

УДК 339.138:65.012.61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-27>Ніколайчук Ю. Ю.  
Язвінська Н. В.Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ: ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ, ЦІННІСТЬ,  
ЧИННИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ**

У статті розглянуто еволюцію поглядів на внутрішній маркетинг, систематизовано позиції щодо внутрішнього маркетингу різних наукових шкіл та основні аспекти внутрішнього маркетингу, які вони наголошують. Визначено цілі та проаналізовано основні чинники впровадження та розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві. Зазначено, які навички особистої та професійної ефективності будуть корисними для збільшення якісної комунікації між співробітниками та збільшення синергії на підприємстві для досягнення більшого економічного ефекту. Досліджено цінність внутрішнього маркетингу для підприємства та різних контактних груп підприємства. Визначено ролі топ-менеджменту, маркетингової служби та служби управління персоналом в управлінні внутрішнім маркетингом на підприємстві; розглянуто, коли необхідно впроваджувати та розвивати внутрішній маркетинг на підприємстві. Показано взаємозв'язок впровадження та розвитку внутрішнього маркетингу та управління знаннями на підприємстві. Практичне значення статті вбачаємо у тому, що розвиток методології управління внутрішнім маркетингом розширює можливості підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** внутрішній маркетинг, управління маркетингом, впровадження та розвиток внутрішнього маркетингу.

**Постановка проблеми.** Через постійні зміни на ринку підприємствам украї важливо змінюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Починаючи з розвитку концепції соціально-етичного маркетингу маркетинг більше не займається виключно розвитком конкурентних переваг, а стурбований задоволенням потреб і окремого споживача, і співробітників компанії, і суспільства загалом. Однією з таких концепцій маркетингу є внутрішній маркетинг, але не всі компанії розуміють його переваги та спосіб впровадження, зокрема через брак теоретико-методичного забезпечення цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Внутрішній маркетинг досліджували такі зарубіжні науковці: Л. Беррі, А. Парасураман, К. Лавлок, П. Друкер, Ф. Котлер, К. Гронроос, П. Войма. Серед українських науковців важливими є ідеї та розробки А.В. Войчак, А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, О. Окуневої, О. Третяк, М. Сагайдак.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявні дослідження внутрішнього маркетингу українськими та зарубіжними науковцями, сьогодні бракує системної методології впровадження та розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розвиток теоретико-методичного забезпечення впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. Для виконання дослідження було використано такі методи: аналіз, синтез, моделювання, логічний підхід, опис та інтерпретація.

**Виклад основного матеріалу.** У забезпеченні сталого розвитку будь-якого підприємства та підвищенні ефективності його ринкової діяльності зокрема значну роль відіграє задоволеність співробітників своєю роботою, ставленням до неї, ставленням до підприємства та колег, а також можливостями співробітника виконувати добре свою роботу. Саме на ці важливі аспекти спрямований внутрішній маркетинг.

Теорія внутрішнього маркетингу бере свій початок із моменту першої згадки про неї в наукових виданнях наприкінці 1970-х років. Далі до

формування та розвитку цієї теорії були причетні багато наукових шкіл, у яких можна знайти як узгодженості, так і заперечності.

Уперше термін «внутрішній маркетинг» використав Леонард Беррі у 1976 р. Він був представником американської школи маркетингу послуг, яка започаткувала філософію «ставлення до працівника як до внутрішнього клієнта» та спрямувала увагу на працю в організації як на певний продукт [1, с. 450].

Розвиваючи цю тезу та філософію, представники американської школи маркетинг-менеджменту розглянули цю концепцію з управлінського погляду. Тож вони розглядали внутрішню маркетингову діяльність як об'єкт менеджменту і сформували рекомендації для менеджерів щодо застосування внутрішнього маркетингу на підприємстві. Філіп Котлер дає таке визначення: «Внутрішній маркетинг – забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації, й особливо її вищим керівництвом» [2, с. 38].

Скандинавська школа послуг сформувала власну модель внутрішнього маркетингу, яка базується на застосуванні загального управління якістю на сервісному підприємстві. П. Войма та К. Гронроос формують власне визначення внутрішнього маркетингу. Внутрішній маркетинг із погляду відносин – це процес визначення, встановлення, підтримки, розвитку і, якщо потрібно, завершення відносин із працівниками й іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення вимог усіх задіяних сторін, що досягається через обмін взаємними зобов'язаннями та їх виконанням [3, с. 1036].

Учені української школи маркетингу також підходили до визначення внутрішнього маркетингу. Слід відзначити, що сучасний етап розвитку маркетингу в Україні можна визначити як холистичний, складником якого є й внутрішній маркетинг, отже, його варто розглядати як інструмент ефективної реалізації зовнішньої стратегії [4]. А.В. Войчак та І.Л. Решетнікова визначають, що внутрішній маркетинг націлений на

контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли функціональній якості обслуговування [5, с. 21].

Розглянувши попередні точки зору, можемо визначити, що внутрішній маркетинг є елементом корпоративної культури, його використовують для мотивації співробітників, співпраці між відділами, впровадження інновацій та поліпшення якості продукції й більш ефективного спілкування з клієнтами.

Важливим є визначення С. Суслівим основних аспектів внутрішнього маркетингу [6, с. 8]:

1) спосіб внутрішньої комунікації, метою якого є забезпечення працівників інформацією та отримання їх підтримки цілей організації;

2) інструмент залучення та мотивації персоналу;

3) метод розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів;

4) підхід до управління сприйняттям інновацій усередині організації, механізму ефективної реалізації стратегії, досягнення ринкових цілей компанії;

5) взаємодія на внутрішньому ринку організації між постачальниками (працедавцями) та покупцями (працівниками).

Розглянувши існуючі погляди, можемо зазначити, що головною метою внутрішнього маркетингу є формування трудового колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково розуміють мету та завдання, цілі підприємства, усвідомлюють власну відповідальність за їх досягнення, згодні докласти достатньо зусиль для досягнення мети. За добре налаштованого внутрішнього маркетингу кожен працівник розуміє, яку цінність він приносить компанії і за що відповідає, як його робота та комунікація впливають на колега та їхню роботу, тому зацікавлений якісно виконувати покладені на нього завдання, ефективно комунікувати з робочих питань та вдосконалювати свій професіоналізм. Разом із цим через взаємодію з позитивно налаштованими, конструктивними, ефективними, високомотивованими професіона-

лами-колегами кожен співробітник підприємства отримує підвищення загального рівня задоволення від своєї роботи, підтримку, посилення мотивації та ентузіазму. Тобто можна казати про взаємодію у рамках парадигми «виграв – виграв». При цьому позитивний досвід такої співпраці дає змогу змінити очікування від життя і діяти у рамках співробітництва, а не конкуренції. Це сприятиме підвищенню рівня якості життя співробітників, їх задоволенню життям та інвестуванню в особистісний розвиток.

Упровадження та розвиток внутрішнього маркетингу на підприємстві пов'язані з рівнем навиків особистої ефективності усіх співробітників підприємства. Ці навички систематизував, класифікував та розкрив Стівен Кові, назвавши їх навичками високоєфективних людей [7]. Цікаво відзначити, що подальший розвиток цих навиків відбувається без вкладення значних зусиль. Поява взаємної, кругової залежності роботи підвищує відповідальність. Висловити непопулярну думку, яка стане неочікуваним вирішенням проблеми або виходом із ситуації, може колега, який безпосередньо незадіяний у даній діяльності, тому має інший набір знань і при цьому не чекає, поки до нього звернуться, а проактивно діє. Можливість зрозуміти колега показує спільний шлях досягнення однієї й тієї ж цілі. І додатково кожній людині приємно, коли її розуміють та дослухаються, отже, соціально-психологічний клімат у колективі стає приємнішим.

Також розвиток внутрішнього маркетингу потребує заохочення особистих перемог співробітників, які ведуть до спільної перемоги робочої команди та підприємства. Знання цього кожним співробітником і відповідне прагнення до таких перемог максимальної кількості співробітників є важливою рухомою силою, яку створює внутрішній маркетинг.

Забезпечення за рахунок внутрішнього маркетингу якісної взаємодії всіх співробітників та відділів підприємства створює синергію, отже, вся команда працює ефективніше, а підприємство досягає вищих результатів.

Таблиця 1

## Еволюція поглядів щодо внутрішнього маркетингу

Наукова школа	Представники	Аспекти внутрішнього маркетингу, які отримали увагу
Американська школа маркетингу	Леонард Беррі	– ставлення до працівника як до внутрішнього клієнта; – праця в організації як продукт
	Філіп Котлер	– внутрішня маркетингова діяльність як об'єкт менеджменту; – забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації, й особливо її вищим керівництвом
Скандинавська школа маркетингу	Пейви Войма, Крістіан Гронроос	– внутрішній маркетинг як процес визначення, встановлення, підтримки, розвитку і завершення відносин із працівниками й іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації; – задоволення вимог усіх сторін досягається через обмін взаємними зобов'язаннями та їх виконанням
Українська школа маркетингу	О.В. Окунєва	– внутрішній маркетинг як інструмент ефективної реалізації зовнішньої стратегії
	А.В. Войчак, І.Л. Решетнікова	– націлений на контактний персонал фірми; – призначений для створення мотиваційних та організаційних умов праці; – активно сприяє функціональній якості обслуговування
	Авторське бачення	– забезпечення прийняття та безпосередня інтеграція в робочий процес належних маркетингових принципів усіма працівниками організації починаючи з вищого керівництва; – сприяє розвитку навиків високої ефективності усіма співробітниками; – заохочує особисті перемоги співробітників, які ведуть до спільної перемоги робочої команди та підприємства; – забезпечує якісну взаємодію всіх співробітників та відділів підприємства для створення синергії у загальній ефективності підприємства; – підвищує рівень задоволеності життям та загальною якістю життя співробітників підприємства; – приносить користь не лише співробітникам та власникам підприємства, а й усім учасникам ринку

З огляду на те, що внутрішній маркетинг відноситься до холистичної концепції маркетингу, можна стверджувати, що цей інструмент буде приносити користь усім учасникам ринку. Цінність внутрішнього маркетингу для різних категорій при цьому буде різною. Наприклад, для топ-менеджменту компанії можна відзначити підвищення ефективності виконання поставлених цілей, утримання сильної корпоративної культури, яка буде зосереджена на цінності кожного співробітника, взаємоповазі.

Для лінійних менеджерів цінність внутрішнього маркетингу може полягати в кращому розумінні своїх підлеглих. Завдяки цьому з'являється можливість скласти команди, які зможуть працювати з кращим результатом, відійти від конкуренції до співпраці, і це можливо за розуміння того, що те, до чого прагне кожен – частина загальної мети. Так само збільшується самостійність співробітників. Вони стають більш підконтрольними один одному, отже, з'являється можливість вибудувати міцніші та ефективніші горизонтальні відносини.

Для самих співробітників цінність полягає у тому, що вони більше не виступають як гвинтики однієї величезної системи, а важливі як окремі особистості. Їх готові слухати, їм готові давати бажане, враховується їхній потенціал, можливості та прагнення. Самі співробітників вибудовують між собою зручніші зв'язки, вони можуть легше, швидше і в кращій формі отримати дані, інформацію або інші потрібні ресурси,

На клієнтах внутрішній маркетинг відбивається здебільшого опосередковано, завдяки більш злагодженій роботі на підприємстві та вищій задоволеності своєю роботою та життям усіх співробітників підприємства. Незважаючи на опосередкованість впливу внутрішнього маркетингу на клієнтів підприємства, він є значним щодо ринкових результатів та сталості розвитку підприємства. При цьому не можна не відзначити, що

співробітники, які безпосередньо спілкуються з клієнтами, водночас діляться своїм ставленням до компанії. І коли вони задоволені, самі хочуть і споживають товар або послугу, яку виробляє їхня компанія, це позитивно впливає й на клієнтів підприємства.

Цінність внутрішнього маркетингу для суспільства можна відзначити тим, що кожна окрема вдоволена особистість у цілому робить суспільство більш задоволеним.

Цінність внутрішнього маркетингу для різних контактних груп зображено на рис. 1.

Для ефективного впровадження та розвитку внутрішнього маркетингу необхідна узгоджена взаємодія вищого керівництва маркетингової служби та служби управління персоналом (рис. 2).

Забезпеченням співпраці відділів повинен займатися топ-менеджмент підприємства. Служба управління персоналом починаючи з моменту працевлаштування співробітників покликана сформувати у кожного розуміння важливості якісної взаємодії між співробітниками підприємства, забезпечити прийняття ними належних принципів маркетингу та вміння їх застосовувати в безпосередньому виконанні своїх посадових обов'язків та взаємодії з колегами та іншими контактними аудиторіями. Важливо, щоб кожен співробітник підприємства розумів, що будь-яка особа з його робочих контактних аудиторій (колега, начальник, підлеглий, представник партнерської організації, споживач чи хтось інший) є його безпосереднім клієнтом/споживачем, а отже, мав би на меті забезпечити високу задоволеність цієї особи від взаємодії та її високу лояльність.

На етапі впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві роль служби управління персоналом також полягає у тому, щоб у цілому співробітники були зацікавлені у зміні звичної структури роботи, готові змінюватися і навчатися неспецифічним методам роботи, незнайомим інструментам. Тут варто зацікавити працівників

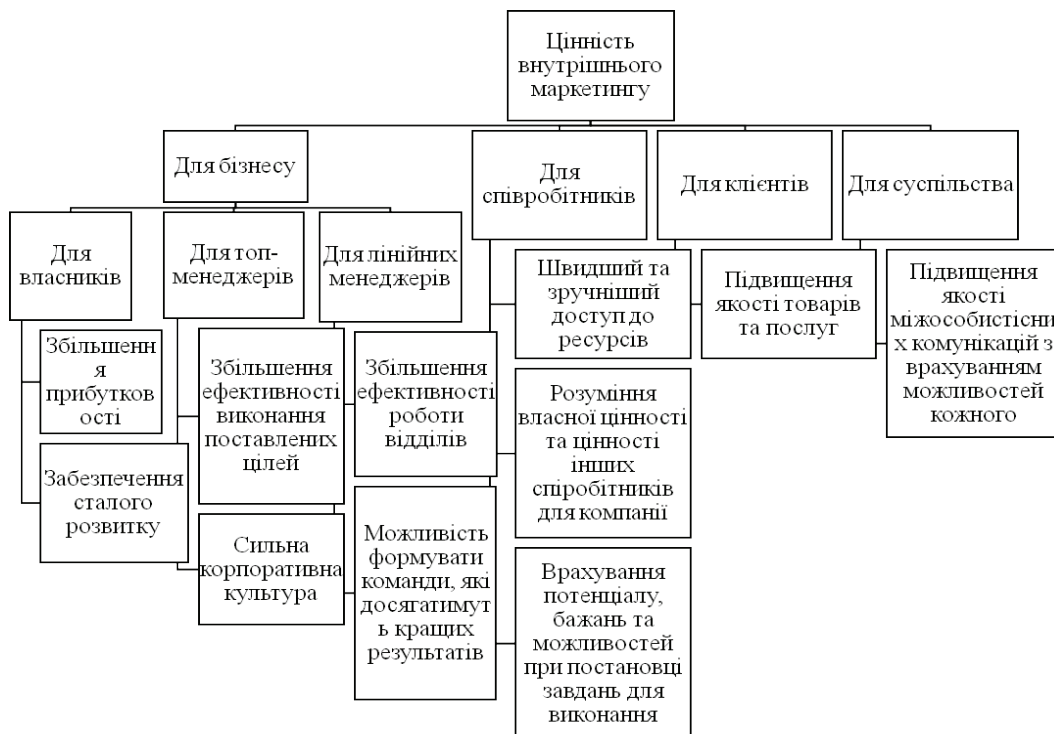


Рис. 1. Цінність внутрішнього маркетингу



Рис. 2. Упровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві

шукати інноваційні підходи, що мають вдосконалити їх робочий процес, процес створення, просування і збуту продукції або послуг. Така інноваційна діяльність більш ефективна, ніж «спущені зверху» вказівки. По-перше, тому, що ці ідеї формуються безпосередньо на основі власних спостережень і є більш практичними та дієвими. По-друге, пошук цих інсайдів робить співробітника більш уважним до деталей та відповідальним. По-третє, можливість проявити себе та ініціативу слугує додатковою мотивацією.

Необхідність упровадження внутрішнього маркетингу керівництво кожної компанії має вирішувати самостійно, адже різні підприємства знаходяться на різних етапах розвитку. Але найкраще для компанії – це запроваджувати внутрішній маркетинг від самого початку створення. Це допоможе одразу вибудувати ланцюг цінності, якісних взаємовідносин між співробітниками, що матиме вплив на зовнішнього клієнта, адже працівники, які задоволені своєю роботою, виконують свої обов'язки краще і завзятіше розповідатимуть про переваги компанії та продукту

Якщо компанія знаходиться на переломному моменті й очевидно, що зміни необхідні, варто розглянути різні концепції, які можуть допомогти компанії розвиватися. Звісно, компанії, які вже давно функціонують на ринку і прагнуть отримувати кращі результати, шукають нові методи функціонування підприємства. Компанії, які готові до змін, одним із напрямів реінжинірингу можуть розглядати впровадження та розвиток внутрішнього маркетингу. Готовність підприємства до змін визначають самі власники або топ-менеджмент. Упровадження і розвиток внутрішнього маркетингу є доречним також у кризовий час. Варто відзначити, що виникнення кризи часто викликане комплексом чинників, тому і вихід із кризи забезпечується комплексними рішеннями та діями. У цей момент компанія має вибрати век-

тор свого подальшого розвитку, і зміни у внутрішніх комунікаціях добре вписуються у загальний формат змін.

Важливою передумовою ефективного впровадження та розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві є наявність на підприємстві (у керівництва та співробітників) компетенції управління знаннями.

Для успішного впровадження і розвитку внутрішнього маркетингу топ-менеджмент має розуміти, що в основу підвищення ефективної взаємодії між співробітниками будуть покладені знання. Ці знання акумулюються у всіх співробітників і можуть використовуватися у різних сферах. Важливою передумовою успішного генерування нових ідей, трансформацій старих технологій є обмін знаннями.

Управління знаннями передбачає навчання, обмін інформацією, розроблення та застосування інформаційних технологій та систем, системи наставництва та тісно пов'язане з розвитком корпоративної культури і створенням спільнот професіоналів.

Погоджуємося з О.В. Венгеровою [8] у тому, що для управління знаннями на підприємстві конструктивним є застосування моделі SECI, запропонованої І. Нонакі та Х. Такеучі [9]. Застосування на підприємстві даної моделі сприяє впровадженню та розвитку внутрішнього маркетингу.

Можна відзначити, що нові знання з'являються у працівників весь час у процесі їхньої роботи, тому процес управління знаннями слід запровадити на постійній основі. Цей обмін є важливим у внутрішньому маркетингу, але також необхідно враховувати особисті та професійні компетенції співробітників, їх вмотивованість та ресурсність.

**Висновки і пропозиції.** Результати проведеного дослідження вказують, що внутрішній маркетинг варто розглядати як важливий елемент корпоративної культури, який за повної інтеграції в

робочий процес усіма працівниками сприяє підвищенню ефективної роботи кожного окремо взятого співробітника, забезпечує якісну взаємодію всіх співробітників та відділів підприємства, що сприяє сталому розвитку підприємства, збільшенню його

ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості. Також варто відзначити цінність внутрішнього маркетингу не лише для співробітників, топ-менеджменту та власників окремого підприємства, а й для всіх учасників ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Mohammed Rafiq. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*. 2000. Vol. 14. № 6. P. 449–462.
2. Котлер Ф., Джайн Д., Мэйсинси С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 224 с.
3. Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений / П. Войма и др. ; под ред М. Бейкера. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 1200 с.
4. Окунева О.В. Генезис концепції внутрішнього маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. № 7. С. 50–54.
5. Маркетинг / А.Ф. Павленко та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 600 с.
6. Суслов С.С. Формирование и развитие системы управления внутренним маркетингом в сфере общественного питания : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург. 2012. 22 с.
7. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей / пер. с англ. О.М. Кириченко. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 396 с.
8. Венгерова О.В. Особливості запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. *Економічний простір*. 2018. № 133. С. 157–165.
9. Ikujiro Nonaka. The Knowledge-Creating Company. *HarvardBusinessReview*. URL : <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> (дата звернення: 20.11.2019).

#### References:

1. Mohammed Rafiq. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*. 2000. vol. 14. no 6. pp. 449 – 462.
2. Kotler P., Jain D., Macinsy S. (2003) Manevry marketinga. Sovremennye podhody k pribyly, rostu i obnovleniu [Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)
3. Voyma P., Gronroos C. (1992) Vnutrenniy marketing – perspektiva partnerskih otnosheniy [Internal marketing – the prospect of partnerships]: St. Petersburg: Piter. (in Russian)
4. Okuneva O.V. (2011) Genesis koncepcii vnutrishnogo marketyngu [The genesis of the concept of internal marketing]. *Economichny visnyk NTUU KPI*. no 7. pp. 50-54.
5. Pavlenko A.F., Reshetnikova I. L., Voychak A.V. (2008) Marketing [Marketing]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Suslov S.S. (2012) Formirovaniye i razvitiye systemy upravleniya vnutrennim marketingom v sfere obschestvennogo pitaniya [Formation and development of internal marketing management system in the sphere of catering] (PhD Thesis), St. Petersburg: St. Petersburg State Agrarian University.
7. Covi S. (2019) 7 navykov vysokoefektivnyh ludey [7 skills of highly efficient people] Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
8. Vengerova O.V. (2018) Osoblyvosti zaprovadzennya vnutrishnogo marketyngu na pidpryemstvi [Features of introduction of internal marketing at the enterprise] *Economichny prostir*. no. 133. pp. 157-165.
9. Ikujiro Nonaka (2007) The Knowledge-Creating Company. Available at: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> (accessed 20 November 2019).

**Николайчук Ю. Ю.**

**Язвинская Н. В.**

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

### ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ: ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ, ЦЕННОСТЬ, ФАКТОРЫ ВНЕДРЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

#### Резюме

В статье рассмотрена эволюция взглядов на внутренний маркетинг, систематизированы позиции относительно внутреннего маркетинга различных научных школ и основные аспекты внутреннего маркетинга, которые они подчеркивают. Определены цели и проанализированы основные факторы внедрения и развития внутреннего маркетинга на предприятии. Указано, какие навыки личной и профессиональной эффективности будут полезными для увеличения качественной коммуникации между сотрудниками и повышения синергии на предприятии для достижения большего экономического эффекта. Исследована ценность внутреннего маркетинга на предприятии и различных контактных групп предприятия. Определены роли топ-менеджмента, маркетинговой службы и службы управления персоналом в управлении внутренним маркетингом на предприятии; рассмотрено, когда необходимо внедрять и развивать внутренний маркетинг на предприятии. Показана взаимосвязь внедрения и развития внутреннего маркетинга и управления знаниями на предприятии. Практическое значение статьи видим в том, что развитие методологии управления внутренним маркетингом расширяет возможности повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий.

**Ключевые слова:** внутренний маркетинг, управление маркетингом, внедрение и развитие внутреннего маркетинга.

**Nikolaychuk Yulia**

**Iazvinska Nadiia**

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## **INTERNAL MARKETING: EVOLUTION OF VIEWS, VALUE, FACTORS OF IMPLEMENTATION AND DEVELOPMENT**

### **Summary**

The article examines the evolution of views on internal marketing; positions on the internal marketing of different academic schools and the main aspects of internal marketing that they emphasize were systematized; goals and main factors of introduction and development of internal marketing at the enterprise were defined; it is stated that internal marketing can be considered as a tool for effective implementation of external strategy; it was determined that one of the goals is the formation of a team, which makes the transition to a new paradigm “win – win”, which contributes to increasing life satisfaction and investing in professional development; skills of personal and professional effectiveness that will be useful for increasing the quality of communication between employees and increasing the synergy in the enterprise for greater economic effect were indicated; the value of internal marketing for the enterprise and for various contact groups of the enterprise was investigated; new connections are formed at the enterprise and what benefits top management, line managers and employees receive from it was intended; team performance will increase due to improved communication and access to resources, especially information, was identified; what exactly and how competitive advantages the company can get in the implementation and development of internal marketing was determined; how internal marketing affects customer loyalty and company employees and what overall impact it has on society was identified; the role of top management, marketing and human resources service in managing internal marketing in the enterprise were defined; time when it is necessary to implement and develop internal marketing in the enterprise was considered; the interconnection between implementation and development of internal marketing and knowledge management in the enterprise was revealed. The practical significance of the article is that the development of internal marketing management methodology extends the possibilities of increasing the efficiency of activity and competitiveness of enterprises.

**Keywords:** internal marketing, marketing management, implementation and development of internal marketing.