівномірною, що було зазначено раніше. Вони якісно працюють над деякими критеріями та є найкращими, проте упускають інші процеси. З матриці також яскраво видно, який агрегатор краще обрати водію, якщо для нього деякі параметри є більш вагомим. Наприклад, компанія Уклон є однозначним лідером за фактичним чистим доходом та зручністю додатку. Проте компанія

Убер є лідером щодо найширшої програми лояльності для водіїв.

Отже, конкурентний аналіз компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» та основних конкурентів у рамках наявного внутрішнього клієнта водія з подальшим впровадження концепції у діяльність підприємства дав змогу дійти наступних висновків: конкурентна позиція компанія сильна, проте компанія не є лідером серед конкурентів. Компанія Уклон потребує покращення за критеріями тарифів, програми лояльності та безпеки водіїв. Проте компанія є лідером за чистим доходом внутрішнього клієнта, зручністю додатка та технічною підтримкою.

2.3. Аналіз внутрішніх маркетингових комунікацій компанії ТОВ «Уклон Корпорейт»

Сучасні маркетингові комунікації у сфері управління персоналом, що включають в себе внутрішній маркетинг та маркетинг персоналу, побудовані не тільки на рекламних кампаніях, залученні нових співробітників та мотивації наявних. Внутрішні маркетингові комунікації повинні створювати цінності для внутрішнього клієнта та враховувати його інтереси. Для компанії Уклон основним внутрішнім клієнтом є драйвер (водій), а тому дуже важливо забезпечувати його актуальною інформацією та впроваджувати нові рішення та продукти у співпрацю з ним. Автором було досліджено внутрішні комунікації компанії Уклон в рамках актуальних подій на території України – повномасштабної війни з росією.

На сьогодні компанія Уклон реалізує наявні внутрішні комунікації загалом використовуючи інструменти інтернет-маркетингу та особисті контактні форми. Всі зовнішні елементи компанія прибрала, до яких входили Ambient Media, банерні реклами, публікації у медіа, тощо. Була розроблена таблиця наявних інструментів внутрішніх комунікацій компанії Уклон (таблиця 2.8).

Наявні інструменти внутрішніх комунікацій компанії Уклон

Інструмент	Характеристика	Використання
Таргетовані комунікації	Просування через наявні інструменти соціальних мереж публікацій компанії для наявної ЦА.	Компанія просуває актуальні питання та можливість почати співпрацю з компанією. Для цього використовуються окремі акаунти «Uklon Driver».
Месенджери	Комунікація з внутрішніми клієнтами через спеціалізовані канали у інтернет-месенджерах.	Компанія створила канали для передачі оперативної інформації внутрішнім клієнтам. Також були створенні чати для комунікації водіїв між собою.
Особистий веб-ресурс компанії	Публікація наявних змін та повідомлень через блок або окремий підрозділ веб-сайту компанії.	Компанія Уклон має два наявні основні веб-ресурси для комунікації із внутрішніми клієнтами: 1) блог на основному сайті у підрозділі співпраці з водіями, де повідомляються новини та зміни 2) окрема база знань інформації для водіїв.
Контактні форми	Комунікація через наявні контактні дані внутрішнього клієнта.	Компанія комунікує з водієм через операторів Call-центру та особистих менеджерів, таким чином може контролювати якість надання послуг та повідомляти актуальну інформацію.
Додаток «Uklon Driver»	Комунікація через особисті повідомлення у закритому месенджері додатку та через відкриту форму повідомлень.	Компанія постійно використовує внутрішній месенджер у застосунку для роботи у сервісі. Уклон відповідає за закритість даної інформації та безпеку. Через даний інструмент вони повідомляли актуальні змін комендантського часу, правил поведінки під час воєнного стану, тощо.

*укладено автором

Компанія Уклон постійно працює на два фронти внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Підприємство використовує для кожного фронту різні моделі комунікацій, а тому канали комунікації, дизайнерські рішення та тон повідомлення можуть відрізнятися. Загалом для наявних внутрішніх комунікацій компанія використовує такі канали. Основні канали комунікації в соціальних медіа – це Facebook та Instagram, також постійно використовуються різні інтернет-месенджери, такі як Telegram та Viber. Для

різних аудиторій використовуються окремі сторінки, крім того сторінки також можуть поділятися за різними містами України. Для фіксованих комунікацій використовується сайт компанії, який має різні вкладки для різних аудиторій. Також є окремий сайт (база знань) на якому можна знайти відповіді на основні питання щодо використання сервісу. Також у сервісу є Youtube, проте на ньому просто дублюються відеоматеріали, які використовує Уклон у своїх постах та рекламних промоакціях. Потрібно зазначити, що компанія доволі часто використовує кроспостинг між наявними каналами комунікації, проте деякі публікації є унікальними для певних каналів. Також, компанія постійно реагує на коментарі та надає зворотній зв'язок водіям. Підприємство постійно заохочує взаємодію внутрішніх клієнтів через заклики приймати участь у акціях та обговореннях. Зважаючи на тяжку ситуацію, компанія доволі активно веде внутрішні комунікації, частота публікацій досягає 4-5 повідомлень на тиждень.

З першого дня війни компанія Уклон продовжувала працювати, а також почала вести активну волонтерську діяльність, основною метою якої стала доставка гуманітарних вантажів по містах та областях України. Для мотивації водіїв сервіс повністю прибрав комісію за замовлення. З часом компанія почала повертати комісію у міста, де не було активних бойових дій. Також, компанія Уклон додала два нові продукти: клас Волонтер та клас Евакуація. Клас Волонтер є особистою ініціативою компанії та дозволяє водіям виконувати замовлення з цілями доставки гуманітарних вантажів, котрі оплачуються Уклоном. Цікаво, що ці замовлення за базовим тарифом є на 50 відсотків дорожчими, таким чином компанія мотивує водіїв приймати активну участь у волонтерській діяльності. Клас Евакуація дозволяє виконувати водіям поїздки між містами, у яких Уклон виступає гарантом та не забирає свою комісію, щоб споживачам подібні переїзди були дешевшими. Це дуже важлива функція зважаючи на те, що тільки за офіційними даним міністерства соціальної політики України за час війни понад 3 мільйони українців були вимушені переїхати в інші міста та

покинути свої домівки. [27]

Потрібно зазначити, що волонтерська діяльність для компанії Уклон завжди була важливою частиною маркетингових комунікацій, ще до початку війни в Україні. У 2021 році компанія Уклон разом із благодійним фондом «Повернись живим» запустили комунікаційний проєкт «14 днів для захисників», мета якого збір коштів на мобільні комплекси спостереження для українських військових. Протягом цих 14 днів компанія Уклон віддавала збільшену частину комісійних на допомогу фонду, а також залучила до неї власних споживачів. [34] Компанія провела внутрішню комунікацію з драйверами та пропонувала їм розміщувати QR-коди з посиланням на проєкт у своїх автомобілях. Тим хто долучився компанія надавала знижки на власну послугу. За перші дні проєкту більше 1000 водіїв прийняли участь у акції у найбільших містах України. За допомогою даного інструменту, кожен пасажир особисто бачив перед собою QR-код та інформацію про проєкт, а драйвери як непрямі внутрішні клієнти долучилась до просування принципів проєкту. Таким чином, виконуючи в середньому 15 поїздок на день, за 10 днів акції драйвери могли долучити до акції більше 150 прямих споживачів, на масштабі всіх хто прийняв участь у проєкті охоплення досягло 150 тис. людей. Компанія відзвітувала що через QR-коди що видавалися водіям за 14 днів акції було зібрано майже 1 мільйон гривень. Проєкт «14 днів для захисників» - це приклад дуже якісної маркетингової комунікації з внутрішнім клієнтом, який дозволив компанії досягнути поставленої мети майже без витрат, використовуючи наявні ресурси компанії.

В цілому компанія Уклон зробила фокус на тому, щоб внутрішні комунікації у сучасних реаліях були максимально практичними та дозволяли внутрішньому клієнту драйверу ефективно виконувати свою роботу та збільшувати залученість у процеси підприємства. Також ціллю наявних внутрішніх комунікацій можна виділити бажання компанії втримувати позиції серед конкурентів, щоб не втратити наявних внутрішніх клієнтів. Основні типи повідомлень у внутрішніх комунікаціях компанії Уклон

узагальнено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні типи повідомлень у внутрішніх комунікаціях компанії Уклон

Тип повідомлення	Група повідомлень	Приклад
Інформаційний заклик, месенджери Telegram та Viber, соціальні мережі Instagram та Facebook	Волонтерська діяльність	42 дні постійної підтримки Разом з вами станом на 10 квітня ми виконали 8141 поїздок. Перевезли людей і передали волонтерам, лікарям, жителям та захисникам міста: ▪ ☐ 254 602 порцій їжі ▪ ☐ 11 400 літрів води ▪ ☐ 7 845 кг продуктів ▪ ☐ 9 440 літрів пального Це неймовірні цифри, ми вдячні кожному з вас, хто долучився до проекту «Волонтер» Розкажіть, як ви допомагаєте Україні під час війни?
Інформаційний пост, соціальні мережі Instagram та Facebook, також додана інформація на сайт компанії	Інформація про зміни у роботі сервісу	Нові міста в областях Ми розширили географію нашого сервісу та додали ще декілька міст в 10 регіонах України, де відтепер можна виконувати замовлення через додаток Uklon Driver! Важливо: тариф поїздок в нових містах рахується відповідно до тарифу міста вашої реєстрації, а відстань по трасі рахується по міжміському тарифу. Гортайте карусель та зберігайте список
Програма лояльності та спеціальні пропозиції, месенджери Telegram та Viber, додаток Uklon Driver	Повідомлення про наявні програми лояльності	Спеціальна пропозиція для драйверів Uklon: знижка 15% на автомийку, холодний віск та чорніння гуми! Скористатися послугою можна на одному з автокомплексів TRAFFIC за адресами: ☐ Проспект Бажана, 1т ☐ вул. Ревуцького, 15а, ☐ вул.Тростянецька, 58А Також при замовленні будь-якої страви з меню CAFE DRIVE, кава в подарунок! За кавою — у TRAFFIC на проспекті Бажана, 1т Як отримати? Щоб скористатися знижкою та отримати безкоштовну каву, покажіть повідомлення, яке надійшло Вам у додаток Uklon Driver.
Мотиваційні публікації для залучення водіїв до роботи, месенджери Telegram та Viber, соціальні	Мотиваційні публікації та заклик до роботи	Сміливість — бути драйвером та виконувати замовлення кожного дня, допомагаючи Україні рухатися вперед. Сміливість — допомагати з логістикою та власними ресурсами ЗСУ, ТрО, волонтерам, лікарням і тим, хто цього потребує.

мережі Instagram та Facebook		Сміливість — евакуювати знайомих, родичів, домашніх тварин та райдерів з Харкова у Львів, щоб вони були в безпеці. Сміливість — доставляти ліки, продукти харчування та речі першої потреби, рятуючи життя людей. Сміливість — бути драйвером Uklon. Сміливість — бути Україною.
Інформаційний пост, месенджери Telegram та Viber, додаток Uklon Driver	Інформаційні публікації щодо змін особливостей воєнного стану та рекомендації	Правила проїзду через блокпости під час воєнного стану Ми зібрали для вас вісім головних правил, щодо того, як правильно поводитися на блокпостах: ▪ ☐ Заздалегідь знизьте швидкість ▪ ☐ Підготуйте свої документи ▪ ☐ Обов'язково вимкніть фари у та увімкніть світло в салоні ▪ ☐ Якщо авто тоноване, завчасно опустіть передні та задні вікна ▪ ☐ Зніміть відеореєстратор, не намагайтеся записати розмову з воєнним на телефон ▪ ☐ Якщо телефон закріплено на лобовому склі, обов'язково зніміть його ▪ ☐ Розмовляйте з військовими чемно та дотримуйтеся їх інструкцій ▪ ☐ У випадку необхідності, покажіть багажник та вміст авто Не гайте свій час — всі ці рекомендації допоможуть без проблем проїжджати через блокпости та значно пришвидшать ваш рух.

*укладено автором на основі [23,26, 35]

Аналізуючи основні типи внутрішніх комунікацій компанії Уклон ми можемо зробити висновок що загалом публікації можна поділити за п'ятьма основними видами: заклик до волонтерської діяльності, інформація про зміну у роботі сервісу, повідомлення про наявні програми лояльності, мотиваційні публікації та заклик до роботи, інформаційні публікації щодо особливостей воєнного стану на території України. В цілому тон комунікацій не змінився, він залишається відкритим до обміну інформації, пошук позитивних можливостей та заклик до роботи з демонстрацією наявних конкурентних переваг.

Крім наявних типів комунікацій та інструментів компанія Уклон також реалізує ситуаційні спецпроекти. На початку травня 2022 року, компанія запустила проект про драйверів Uklon, які допомагають Україні під час війни під назвою «Герої серед нас» [36]. Вони розробляють повноцінне велике інтерв'ю у колоборації з проектом «Be Brave Like Ukraine» компанії Banda Agency, метою якого є демонстрація всьому світу сміливості драйверів Уклон. Водію потрібно було подати відкриту форму на проходження інтерв'ю, крім того Уклон надавав таким водія фінансову підтримку. На даний момент, цей проект ще не завершений та відео не вийшло на відкриту публікацію.

Потрібно відзначити, що у внутрішніх комунікаціях компанії Уклон були і невдалі ситуації. Наприклад компанія на час воєнного стану повністю прибрала програму брендування, хоч велика кількість драйверів продовжує пересуватися із нанесеним брендом підприємства на власних авто. За 3 місяці компанія не надала ніякої інформації, щодо майбутніх перспектив програми брендування. Також, компанія відмінила миттєву компенсацію за готівкові замовлення, якщо пасажир не розрахувався, не повідомивши про це свого внутрішнього клієнта. Тепер водій повинен подати заявку, і тільки в тому випадку, якщо клієнт погасить заборгованість перед компанією, вони нарахують гроші водію. Раніше гарантом цього виступала сама компанія. Через це виник локальний конфлікт, проте компанія публічно вибачилась за те що не повідомила про зміни вчасно та компенсувала втрати всім водіям, що подали заявку до публікації.

Також компанія Уклон постійно проводить опитування внутрішніх клієнтів та єдині хто за період військового стану почали піднімати тарифи на поїздки. Загалом драйвери відзначають намагання підтримувати якість внутрішніх комунікацій компанією, порівнюючи з конкурентами.

Отже, проведений комплексний аналіз наявних внутрішніх комунікацій компанії Уклон, зважаючи на події що відбуваються на території України, та визначено що наявний стан маркетингових комунікацій є задовільним у

порівнянні з конкурентами. Компанію займає активну громадську позицію та надає постійні звіти про результати волонтерської діяльності. Проводить постійні інформаційні комунікації щодо змін умов роботи сервісу та застерігає водіїв надаючи інструкції особливостей роботи під час воєнного стану. Проте внутрішні комунікації компанії Уклон не є комплексними та потребують покращення, були зафіксовані випадки неякісно проведених комунікацій з драйверами.

Висновки до розділу 2:

Аналіз внутрішніх маркетингових комунікацій та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Уклон Корпорейт» дозволило зробити такі висновки і узагальнення:

- Проведене дослідження діяльності компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» на українському ринку сервісів онлайн-виклику авто, свідчить про те, що компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, сильну економічну позицію, покращує власні фінансові результати, має дуже високі показники фінансової стійкості та ліквідності. Проте у компанії є проблеми з касовим розривом кредиторської та дебіторської заборгованості.

- Проведений конкурентний аналіз компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» та основних конкурентів у рамках наявного внутрішнього клієнта водія з подальшим впровадження концепції у діяльність підприємства дав змогу дійти наступних висновків: конкурентна позиція компанія сильна, проте компанія не є лідером серед конкурентів. Компанія Уклон потребує покращення за критеріями тарифів, програми лояльності та безпеки водіїв. Проте компанія є лідером за чистим доходом внутрішнього клієнта, зручністю додатка та технічною підтримкою.

- Проведений комплексний аналіз наявних внутрішніх комунікацій компанії Уклон, зважаючи на події що відбуваються на території України, та визначено що наявний стан маркетингових комунікацій є задовільним у порівнянні з конкурентами. Компанія займає активну громадську позицію та

надає постійні звіти про результати волонтерської діяльності. Проводить постійні інформаційні комунікації щодо змін умов роботи сервісу та застерігає водіїв - надаючи інструкції особливостей роботи під час воєнного стану. Проте внутрішні комунікації компанії Уклон не є комплексними та потребують покращення, були зафіксовані випадки неякісно проведених комунікацій з драйверами.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКЛОН КОРПОРЕЙТ»

3.1. Розробка стратегії впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій на підприємство ТОВ «Уклон Корпорейт»

У попередніх розділах було досліджено теоретичні аспекти та особливості сучасних маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом. Проведене дослідження дозволило нам зробити висновки, що багато компанія модернізували наявні бізнес-процеси, саме тому сучасний маркетинг персоналу також потребує використання актуальних концепцій. Була розроблена концепція «внутрішнього клієнта» яка дозволяє компанії поглянути на внутрішні комунікації як на систему внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу. Якісне впровадження внутрішніх комунікацій досягається побудовою правильною стратегії, спочатку пошуком внутрішнього клієнта підприємства, врахуванням його інтересів та створенням продукту для нього, і тільки потім просування. Дослідження господарської діяльності компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» дозволило визначити актуальність впровадження концепції «внутрішнього клієнта» та визначити потенційного внутрішнього клієнта – водія (драйвера). Було розроблено конкурентний аналіз компанії Уклон для потенційного внутрішнього клієнта та проаналізовані наявні внутрішні комунікації.

Маркетингові комунікації з внутрішнім клієнтом повинні формувати цінності, а також впроваджувати нові продукти для власних співробітників. Потрібно розуміти, що існує велика кількість проблем з якими зустрічаються працівники кожного дня, виконуючи необхідні бізнес-процеси. Зовнішні та ринкові фактори можуть погіршувати якість або швидкість виконання роботи. Правильний підхід до маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом дозволяє систематизувати стратегію внутрішнього маркетингу

підприємства, знайти проблему, запровадити необхідне рішення та провести якісні внутрішні комунікації, щоб рішення почало працювати на інтереси підприємства та співробітників. Концепція «внутрішнього клієнта» допомагає сформулювати стратегію з поглядом на ринковий маркетинг.

Для початку потрібно розробити стратегію внутрішніх маркетингових комунікацій. З проведеного аналізу, наразі компанія Уклон потребує підтримки наявних конкурентних позицій та оптимізації витрат. Проте, зважаючи на наявні умови воєнного стану в Україні, пріоритетним завданням буде конкурентна позиція та відновлення обсягу доходів. Це завдання і буде метою нашої маркетингової стратегії – підтримка частки ринку та конкурентоспроможності. Для реалізації даної мети потрібно поставити цілі маркетингової комунікації. Для цього використаємо схему визначення шляху комунікаційних цілей (рис. 1.1).

Потреби бізнесу: це наша мета – підтримка частки ринку та конкурентоспроможності;

Потреби маркетингу: збільшення доходу підприємства, збільшення показників рентабельності, збільшення частки ринку;

Потреби внутрішніх комунікацій: залучення до роботи працівників, покращення ефективності роботи та мотивації, залучення нових співробітників;

Комунікаційні цілі: підвищити ефективність виконання робіт водіями, зменшити простой між замовленнями, підвищити чистий дохід за день, збільшити обсяг водіїв на лінії, залучити нових водіїв до платформи. В результаті підвищити комісійні доходи компанії та залучити нових водіїв до роботи, також мотивувати старих повертатися до роботи.

Покращимо комунікаційні цілі за допомогою використання технології SMART, яка дозволяє оптимізувати цілі, визначити основну та конкретизувати цілі за певними параметрами. [37]

Таблиця 3.1

Ціль внутрішніх маркетингових комунікацій ТОВ «Уклон Корпорейт»

Комунікаційні ціль	Технологія SMART	Покращення за SMART
Підвищити ефективність виконання робіт водіями, зменшити простої між замовленнями, підвищити чистий дохід за день, збільшити обсяг водіїв на лінії, залучити нових водіїв до платформи.	S – specific	Зменшити простої та очікування між замовленням, що дозволить підвищити ефективність роботи водія та маючи конкуренту перевагу – залучити нових водіїв до платформи.
Зменшити простої та очікування між замовленням, що дозволить підвищити ефективність роботи водія.	M – measurable	Зменшити простої та очікування між замовленнями на 20%, що дозволить оптимізувати робочу зміну водія з 10 год. до 8 год. з отриманням тих самих фінансових результатів.
Зменшити простої та очікування між замовленнями на 20%.	A - achievable	Зменшити простої та очікування між замовленнями на 15% не орієнтуючись на попит зовнішніх споживачів, а тільки на внутрішні процеси водія.
Зменшити простої та очікування між замовленнями на 15% не орієнтуючись на ринковий попит.	R - relevant	Зменшити простої та очікування між замовленнями на 15% не орієнтуючись на ринковий попит.
Зменшити простої та очікування між замовленнями на 15% не орієнтуючись на ринковий попит.	T – time-bound	Зменшити простої та очікування між замовленнями на 15% не орієнтуючись на ринковий попит протягом 2 кварталу 2022 року.

**укладено автором*

Використовуючи техніку постановки цілей SMART було оптимізовано поставлені цілі та укладено **фінальну ціль** внутрішніх маркетингових комунікацій для компанії Уклон – зменшити простої та очікування між замовлення на 15% не орієнтуючись на ринковий попит протягом 2 кварталу 2022 року. За допомогою техніки SMART були покращенні всі параметри цілі, крім релевантності, так як вона відповідала потребам цього параметру.

У маркетинговій стратегії ми будемо використовувати міжфірмову предметну конкуренцію та модель маркетингової варіації. Тому доцільним буде впровадження показника EVP (Employee Value Proposition) [39]. Цей показник використовується тоді, коли у маркетингових комунікаціях

компанія планує запровадити внутрішній продукт з метою створення цінності для внутрішнього клієнта та отримання конкурентної переваги. За моделлю EVP компанія повинна створити унікальний продукт для водія, котрий буде вирішувати наявні проблеми у виконанні бізнес-процесів, буде унікальним для компанії та дозволить підвищити бренд роботодавця, що в подальшому підвищить приплив нових кваліфікованих працівників.

Після укладеної мети, цілей маркетингових комунікацій та стратегії можливо запровадження концепції «внутрішнього клієнта». На другому етапі, доцільно використати дерево рішення, що дозволить обрати правильного внутрішнього клієнта. Основною різницею критеріїв є якість або масштабування наявної діяльності. Аналізуючи нашу фінальну ціль ми розуміємо що для нас важливе покращення показників обсягу доходу та розширення пулу водіїв, тому в моменті ми можемо пожертвувати параметром якості. За деревом рішення по блок схемі (рис 1.5.1) було пройдено всі етапи та відповідність всім параметрам для вибору прямого внутрішнього клієнта, котрим для компанії Уклон є водій (драйвер). Компанія має усі необхідні інструменти для виконання працівником завдань незалежно (автоматизований додаток Uklon Driver), компанія має внутрішній продукт (інформаційні послуги для водія, прибутки від доходів у вигляді комісійних відрахувань). Компанія не потребує оптимізації HR-відділу, так як не масштабується на інші міста, проте потребує збільшення рентабельності та доходних показників. У випадку кризової ринкової ситуація – максимальне відновлення показників доходу.

Далі необхідно сформувати портрет внутрішнього клієнта (надалі ВК). Фактично для компанії Уклон водій може виступати як прямим, так і непрямим внутрішнім клієнтом. У випадку прямої інтеграції водій стає користувачем наявних ІТ-продуктів компанії, у непрямій інтеграції водій може передавати цінності та сервіс компанії до зовнішнього споживача. Компанія Уклон є прикладом коли впровадження обох видів внутрішніх клієнтів буде виправданим. Проте у даному випадку, орієнтуючись на цілі

підприємства, доцільно використання прямого ВК. Для подальшого впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій потрібно сформувати портрет ВК. Існує багато інструментів визначення портрета клієнта, проте в нашому випадку деякі параметри обмежені самою комунікацією, тому дослідження багатьох географічних та демографічних чинників нам не потрібно. Тому можна використати прогностичний інструмент 5W та скласти гіпотетичний портрет ЦА зважаючи на наші особливості географічних та демографічних чинників. Метод 5W дозволяє сформувати портрет цільової аудиторії відповідаючи на прості питання [38]. Інструмент дозволяє виділити елементи, які зрозумілі у потенційному ВК, а також визначити параметри, які потрібно узгодити для формування концепції майбутнього продукту внутрішніх комунікацій. Було розроблено таблицю визначення портрету ВК за допомогою методу 5W (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Портрет прямого внутрішнього клієнта ТОВ «Уклон Корпорейт» за методом 5W

Інструмент 5W	Опис портрету ВК
What? (що) +	Внутрішній клієнт має можливість використовувати інформаційні послуги Уклон (замовлення) для надання послуг таксі та мати можливість заробляти. Продукт вирішує питання водія у пошуку клієнтів та оптимізує роботу за допомогою додатку на смартфоні Uklon Driver.
Who? (хто) +	Прямий внутрішній клієнт компанії Уклон – водій таксі, чоловік, від 23 до 55 років, цікавиться автомобілями, любить спілкування з людьми та водити автомобіль, має сім'ю, проживає у місті Київ (часто знімає квартиру), має власний автомобіль або використовує авто в оренді, самодисциплінований, в пошуках кращих умов роботи.
Why? (чому) -	З проведеного конкурентного аналізу внутрішній клієнт обирає сервіс Уклон через найбільший чистий дохід з надання послуг, функціональність та зручність додатку, технічна підтримка та частково базовий тариф та ціноутворення серед конкурентів агрегаторів замовлень таксі. Проте, потрібне залучення нових конкурентних переваг.
When? (коли) +	Внутрішній клієнт може використовувати продукт цілодобово, всі процеси автоматизовані, проте наявна комендантська година у місті Києві накладає певні обмеження – з 5 ранку до 22 вечора.
Where? (де) +	Внутрішній клієнт користується продуктом через застосунок на смартфон Uklon Driver, а також через наявні інтернет-ресурси.

** укладено автором*

Отже, за допомогою інструменту 5W було визначено портрет ВК компанії. Проте за параметром Why було неможливо сформулювати повне бачення, тому саме цей показник потребує дослідження для подальшого впровадження концепції. **Портер ВК** (драйвера) компанії Уклон – це чоловік віком від 23 до 55 років, що проживає у місті Києві та використовує додаток Uklon Driver для співпраці з компанією на власному автомобілі. Багато часу проводить за кермом та спілкуванні з людьми, користується сервісом через його конкурентні переваги, проте також вмикає інших агрегаторів. ВК знаходиться у постійному пошуку кращих умов.

З даного аналізу зрозуміло, що потрібно визначити Why параметр для ВК з ціллю мотивації його у використанні додатку Уклон більший період часу, або повний перехід до застосунку компанії. Для цього потрібно створити EVP для внутрішнього клієнта. Наша ціль – зменшення кількості простоїв без впливу ринкового попиту, що може бути гарним EVP для водія. Проте, для цього необхідно визначити наявні проблеми у роботі водіїв в умовах наявного ринку та створити покращення для задоволення Why параметру.

Для цього було проведено опитування серед водіїв Уклон та інших агрегаторів. Було розроблено список питань та використовуючи інструмент «Google Forms» укладено форму для опитування. Для того щоб заохотити водіїв проходити опитування, формат повідомлення був від представників компанії Уклон та форматом дослідження наявних проблем у роботі водіїв. Основне питання форми: «Як можна покращити Ваш досвід співпраці з нами? (сервіс Уклон)». А також був розроблений опис для пояснення ВК мети опитування. Опитування проводилось анонімно, таким чином водії могли давати більш сміливі відповіді на провокаційні питання та відповідати щиро свою власну думку, чи подобається їм співпраця з сервісом, чи ні. Хоч при впровадженні наявного опитування у реаліях компанії, можна було б використати внутрішній чат або повідомлення у самому додатку Uklon Driver, зробити прив'язку до позивного (індивідуального номеру кожного

водія, прийнята форма спілкування у сфері таксі з періоду диспетчерських служб) номеру акаунта та видавати мінімальну фінансову подяку за пройдене опитування, або ситуаційний бонус. Таким чином можливості та якості опитування можна було б збільшити. Канали збору відповідей стали закриті та відкриті чати у месенджерах водіїв таксі. Був залучений чат місцевого Київського клубу автопарку приватних водіїв та відкритий чат «SHUTTLE» у месенджері Telegram. Власником відкритого чату є місцевий Київський блогер у сфері таксі на платформі YouTube та у месенджері Telegram – Павло. З ним також вийшло поспілкуватися та він став учасником опитування. Формат опитування – тестові питання з вибором однієї відповіді або декількох, в деяких питаннях була можливість написати коротку відкриту відповідь як альтернатива наявних варіантів. Всі питання були обов'язковими та необхідними для визначення наявних проблем внутрішніх клієнтів. Опитування складається з блоку назви, опису, 5 основних тестових питань та 3 додаткових. У формі прийняли участь 74 незалежні респонденти, які повністю відповідають критеріям портрету ВК, так як інформація збиралася в цільових каналах.

Перше питання стосувалося зміни особистого доходу водія з початку повномасштабної війни в Україні 24 лютого 2022 року (рис. 3.1). У 52,7% респондентів особистий дохід зменшився більше ніж на 50% від результатів мирного часу. У 35,1% особистий дохід зменшився на 20-40%. Інші 12,2% розділили між собою відповіді у дохід зменшився на 10-20%, змушений був змінити роботу та дохід збільшився. При чому останній варіант обрала одна людина. Тобто загалом особистий дохід внутрішніх клієнтів зменшився у проміжку 30-50%. Більшість ринків зазнали падіння з початком війни. Проте, за даними компанії Уклон відношення кількості замовлень до кількості водіїв у Києві впало тільки на 5-10%. Тобто загалом замовлень повинно вистачати, проте існують інші фактори які не дозволяють ВК заробляти очікувану норму.

Наскільки змінився Ваш особистий дохід з початку повномасштабної війни в Україні 24 лютого 2022 року?

74 відповіді

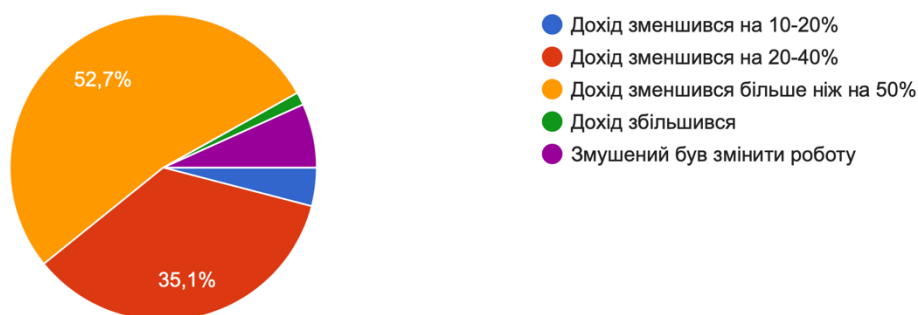


Рис. 3.1. Аналіз відповідей респондентів щодо зміни особистого доходу з 24 лютого 2022 року в компанії Уклон

* укладено за даними дослідження автора

З проведеного дослідження помітно, що потрібно працювати з покращенням внутрішнього доходу водіїв, так як це в довгостроковій перспективі може створити дефіцит пропозиції за наявними замовленнями зовнішніх клієнтів.

Друге питання стосувалося кількості годин, що працює ВК для досягнення необхідних показників на тиждень (рис 3.2). Більшість драйверів працюють від 40 до 60 годин на тиждень, дану відповідь дали 58,1% респондентів. Також велика частина водіїв 28,4% працюють більше 60 годин, що насправді є дуже багато для роботи яка передбачає постійне знаходження за кермом, фокус уваги та безпечну доставку пасажирів до кінцевої точки маршруту. І тільки 13,5% драйверів працюють менше 40 годин. Тобто, для комфортного заробітку водія необхідно працювати багато часу. Також, була помітна тенденція, що респонденти що працюють більше 60 годин, у першому питанні давали у 83% відповідь, що їх доходи зменшилися на 20-40%. З цього можна зробити висновок, що драйвери почали працювати більше для того щоб максимально зберегти цифри особистого доходу, а тому показники прибутку за одну годину роботи також впали.

Скільки годин в середньому Ви працюєте на тиждень?
74 відповіді

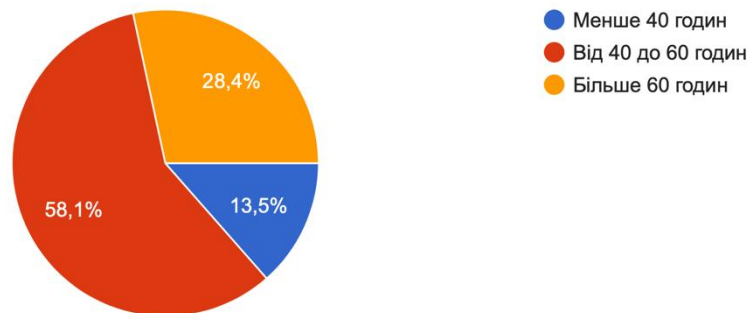


Рис. 3.2. Аналіз відповідей респондентів щодо кількості робочих годин
у компанії Уклон

* укладено за даними дослідження автора

Одне з найважливіших запитань для впровадження наявної системи внутрішніх маркетингових комунікацій є третє питання з можливістю декількох відповідей щодо складнощів з якими зустрічається ВК у процесі роботи (рис. 3.3). Було проаналізовано основні проблеми, які можуть бути наявні у драйверів під час роботи в даних ринкових умовах. Зважаючи на попередні дослідження, зрозуміло що є фактори які можна покращити, з метою збільшення ефективності роботи водія та повернення показників доходу за годину.

Середня кількість зазначених проблем на одного водія досягнула показника у 4,28. Тобто, мінімум з 4 проблемами із зазначених ВК постійно зустрічаються у процесі роботи. Найбільше драйвери зазначили такі проблеми:

- Зростання вартості та наявність палива – 94,6% респондентів;
- Тарифи поїздок та відсутність коефіцієнтів – 81,1% респондентів;
- Недостатня кількість замовлень, тривалі простої між замовленнями – 71,6% респондентів;
- Зростання вартості обслуговування авто – 62,2% респондентів.

Також драйвери зазначали й інші проблеми, трохи менше 50% у відповіді щодо лімітів часу через особливості воєнного стану. Також 27% респондентів зазначили, що є технічні збої у додатку, що є не дуже добре для компанії Уклон і треба ІТ-відділу потрібно проаналізувати можливі проблеми.



Рис. 3.3. Аналіз відповідей респондентів щодо проблем у процесі роботи у компанії Уклон

* укладено за даними дослідження автора

Отже, одною з найважливіших проблем є наявні питання з вартістю палива та наявністю палива на мережах АЗС у місті Київ. Четверте питання, яке допомогла конкретизувати пріоритетність наявної проблеми, стосувалося того що найбільше заважає працювати ВК більш ефективно (рис. 3.4). Дане питання підтвердило те, що у 51,4% респондентів основною проблемою наразі є довге очікування та пошуки необхідного виду палива. Також 29,7% драйверів дали відповідь що довге очікування наступного замовлення також заважає збільшити ефективність. У четвертому питанні, була залишена можливість альтернативної відповіді з коротким описом проблеми. Багато хто скористався цим полем та визначив для себе декілька пунктів відповіді, або написав свій варіант. Найпопулярнішою відповіддю також було

зазначено наявну тарифної сітку, яка відповідає реаліям до воєнного стану, де вартість палива була нижчою у 2 рази. Тому, на думку ВК, базові тарифи на замовлення у агрегаторах потребують суттєвого збільшення.

Що найбільше заважає Вам працювати більш ефективно?

74 відповіді



Рис. 3.4. Аналіз відповідей респондентів щодо того що найбільше заважає працювати ефективно у наявних ринкових умовах

* укладено за даними дослідження автора

П'яте питання стосувалося того, що критично зважає ВК більше заробляти у наявних умовах (рис 3.5). У 52,7% респондентів критичною проблемою вартість поїздки та тарифи замовлень. Це є в цілому зрозуміло, зважаючи на усі наявні проблеми більшість з яких пов'язана із зростанням вартості експлуатації автомобіля, що є основним засобом для роботи драйвера. Зростання вартості палива, зростання технічного обслуговування формує додаткові витрати, які повинні бути покриті вартістю послуги.

З наявних даних автопарку, вартість кілометра на найпопулярніших авто для таксі зросла на 120-130% за 3 місяці повномасштабної війни в Україні. Проте різке збільшення тарифів може сформувати пропорційне зниження кількості замовлень, а також програні конкурентні позиції, тому компанія Уклон не може швидко вплинути на цю ситуацію. Також 25,7% респондентів зазначили критичною причиною вартість палива, а 9,5% - відсутність програми брендування та бонусів.

Що критично заважає Вам більше заробляти?

74 відповіді



Рис. 3.5. Аналіз відповідей респондентів щодо критичної проблеми збільшення заробітку ВК компанії Уклон

* укладено за даними дослідження автора

Програма брендування складала близько 5-10% відсотків чистого прибутку ВК по результатам місячної діяльності, проте наявні ресурси компанії не дозволяють повернути рекламні виплати назад. Це також важливо зазначити у внутрішніх комунікаціях.

Інші питання є додатковими. Вони допомагають визначити наявний конкурентний стан сервісу серед ВК та дізнатися інформацію щодо просування наявного продукту внутрішніх комунікацій (рис 3.6- 3.8).

Чи користуєтесь ви іншими агрегаторами замовлень у процесі роботи?

72 відповіді

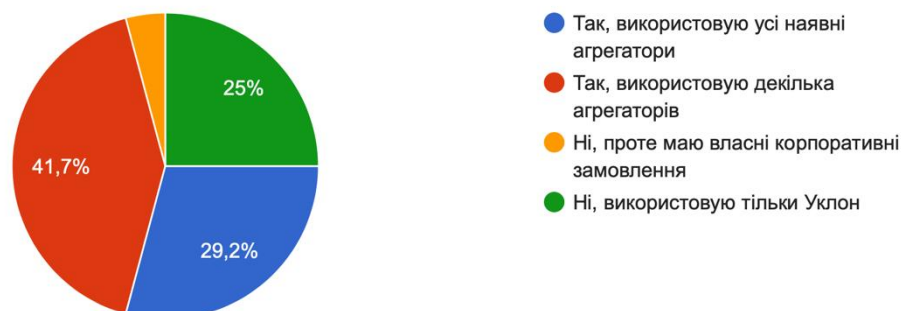


Рис. 3.6. Аналіз відповідей респондентів щодо використання конкурентних агрегаторів поміж сервісу Уклон

* укладено за даними дослідження автора

Загалом 70,9% драйверів використовують наразі усі наявні агрегатори для отримання замовлень. Проте 25% респондентів дали відповідь що користуються тільки додатком Uklon Driver. Це демонструє, що є багато простору для залучення більшої кількості водіїв до постійного використання сервісу при створенні необхідного EVP для внутрішнього клієнта. Також дана відповідь дає можливість зробити гіпотетичне припущення, що наразі серед ринку ВК ми займає більше 25% ринку та покращення можливі.

На скільки ви задоволені досвідом співпраці з сервісом Уклон? (за 5 бальною шкалою)
74 відповіді

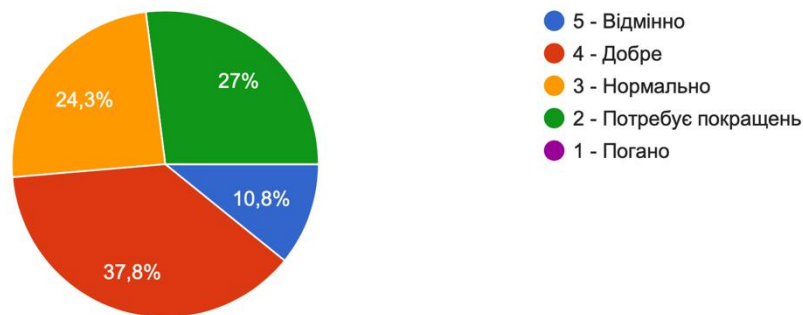


Рис. 3.7. Аналіз відповідей респондентів щодо досвіду використання сервісу
Уклон

** укладено за даними дослідження автора*

Більше 62% ВК дали загальну відповідь про особистий досвід співпраці з сервісом як добре або нормально. Проте великий відсоток 27% респондентів зазначили що сервіс потребує покращень. Проте, ні один опитуваний не зазначив досвід використання сервісом за найнижчою оцінкою погано, що є позитивним моментом бренду роботодавця Уклон. Тому для внутрішніх клієнтів є потенціал розвитку досвіду використання платформи.

Чи підписані Ви на наші інформаційні канали? На них ми повідомляємо важливо інформацію щодо роботи сервісу.

73 відповіді

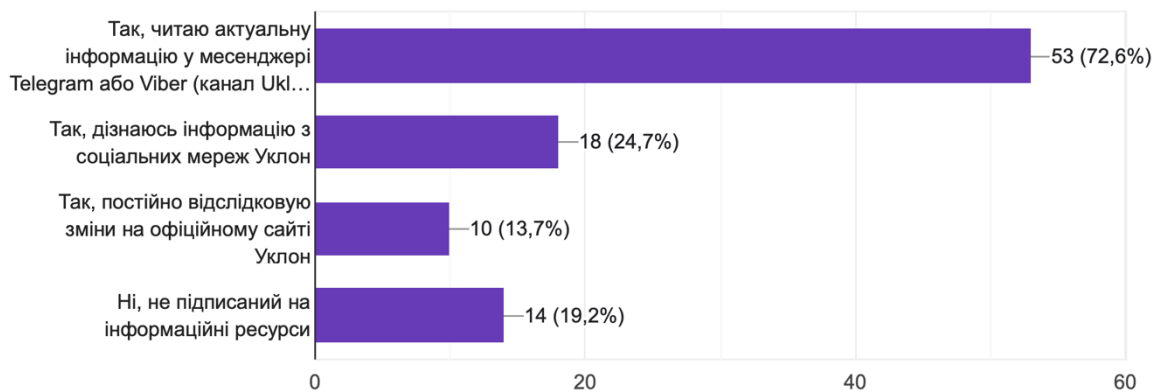


Рис. 3.8. Аналіз відповідей респондентів щодо залученості до внутрішніх комунікацій компанії Уклон

** укладено за даними дослідження автора*

Щодо ознайомленості респондентів з нашими каналами внутрішньої комунікації помітна гарна тенденція – 72,6% ВК підписані на наші прямі інформаційні розсилки у месенджерах Telegram та Viber. Невеликий відсоток людей спостерігає за компанією у соціальних мережах або на сайті. Тільки 19,2% респондентів не підписані на жодні інформаційні ресурси.

Отже, за результати проведеного опитування було визначено **основні наявні проблеми ВК** – базові тарифи замовлень, ціноутворення, вартість та витрати часу на пошуки палива. Питання тарифів є комплексним, тому вирішення його у рамках системи внутрішніх маркетингових комунікацій не можливе. Проте, пошуки необхідного виду палива та проблеми наявності палива, які формують додаткові годин робочої зміни, можуть бути вирішені у рамках внутрішніх комунікацій та структуризації необхідних процесів. Це у подальшому може вирішити інші наявні проблеми ВК, зменшення особистих доходів, збільшення годин роботи, тощо. Також було визначено наявне конкурентне поле ВК, оцінка досвіду роботи з сервісом як нормальна та найефективніші канали внутрішніх комунікацій з драйверами. Визначена

проблема дозволяє нам закрити Why критерій за портретом ВК у рамках інструменту 5W.

Для розробки подальшої концепції продукту системи внутрішніх комунікацій доцільно впровадити інструмент SWOT аналізу для визначення сильних сторін та можливостей компанії з погляду на наявну проблему. Було розроблено матрицю SWOT з погляду на наявне конкурентне середовище агрегаторів та внутрішніх клієнтів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналіз компанії Уклон для внутрішнього продукту

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1) Сильна конкурентна позиція; 2) Найкращі показники чистого доходу ВК (найкраща фінальна вартість кілометра); 3) Широкий функціонал додатку; 4) Технічна підтримка; 5) Сильний український бренд роботодавця (юридично українська компанія); 6) Колоборації та ситуаційні програми лояльності під час війни; 7) Фінансова стійкість та наявність ресурсів.	1) Базові тарифи не відповідають умовам воєнного стану; 2) Невисокий рівень лояльності серед водіїв, більше 70% працюють у всіх наявних службах; 3) Наявні простой між замовленнями; 4) Середня оцінка досвіду використання сервісу ВК; 5) Не вистачає EVP у внутрішніх продуктах за наявної ринкової ситуації; 6) Висока конкуренція та наявна частка ринку лояльних ВК не більше 25%; 7) Падіння особистих доходів ВК.
Можливості:	Загрози:
1) Розробка нових продуктів та створення нових воронки продажів; 2) Залучення зовнішніх інвестицій; 3) Міжнародний розвиток та створення франшизи сервісу на європейські міста; 4) Співпраця з місцевими підприємствами задля покращення якості роботи ВК;	1) Виникнення дефіциту пропозиції через складнощі умов виконання роботи драйвером; 2) Факти воєнного стану (економічна криза, активні бойові дії у містах, посилення лімітів роботи, тощо); 3) Розширення проблем наявності ресурсів для роботи авто (паливо, комплектуючі); 4) Зменшення попиту на сервіс таксі.

* укладено за даними дослідження автора

З проведено дослідження можна зазначити що внутрішнє середовище ВК в цілому є збалансованим за SWOT-аналізом. Ми маємо чіткі сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози, які ми можемо використати зважаючи на пошук рішення проблеми та цілі внутрішніх комунікацій. У рамках укладеної стратегії комплексу внутрішніх маркетингових комунікацій - найкращим рішенням буде комбінація сильного українського бренду роботодавця (S) та співпраці з місцевими підприємствами задля покращення якості роботи внутрішнього клієнта (O). З метою покращення показника EVP (W) та застереження потенційного розширення проблеми з паливом для авто (T).

Отже, зважаючи на сформовану стратегію, поставлену SMART ціль комунікації, портрет внутрішнього клієнта за методом 5W, сформовану проблему внутрішнього клієнта через інструмент опитування та розроблений SWOT-аналіз, було побудовано концепції продукту внутрішнього маркетингу компанії Уклон.

Концепція продукту для внутрішнього клієнта . Співпраця з українськими брендами АЗС (автозаправними станціями) з метою створення окремих квот, відкриття незалежних паливних станцій та оптимізації закупівлі палива водіями компанії Уклон. Компанія Уклон велике підприємство з сильною конкурентною позицією, брендом та наявністю ресурсів, яке може забезпечувати АЗС необхідною кількістю палива для відкриття окремих логістичних маршрутів. Для брендів АЗС це додаткові оптові потоки, для компанії Уклон оптимізація часу на пошуки палива внутрішніх клієнтів. В цьому випадку співпраця має WIN-WIN характер за наявними бізнес-моделями. Зважаючи на умови дефіциту палива, необхідно розробити ліміти необхідні водію для роботи на одну робочу зміну. Реалізувати проєкт можна використовуючи наявні інструменти АЗС – створення окремих паливних карток для ВК компанії Уклон.

Переваги концепції:

- Простота реалізації. Проєкт не потребує залучення ІТ-відділу та

розробки нових ІТ рішень, а також створення окремої групи управління проєктом. У рамках відділу внутрішнього маркетингу необхідно залучити одного Project Manager (надалі РМ) та РМ Assistant (надалі РМА), котрі будуть займатися організацією проєкту – контактні групи з представникам АЗС, реалізація паливних карт внутрішнім клієнтам, підписання договорів, контроль особистого кабінету, списання коштів за гаманців Uklon Driver, тощо. Інші функції може виконувати безпосередньо відділ внутрішнього маркетингу компанії Уклон.

- Невисока вартість проєкту. Загалом, за рахунок нашого бренду, первісні інвестиційні витрати нам не знадобляться. Система паливних карток передбачає оплату за продукт по факту використання. Єдине, що партнерська АЗС може запросити наявність початкових коштів на паливних рахунках, проте це обігові кошти.

- Потенціал розвитку. Проєкт може бути реалізований з залученням мінімальних ресурсів, проте якщо економічна оцінка результатів проєкту буде задовольняти компанію, то проєкт буде легко модернізувати та покращити. Можлива оптимізація розрахунків через створення ІТ-рішень, продаж продукту зовнішнім клієнтам та створення нової воронки, тощо.

Для якісного вибору бренду АЗС в майбутньому командою проєкту доцільно розробити конкурентний аналіз потенційних партнерів, котрий дозволить поставити пріоритети у переговорних процесах.

Аналіз наявних внутрішніх комунікацій компанії Уклон та проведене опитування дозволяє нам правильно структурувати процес комунікацій про залучення EVP до створеного внутрішнього продукту. Опитування показало, що більше 72% потенційних внутрішніх клієнтів підписані на наші канали у месенджерах, тому це будуть основні канали комунікації. Також нам потрібно розповісти про продукт у зовнішніх ресурсах. Гарним рішенням буде співпраця з місцевими блогерами у сфері таксі, а також створення ефекту сарафанного радіо через залучення амбасадорів бренду в закритих та відкритих ком'юніті (таблиця 3.4).

**Маркетингові комунікації внутрішнього продукту компанії Уклон
(колоборації з АЗС)**

№	Канали комунікації	Інструменти	Ціль та характеристика	Тип повідомлення
1	Особисті канали компанії Уклон у месенджерах Telegram та Viber (Uklon Driver) та місцеві канали Уклон (Uklon Driver Kyiv).	Direct повідомлення у месенджері, внутрішні опитування, відкриті коментарі на публікації.	Повідомлення наявних ВК про появу рішення проблеми очікування палива. Запуск процедури реєстрації паливних карток.	Інформаційні повідомлення про появу продукту, реєстрацію та зміни умов використання.
2	Канали YouTube місцевих блогерів у сфері таксі (Shuttle Taxi, Дежавю Таксі, Реальний Таксист та інші).	Створення бренд-блогу із залученням місцевих інфлюєнсерів у специфіки ринку таксі.	Демонстрація реального досвіду використання продукту та переваг які надає співпраця з сервісом Уклон.	Практичний перформанс у форматі лайв-блогу, який демонструє життя звичайного водія та його роботу у наявних ринкових умовах.
3	Особисті канали компанії Уклон, офіційний сайт, повідомлення через додаток Uklon Driver з заповненням наявної форми (відбір за рейтингом лояльності)	Sampling-продукту з залученням демо-версії паливних карток для перших 100 водіїв.	Протестувати ефективність продукту та отримати досвід використання для подальших комунікацій та інструментів.	Запрошення до тестування нової продукції ВК з метою більш ефективного запуску.
4	Тематичні закриті канали у соціальних мережах та месенджерах (Агрегатор Парк, Parkovy Park, SHUTTLE, Київські таксисти).	Маркетинг спільнот із залученням сформованих амбасадорів Уклон та подальшого просування продукту.	Сформувати EVP для наявних ВК, залучити нових ВК та підвищити показники лояльності. Створити ефект «сарафанного радіо» що гарно працює для визначеного портрету ВК.	Практичний перформанс у форматі живого чату та живих зустрічей. Просування продукту через відкрите спілкування амбасадорів.
5	Перехід на внутрішні канали компанії Уклон, зовнішні провокації через використання офіційних інструментів таргетингу.	Вузько направлена таргетована реклама у соціальних мережах із створенням рекламного креативу про новий внутрішній продукт.	Залучити нових ВК до роботи у платформі, показати проєкт на конкурентному середовищі, повідомити тим хто не підписаний ну внутрішні канали.	Рекламний креатив із зображенням нового продукту, можливостей та вирішення наявної проблеми.

* укладено за даними дослідження автора

Дана система внутрішніх комунікацій, зважаючи на актуальні інструменти та наявні внутрішні комунікації компанії Уклон, дозволить якісно впровадити продукт комплексу внутрішніх комунікацій для досягнення поставленої цілі.

Отже, розробка стратегії впровадження комплексу внутрішніх комунікацій на підприємство ТОВ «Уклон Корпорейт» за допомогою використання концепції «внутрішнього клієнта» дозволило зробити такі висновки: основна ціль внутрішніх маркетингових комунікацій компанії Уклон - зменшення простою між замовлення на 15% не орієнтуючись на ринковий попит протягом 2 кварталу 2022 року. Використання інструменту SMART, розробка портрет внутрішнього клієнта за допомогою інструменту 5W, визначення недостатності Why критерію та проведення опитування дало можливість визначити основну проблему ВК - вартість та витрати часу на пошуки палива, де більше 52% респондентів зазначали наявну проблему як критичну в процесі виконання поставлених завдань. Дана проблема ВК може бути вирішена у моделі внутрішніх комунікацій підприємства та відповідає поставленій цілі. Комбінація критеріїв SWOT дозволила розробити концепцію нового продукту внутрішніх комунікацій - співпраця з українськими брендами АЗС (автозаправними станціями) з метою створення окремих квот та оптимізації закупівлі палива водіями компанії Уклон через реалізацію окремих паливних карток для ВК підприємства. Для даної концепції було розроблено систему маркетингових комунікацій для нового внутрішнього продукту (табл. 3.4).

3.2. Економічна оцінка впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій на підприємстві ТОВ «Уклон Корпорейт»

У підрозділі 3.1 було практично реалізовано та впроваджено концепцію «внутрішнього клієнта», а також розроблено стратегію внутрішніх маркетингових комунікацій та новий внутрішній продукт для збільшення

потенційного EVP для працівника підприємства. Ціллю впровадження стало зменшення часу простою між замовленнями на 15% та оптимізація роботи внутрішніх клієнтів драйверів. Досліджені проблеми дозволили сформуванню необхідний EVP для співробітника та розробити внутрішній продукт з подальшою системою внутрішніх комунікацій. Проте основою метою компанії є підтримка частки ринку та конкурентоспроможності, що дозволить збільшити чистий дохід та покращити показники рентабельності діяльності компанії Уклон.

Чистий дохід буде покращений за рахунок оптимізації діяльності співробітників та збільшення валового доходу на 1 годину робочої зміни. Рентабельність діяльності буде покращена за рахунок збільшення чистого доходу без залучення великої кількості додаткових витрат. Саме тому, було використано комплекс внутрішніх маркетингових комунікацій, які дозволяють досягнути подібних цілей шляхом покращення досвіду співробітників підприємства. Проте, будь-яке впровадження потребує розрахунку економічної оцінки від реалізації проєкту та прогнозу потенційних покращень фінансових результатів компанії Уклон.

Для початку були використані інструменти управління проєктом для систематизації наявних процесів реалізації проєкту. Так як продукт орієнтований на швидкий результат та створення швидкого впливу на ВК оцінка впровадження буде здійснюватися на період 3 кварталу 2022 року, а початок реалізації продукту червень 2022 року з подальшою підтримкою протягом кварталу. Тобто загальний час проєкту 4 місяці. Для реалізації впровадження інвестиційні ресурси підприємства не потрібні, буде використовуватися бренд-менеджмент, оборотні кошти та операційні витрати. На початку до відділу внутрішнього маркетингу компанії буде залучено двох працівників під проєкт – Project Manager (надалі РМ) та РМ Assistant (надалі РМА). Також, потрібно залучити одного маркетолога з відділу, котрий буде підпорядковуватися РМ. Основні етапи впровадження продукту на внутрішній ринок можна поділити наступним чином (рис 3.9).

Першим етапом буде розробка структури внутрішнього продукту та презентації для потенційних партнерів АЗК, з котрими планується колоборації. Це підготовчий етап наявної ідеї, розбір попередніх аналізів та досліджень, а також залучення РМ та РМА у діяльність підприємства. Крім того, на цьому етапі будуть прописані усі наявні бізнес-процеси продукту та методи його реалізації.

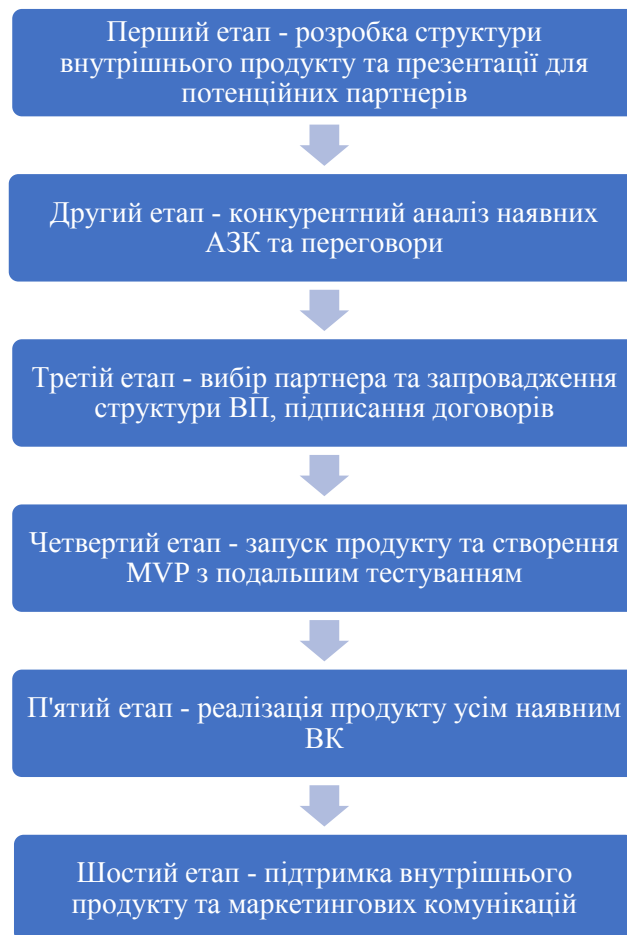


Рис. 3.9. Етапи впровадження продукту комплексу внутрішніх комунікацій

** укладено автором*

На другому етапі, маркетологом буде сформований конкурентний аналіз наявних АЗС та розставлені пріоритети у комунікаціях. А також команда буде проводити переговори з брендами АЗС які зацікавлені у проєкті.

На третьому етапі, команда обирає партнера для співпраці та

запроваджує структуру внутрішнього продукту у наявну модель АЗС за потреби модернізуючи її. Підписує всі необхідні документи, організовує юридичну цілісність проекту.

На четвертому етапі, формується MVP (мінімально вартісний продукт) та запускається пілотний продукт на тестування до внутрішніх клієнтів. Збираються відгуки, покращуються наявні процеси та аналізуються первісні результати.

На п'ятому етапі, продукт реалізується у відкритий доступ до всіх наявних ВК та до потенційних ВК. Запускається повноцінна внутрішня маркетингова кампанія.

На шостому етапі, команда займається підтримкою продукту та внутрішніх маркетингових комунікацій, аналізує діяльність, покращує результати, тощо. Для зручності оцінки часу впровадження системи внутрішніх комунікацій для компанії Уклон було розроблено діаграму Ганта (рис 3.10).

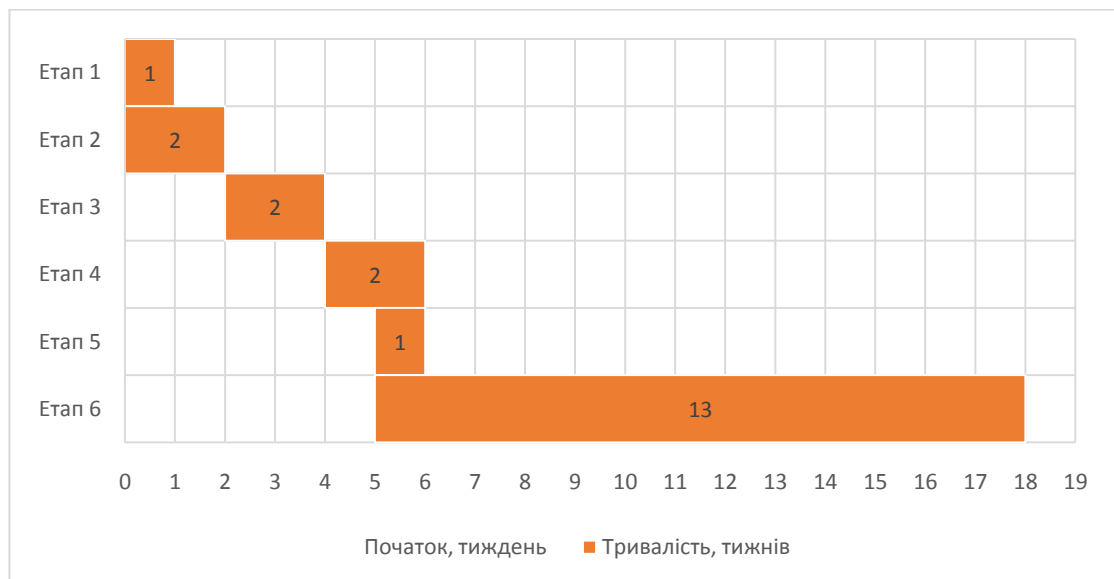


Рис. 3.10. Діаграма Ганта впровадження продукту внутрішніх комунікацій

* укладено автором

Загальна тривалість реалізації проекту 18 тижнів, або 4 місяці. За кожен етап відповідальна вся команда проекту. Внутрішні комунікації будуть

запускатися з досягненнями необхідного для них етапу. Таким чином, на 1-3 етапах не передбачено використання інструментів внутрішніх комунікацій (табл. 3.4). Запуск відбувається із досягненням 4-му етапу реалізації MVP продукту. Таким чином на четвертому етапі буде запуснено інструмент Sampling-продукції у форматі закритого бета-тестування (№3, табл. 3.4) з метою отримання прямих відгуків, перевірки MVP та вдосконалення. А також, інструмент маркетингу спільнот із залучення внутрішніх амбасадорів та створення сарафанного радіо про нові можливості у сервісі Уклон (№4, табл. 3.4). Це дозволить створити ефект очікування та розголосити про наш продукт потенційним ВК, а також оцінити масштаб зацікавленості драйверів. На п'ятому етапі, під час реалізації відкритого доступу до продукту, будуть залучені інструменти Direct-повідомлень у власних каналах комунікації компанії Уклон (№1, табл. 3.4) та почнеться співпраця з специфічними лідерами думок серед потенційних ВК з метою створення бренд-блогу нових можливостей сервісу (№2, табл. 3.4). Тільки на шостому етапі буде залучений останній інструмент внутрішній комунікацій – вузько направлена таргетована реклама у соціальних мережах для підтримки інформації про продукт та залучення нових внутрішніх клієнтів (№5, табл. 3.4).

Отже, використані інструменти управління проектом дозволили нам систематизувати процеси системи внутрішніх маркетингових комунікацій для можливості розрахунку витратної структури, прогнозування результатів та впливу на показники компанії Уклон.

Було укладено витратну структуру проекту впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій (табл. 3.5).

Отже, загалом за 1 місяць функціонування проекту компанії потрібно сплачувати 347 500 грн. Треба зазначити, що інвестиційні витрати у проект не потрібні, тільки поточні. Загалом проект буде коштувати компанії Уклон $347\,500 \cdot 4$ місяці функціонування – 44 000 один місяць маркетингових витрат – 30 000 три місяці семплінгу продукції = **1 316 000 грн.**

Витратна структура проєкту впровадження внутрішніх маркетингових комунікацій в компанію ТОВ «Уклон Корпорейт»

Елемент витрат	Вартість за 1 місяць, грн.
Project Manager (PM)	30 000
Project Manager Assistant (PMA)	17 000
Маркетолог	24 000
Працівники відділу внутрішнього маркетингу, сума	71 000
Логістичні витрати	2 500
Юридичні витрати	10 000
Паливні картки	200 000
Додаткові витрати на впровадження ВП	20 000
Операційні витрати, сума	232 500
Копірайтинг повідомлень	3 000
Залучення лідерів думок та створення бренд-блогу	14 000
Sampling-продукції (тестування та винагороди) *одноразові витрати	10 000
Маркетинг спільнот та залучення Team лідів	6 000
Таргетована реклама	11 000
Маркетингові витрати, сума *з 5 тижня проєкту	44 000
Всього	347 500

** розраховано автором*

Для аналізу витрат вартості працівників відділу маркетингу була проведена оцінка наявних вакансій на сайті агрегаторі Work.Ua [40] та визначена середня вартість за рекрутинговим ринком. З розрахунку вартості паливних карт була обрана середня вартість оптової закупівлі картки у розмірі 100 грн. із потенційною реалізацією 2000 карток за 1 місяць проєкту. Сума дорівнює 200 000 грн. за 1 місяць проєкту. Вартість лідерів думок встановлена за допомогою особистих повідомлень до деяких інфлюєнсерів, середня ціна однієї інтеграції вийшла близько 3500 грн. Планується запуск 4 інтеграцій за місяць. Sampling-продукції коштує приблизно 100 грн. за 1 тестування та проходження швидкого опитування за результатами досвіду

використання продукту. На четвертому етапі планується провести 100 тестувань.

Сформована витратна структура дозволяє розробити прогноз зміни економічних показників діяльності підприємства. Для створення прогностичної моделі було використано інструмент «сценарного підходу». За цим методом прогноз компанії створюється у рамках 3 можливих сценаріїв. Спочатку розраховується максимально позитивне зростання економічних показників та максимально негативне зростання. Після цього формується нейтральна оцінка зміни показників підприємства. Якщо поставлена ціль комплексу внутрішніх комунікацій буде досягнута компанія Уклон зможе покращити ефективність надання послуг водієм на 15%, що дозволить збільшити кількість виконання замовлень за 1 годину відповідно на 15%. Наявний показник кількості замовлень компанії Уклон складає 1,5 поїздки за 1 робочу годину при середній вартості однієї поїздки у 153 грн (таб. 2.5). Це дало можливість формувати одним водієм виторг у розмірі 229,5 грн. за 1 робочу годину. Проте оптимізація витрат часу на пошуки палива дозволить за позитивним сценарієм збільшити цей показник на 15%, що дорівнює 264 грн./1 р.г. Комісійні компанії відсоткові, а тому і прямі доходи компанії збільшаться з 39 грн. до 44,9 грн. відповідно. Проте, цей розрахунок не враховує різкі зміни ринкового попиту, зовнішніх загроз чи різкого зростання витрат компанії. Фактично це розрахунок у випадку «вакуумної» ситуації. Саме тому використовується «сценарний підхід» у прогнозі можливих фінансових результатів. Також для розрахунку структури було гіпотетично поділено надходження компанії на 4 частини. У сфері таксі є фактор ринкової «сезонності», проте у випадку розрахунку середній та потенційно прогнозованих результатів – це не є проблемою. Було укладено три таблиці можливих структур покращення фінансових показників ТОВ «Уклон Корпорейт» (табл. 3.6- 3.8). Також була зроблена похибка на загальне падіння ринку на 35% із початком повномасштабної війни та зменшені показники доходу компанії.

Таблиця 3.6

**Квартальна позитивна структура фінансової ефективності
впровадження системи внутрішніх комунікацій**

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис грн.	Дельта, грн.
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 15%)	49 059	56 417	7 358 000
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 6%)	3 277	3 473	196 000

** розраховано автором*

Таблиця 3.7

**Квартальна негативна структура фінансової ефективності
впровадження системи внутрішніх комунікацій**

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис грн.	Дельта, грн.
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 5%)	49 059	51 512	2 453 000
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 2%)	3 277	3 343	66 000

** розраховано автором*

Таблиця 3.8

**Квартальна нейтральна структура фінансової ефективності
впровадження системи внутрішніх комунікацій (розраховано автором)**

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис грн.	Дельта, грн.
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції)	49 059	$= (51512 + 56417)/2$ $= 53965$	4 906 000
Збільшення фінансового результату (прибутку)	3 277	$= (3343 + 3473)/2 =$ 3408	131 000

Отже, були розраховані прогностні показники за позитивний та негативними сценаріями. За позитивний сценарій були обрані показники поставлених цілей збільшення чистого доходу на 15% та збільшення прибутку на 6% в пропорції наявного коефіцієнту рентабельності компанії (0,06). Для негативного сценарію було обрано збільшення доходу на 5% та збільшення чистого фінансового результату на 2% відповідно. Розрахувавши потенційні показники було укладено нейтральну структуру де в результаті дельта зростання обсягу чистого доходу досягла показника у **4 906 000 грн.** за 1 квартал діяльності підприємства, та зростання чистого фінансового результату на **131 000 грн.** Потрібно зазначити, що зростання прибутку було розраховано зважаючи на наявну рентабельність підприємства. Проте поточні витрати на впровадження системи внутрішніх комунікацій дорівнюють 1 316 000 грн. Рентабельність діяльності проекту до чистого доходу компанії досягнула показника у 3,73. Тобто, у випадку якщо у компанія не збільшиться операційні витрати зростання чистого прибутку від реалізації проекту може досягнути – $131\,000 \cdot 3,73 = 488\,630$ грн. за 1 квартал діяльності підприємства, що є дуже гарним результатом за нейтральним сценарієм. Рентабельності проекту до чистого прибутку - **37%.**

Дані результати дозволять підприємству збільшити чисті доходи компанії на 4 906 000 грн. всього за один квартал функціонування проекту, а також **збільшити показник рентабельності діяльності компанії Уклон** (чистий фінансовий результат до чистого доходу) **з 6% до 7%.**

Крім збільшення ефективності економічних показників, які є основною ціллю впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій та оцінюються як показники прямого впливу, існують й інші – непрямі. Вони також впливають на ефективність діяльності підприємства. Наприклад, унікальна система внутрішніх маркетингових комунікацій також дозволить компанії збільшити власну частку ринку серед потенційних внутрішніх клієнтів драйверів, а також збільшити показник лояльності та довіри до бренду Уклон. Оцінити цей показник економічно важко. Для цього потрібно

постійно проводити опитування та комунікувати з ВК. Проте, зрозуміло що на довгостроковій перспективі ці непрямі показники будуть формувати стабільність та прибутковість компанії.

Отже, економічна оцінка від впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій дозволило зробити наступні висновки. Систематизація процесів нового внутрішнього продукту потребує використання інструментів управління проектами. Розроблені етапи впровадження внутрішнього продукту, організаційна структура проекту та таймлайн проекту з використанням діаграми Ганта - дало можливість правильно розрахувати витратну структуру впровадження комплексу внутрішніх комунікацій та дійти висновку що для реалізації проекту не потрібно залучення інвестиційних коштів, проте постійні витрати дорівнюють 1 316 000 грн. за 1 квартал діяльності. Проаналізований вплив оптимізації часу роботи внутрішніх клієнтів на збільшення чистого доходу компанії в подальшому дозволило розробити прогноз економічних результатів, використовуючи метод «сценарного підходу». Прогнозоване зростання обсягу доходу компанії Уклон – 4 906 000 грн, прогнозоване зростання чистого прибутку – 488 630 грн., рентабельність проекту впровадження концепції – 37%. Дані результати дозволять компанії Уклон збільшити **річний показник рентабельності діяльності** (чистий фінансовий результат до чистого доходу) **з 6% до 7%.**

Висновки до розділу 3:

Рекомендації щодо впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій на підприємстві ТОВ «Уклон Корпорейт» дозволило зробити такі висновки і узагальнення:

– Розробка стратегії впровадження комплексу внутрішніх комунікацій на підприємство ТОВ «Уклон Корпорейт» за допомогою використання концепції «внутрішнього клієнта» дозволило зробити такі висновки: основна ціль внутрішніх маркетингових комунікацій компанії Уклон - зменшення простою між замовлення на 15% не орієнтуючись на ринковий попит протягом 2 кварталу 2022 року. Використання інструменту SMART, розробка портрет внутрішнього клієнта за допомогою інструменту 5W, визначення недостатності Why критерію та проведення опитування дало можливість визначити основну проблему ВК - вартість та витрати часу на пошуки палива, де більше 52% респондентів зазначали наявну проблему як критичну в процесі виконання поставлених завдань. Дана проблема ВК може бути вирішена у моделі внутрішніх комунікацій підприємства та відповідає поставленій цілі. Комбінація критеріїв SWOT дозволила розробити концепцію нового продукту внутрішніх комунікацій - співпраця з українськими брендами АЗС (автозаправними станціями) з метою створення окремих квот та оптимізації закупівлі палива водіями компанії Уклон через реалізацію окремих паливних карток для ВК підприємства. Для даної концепції було розроблену систему маркетингових комунікацій для нового внутрішнього продукту (табл. 3.4).

– Економічна оцінка від впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій дозволило зробити наступні висновки. Систематизація процесів нового внутрішнього продукту потребує використання інструментів управління проектами. Розроблені етапи впровадження внутрішнього продукту, організаційна структура проекту та таймлайн проекту з використанням діаграми Ганта - дало можливість

правильно розрахувати витратну структуру впровадження комплексу внутрішніх комунікацій та дійти висновку що для реалізації проєкту не потрібно залучення інвестиційних коштів, проте постійні витрати дорівнюють 1 316 000 грн. за 1 квартал діяльності. Проаналізований вплив оптимізації часу роботи внутрішніх клієнтів на збільшення чистого доходу компанії в подальшому дозволило розробити прогноз економічних результатів, використовуючи метод «сценарного підходу». Прогнозоване зростання обсягу доходу компанії Уклон – 4 906 000 грн, прогнозоване зростання чистого прибутку – 488 630 грн., рентабельність проєкту впровадження концепції – 37%. Дані результати дозволять компанії Уклон збільшити **річний показник рентабельності діяльності** (чистий фінансовий результат до чистого доходу) **з 6% до 7%.**

ВИСНОВКИ

Дослідження сучасних підходів до маркетингових комунікацій у сфері управління персоналом дозволили зробити такі висновки:

– Проаналізовані визначення від науковців та практиків щодо поняття «Маркетингові комунікації» дозволили сформувавши авторське поняття. Було структуроване поняття та завдання комплексу маркетингових комунікацій та розроблена схема визначення шляху комунікаційних цілей підприємства. Досліджено різницю між основними видами маркетингових комунікацій: внутрішніми та зовнішніми - дозволило проаналізувати важливість інтегрованого підходу до маркетингових комунікацій (комунікації повинні мати зворотній зв'язок).

– Маркетингові комунікації у сфері управління персоналом доцільно віднести до внутрішнього маркетингу, внутрішніх маркетингових комунікацій та маркетингу персоналу підприємства. Досліджено дозволило прийти до того, що сучасний маркетинг у сфері управління персоналом є комбінацією методик внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу, які в свою чергу є взаємопов'язаними, проте не тотожними поняттями. Було досліджено поняття внутрішнього маркетингу, його завдання та функції, в рамках генезису розвитку концепції та на основі даного дослідження сформоване авторське визначення внутрішнього маркетингу, а також концепція «снігової кулі» внутрішнього маркетингу (рис. 1.3). Було досліджено поняття маркетингу персоналу, його функції та принципи. Поєднання цих принципів внутрішнього маркетингу та маркетингу персоналу дозволило сформувавши нову концепцію «внутрішнього клієнта» (рис. 1.4).

– На основі дослідження поняття внутрішнього клієнта було укладено порівняльну таблицю двох його основних видів: прямого та непрямого внутрішнього клієнта. Це дозволило розробити модель впровадження концепції «внутрішнього клієнта», яка складається з трьох

етапів, критеріїв та блок-схем (рис. 1.5.1, рис. 1.5.2) та дослідити кейс як приклад використання моделі з подальшим аналізом методів оцінки ефективності впровадження концепції.

– Проведене дослідження діяльності компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» на українському ринку сервісів онлайн-виклику авто, свідчить про те, що компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, сильну економічну позицію, покращує власні фінансові результати, має дуже високі показники фінансової стійкості та ліквідності. Проте у компанії є проблеми з касовим розривом кредиторської та дебіторської заборгованості.

– Розроблений конкурентний аналіз компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» та основних конкурентів у рамках наявного внутрішнього клієнта водія дав змогу дійти наступних висновків: конкурентна позиція компанія сильна, проте компанія не є лідером серед конкурентів. Компанія Уклон потребує покращення за критеріями тарифів, програми лояльності та безпеки водіїв. Проте компанія є лідером за чистим доходом внутрішнього клієнта, зручністю додатка та технічною підтримкою.

– Проведений комплексний аналіз наявних внутрішніх комунікацій компанії Уклон, зважаючи на події що відбуваються на території України, та визначено що наявний стан маркетингових комунікацій є задовільним у порівнянні з конкурентами. Компанія займає активну громадську позицію та надає постійні звіти про результати волонтерської діяльності. Проводить постійні інформаційні комунікації щодо змін умов роботи сервісу та застерігає водіїв - надаючи інструкції особливостей роботи під час воєнного стану. Проте внутрішні комунікації компанії Уклон не є комплексними та потребують покращення, були зафіксовані випадки неякісно проведених комунікацій з драйверами.

– Розробка стратегії впровадження комплексу внутрішніх комунікацій на підприємство ТОВ «Уклон Корпорейт» за допомогою використання концепції «внутрішнього клієнта» дозволила сформулювати основну ціль внутрішніх маркетингових комунікацій компанії Уклон - зменшення простою

між замовлення на 15% не орієнтуючись на ринковий попит протягом 2 кварталу 2022 року. Використання інструменту SMART, розробка портрет внутрішнього клієнта за допомогою інструменту 5W, визначення недостатності Why критерію та проведення опитування дало можливість визначити основну проблему внутрішнього клієнта - вартість та витрати часу на пошуки палива, де більше 52% респондентів зазначали наявну проблему як критичну в процесі виконання поставлених завдань. Комбінація критеріїв SWOT дозволила розробити концепцію нового продукту внутрішніх комунікацій - співпраця з українськими брендами АЗС (автозаправними станціями) з метою створення окремих квот та оптимізації закупівлі палива водіями компанії Уклон через реалізацію окремих паливних карток. Для даного продукту було розроблену систему маркетингових комунікацій (табл. 3.4).

– Економічна оцінка впровадження системи внутрішніх маркетингових комунікацій дозволила зробити наступні висновки: Систематизація процесів нового внутрішнього продукту потребує використання інструментів управління проектами. Розроблені етапи впровадження внутрішнього продукту, організаційна структура проекту та таймлайн проекту з використанням діаграми Ганта - дали можливість правильно розрахувати витратну структуру впровадження комплексу внутрішніх комунікацій та дійти висновку що для реалізації проекту не потрібно залучення інвестиційних коштів, проте постійні витрати дорівнюють 1 316 000 грн. за 1 квартал діяльності. Проаналізований вплив оптимізації часу роботи внутрішніх клієнтів на збільшення чистого доходу компанії в подальшому дозволило розробити прогноз економічних результатів, використовуючи метод «сценарного підходу». Прогнозоване зростання обсягу доходу компанії Уклон – 4 906 000 грн, прогнозоване зростання чистого прибутку – 488 630 грн., рентабельність проекту впровадження концепції – 37%. Дані результати дозволять компанії Уклон збільшити **річний показник рентабельності діяльності** (чистий фінансовий результат до чистого доходу)

з 6% до 7%.

У проведеному дослідженні вирішено всі завдання кваліфікаційної роботи, а також досягнена основна мета – обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо запровадження сучасних підходів маркетингових комунікацій персоналу у реальних ринкових умовах з використанням сучасних інноваційних рішень та збільшенням економічних показників підприємства. Досягнення мети дозволило підтвердити актуальність дослідження та зрозуміти доступність та доцільність впровадження систему внутрішніх комунікацій на підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Король І.В. / Маркетингові комунікації / с. 7-32 URL: <https://bit.ly/3NFQApX>
- 2) Скригун Н.П., Семененко К.Ю., Розумей С.Б., Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г. / Маркетингові комунікації / URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/45.103.pdf>
- 3) Marketing Communication, Principle and Practice / Richard J. Varey / р. 2-51 / URL: <https://bit.ly/3mCqTux>
- 4) Integrated Marketing Communication / Philip J. Kitchen, Inga Burgmann / par. 2.2-2.4 / URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781444316568.wiem04001>
- 5) Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. / Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємства у сучасних умовах / URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf>
- 6) Романенко О.О. / Інтегровані маркетингові комунікації: сутність характеристика та особливості формування / URL: <https://bit.ly/3xl9fk1>
- 7) The Effectiveness of ATL and BTL Advertising Techniques / Marijana Sehovic, Marjana Dudukovic, Jelena Mladenovic / р. 1134-1139 / URL: <https://bit.ly/3xlGTGn>
- 8) Emergence of TTL marketing, Demarcation between ATL and BTL Marketing / Dr. Shampa Nandi / Електронний ресурс / URL: <https://www.marketexpress.in/2021/09/emergence-of-ttl-marketing-demarcation-between-atl-and-btl-marketing.html/amp>
- 9) Окунєва О.В. / Генезис концепції внутрішнього маркетингу / URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5696/1/69.pdf>
- 10) Демидок Анна / Теоретичні Основи Маркетингової Комунікації Торгового Підприємства: Концепція ATL та BTL реклами / URL: <https://bit.ly/3O3KCPC>

- 11) Vogue UA / 25 надихаючих цитат Стіва Джобса / Цитата щодо найму персоналу компанії / URL: <https://vogue.ua/ua/article/vogueman/lifestyle/25-vdohnovlyayushchih-citat-stiva-dzhobsa.html>
- 12) RAU UA / 7 основних правил комунікації корпорації McDonald's / Внутрішні комунікації McDonald's / URL: <https://rau.ua/novyni/mcdonalds-7-pravyl-komunikatsiy/>
- 13) Пасєка А.С. / Внутрішній Маркетинг: Мутність, Значення і Роль в підвищенні продуктивності праці / URL: <https://bit.ly/3tvqyhj>
- 14) Окунєва О.В. / Аналіз Моделей Внутрішнього Маркетингу / URL: <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/396/Okuneva.pdf>
- 15) Михайло П. Сагайдак, / Внутрішній Маркетинг і Маркетинг Персоналу: Порівняльний аналіз / URL: <https://bit.ly/3xGVBCA>
- 16) Попонова В.М. / Маркетинг у сфері управління персоналом підприємства / URL: <https://research-journal.org/economical/vnutrennij-marketing-personala-filosofiya-strategiya-politika/>
- 17) Internal Customers – Definition, Examples and Characteristics / Hitash Bhasin / Електронний ресурс / URL: <https://www.marketing91.com/internal-customers/>
- 18) Лезіна А.В. / Управлінська Складова Впливу на Внутрішнього Клієнта Організації / URL: http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/32891/sism_20_87-90.pdf
- 19) Андрушкевич З.М., Сітарчук О.В. / Сучасні Інструменти Маркетингових Комунікацій / URL: <https://bit.ly/3xl9Nq5>
- 20) Гайтина Н.М. / Новітні Інструменти Маркетингових Комунікацій / URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38237/1/Gajtyna.pdf>
- 21) Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Черкас І.Ю. / Трансформація Маркетингових Комунікацій: Нетрадиційні Види / URL: <https://bit.ly/3NTs30E>

22) Полторак К.А., Зозульов О.В., Жданова О.Г. / Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в мережі інтернет засобами математичного модулювання / URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/10.pdf

23) Офіційний веб-сайт компанії «Уклон» / Електронний ресурс / URL: <https://uklon.com.ua/>

24) MC Today / Uklon користуються 7,5 млн. українців. 10 рішень від команди застосунків, що дозволили обігнати конкурентів / URL: <https://mc.today/uk/uklon-koristuyutsya-7-5-mln-ukrayintsiv-10-rishen-vid-komandi-zastosunkiv-yaki-dopomogli-obignati-konkurentiv/>

25) Ain UA / Віталій Дятленко / Як створити успішний онлайн-сервіс в Україні / URL: <https://ain.ua/special/dyatlienکو-uklon/>

26) База знань компанії «Уклон» / URL: <https://uklon.com.ua/driver-update-baza-znan/>

27) Міністерство соціальної політики України / Понад 2 мільйони українців зареєструвалися як внутрішньо переміщені особи / URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-2-miljoniv-lyudej-zareyestruvalis-yak-vnutrishno-peremishcheni-osobi-pislya-vprovadzhennya-voyennogo-stanu>

28) YouControl / Внутрішнє дослідження та досьє компанії ТОВ «Уклон Корпорейт» / URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44378710/

29) ProBussines / Інтерв'ю Віталія Дятленко про брудні авто, конкуренцію з Uber та запуск в Африці / URL: <https://probusiness.io/interview/5829-o-gryaznykh-avto-konkurencii-s-uber-i-zapuske-v-afrike-intervyu-s-soosnovatelem-ukrainskogo-uklon.html>

30) Офіційний YouTube компанії «Уклон» / Місія компанії Уклон у відео форматі / URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KSrMyjcf8Sg>

31) YouTube канал Продуктивний Роман / Віталій Дятленко, Уклон, як отримувати 1 млн. замовлень на місяць та про супер результати 2020 року / URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nHsf70kLC4>

- 32) Офіційний веб-сайт компанії «Болт» / Електронний ресурс / URL: <https://bolt.eu>
- 33) Офіційний веб-сайт компанії «Убер» / Електронний ресурс / URL: <https://www.uber.com/ua/uk/>
- 34) NV.UA / 14 днів тим, хто оберігає нас 365 днів на рік. Uklon та фонд «Повернись живим» збирають кошти для підтримки армії/ URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/uklon-i-povernis-zhivim-zbirayut-groshi-dlya-ukrajinskoji-armiji-dopomoga-viyskovim-50186899.html>
- 35) Офіційний Instagram аккаунт Uklon Driver компанії «Уклон» / Електронний ресурс / URL: <https://www.instagram.com/uklondriver/>
- 36) Компанія «Уклон» / Спеціальний проєкт для драйверів компанії Уклон «Герої Серед Нас» / Електронний ресурс, опитування / URL: <https://bit.ly/3xD9Vm3>
- 37) Стаття / Постановка SMART цілей – приклади та категорії / Електронний ресурс / URL: <https://pdatu.edu.ua/images/vihovna-robota/psiholog/ps10.pdf>
- 38) Стаття / Як визначити цільову аудиторію за методом 5W, складання портрету клієнта / Електронний ресурс / URL: <https://www.interkassa.com/blog/kak-opredelit-celevuyu-auditoriyu-sostavlenie-portreta-klienta/>
- 39) Курс KMBS / Внутрішні комунікації та корпоративна культура. Стратегічний рівень / URL: <https://kmbs.ua/ua/edp/strategy/vnutrishni-komunikaciyi-i-korporativna-kultura-strategichniy-riven>
- 40) WORK.UA / Середня заробітна плата РМ та РМА у місті Київ / Електронний ресурс / URL: <https://www.work.ua/ru/jobs-kyiv-project-menеджер/>
- 41) Стаття Mind UA / Чи завжди правий: як правильно працювати із «внутрішнім» та «зовнішнім» клієнтом / URL: <https://mind.ua/publications/20179602-chi-zavzhdi-pravij-yak-pravilno-pracyuvati-iz-vnutrishnim-ta-zovnishnim-klientom>

Баланс ТОВ «Уклон Корпорейт» та ТОВ «Уклон» за 2019-2021 роки

Актив (тис. грн.)	КОД	2019	2020	2021
1. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	4003	1622	2855
+ первісна вартість	1001	7328	6513	8350
-накопичена амортизація	1002	3325	4891	5495
Незавершені капітальні інвестиції	1005	302	297	340
Основні засоби	1010	1078	775	1578
+первісна вартість	1011	3985	4880	5300
-знос	1012	2907	4105	3722
Усього за розділом 1	1095	5383	2694	4773
2. Оборотні активи				
Запаси	1100	115	111	57
Готова продукція	1103	57	67	178
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги	1125	3755	5061	6333
+з бюджетом	1135	2463	4	0
-у тому числі з податку на прибуток	1136	2457	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2858	3344	2960
Гроші та еквіваленти	1165	689	33573	78961
Витрати майбутніх періодів	1170	126	3340	0
Інші оборотні активи	1190	0	3	7
Усього за розділом 2	1195	10063	45078	88496
Баланс	1300	15446	47772	93269

Пасив (тис. грн.)	КОД	2019	2020	2021
1. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	500	500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4912	30592	70443
Усього за розділом 1	1495	5412	31092	70943
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом 2	1595	785	1826	2376
3. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи та послуги	1615	5026	3484	9477
+ розрахунки з бюджетом	1620	1281	7998	1678
-у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2835	0
+ розрахунки зі страхування	1625	219	345	620
+ розрахунками з оплати праці	1630	0	0	348
Інші поточні зобов'язання	1690	2673	3024	7827
Усього за розділом 3	1695	9243	14854	19950
Баланс	1900	15446	47772	93269

Фінансові результати ТОВ «Уклон Корпорейт» та ТОВ «Уклон»
за 2019-2021 роки

Стаття (тис. грн.)	КОД	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт)	2000	108877	215065	301900
Собівартість реалізованої продукції (послуг, товарів, робіт)	2050	41533	90888	179554
Валовий: прибуток	2090	67344	124177	122346
Інші операційні доходи	2120	926	318	1224
Адміністративні витрати	2130	0	0	44358
Витрати на збут	2150	0	0	8764
Інші операційні витрати	2180	65699	92833	49764
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2571	31662	20684
Інші доходи	2240	791	672	4370
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3362	32334	25054
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	655	6305	4885
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2707	26029	20169