

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента и бизнеса

И.о. заведующего кафедрой
канд. экон. наук, доцент
Ю.А. Шумилова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

**РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В НЕФТЕСЕРВИСНОЙ
КОМПАНИИ**

38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнил работу
студент 2 курса
очной формы обучения

Нанаян Артём Самвелович

Научный руководитель
канд. соц. наук, доцент

Маленков Вячеслав Викторович

Рецензент
канд. экон. наук,
специалист консалтингового
агентства ИП Сусловой Д.С.

Седельникова Елизавета Борисовна

Тюмень
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА.....	8
1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.2 ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА.....	11
1.3 АУДИТ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА.....	17
ГЛАВА 2. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ.....	23
2.1 СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ.....	23
2.2 БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА.....	27
2.3 ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.....	31
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ».....	39
3.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА.....	39
3.2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ».....	50
3.3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	67

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день руководители многих компаний как никогда осознают важность чётко выстроенного стратегического менеджмента, который является средством достижения поставленных целей и задач. Главной целью является обеспечить получение и рост прибыли. Всё это делается на долгосрочную перспективу, чтобы увеличить мобильность и гибкость компании в изменяющемся мире. Принятые решения играют экзистенциальную роль в судьбе компании как внутри, так и вне её функционирования. Поэтому сейчас, предприниматели и руководители крупных компаний занимаются разработкой и внедрением передовых технологий управления, которые заменяют устаревшие методы управления, унаследованные от компаний 20-го века.

Актуальность темы исследования, в первую очередь, обусловлена стремлением компании в улучшении функционирования и принятия верных решений в ведении бизнеса в нефтегазовой отрасли, а также способствованию добросовестных деловых отношений в компании. Вторым аспектом, в свою очередь, выступает совершенствование внутренних бизнес-процессов, чёткость в выстраивании бизнес-модели, что приводит к оптимизации и производительности внешних и внутренних процессов компании. Бизнес-процесс - термин, используемый для обозначения объектов, используемых для моделирования и управления производственной деятельностью. В современных рыночных условиях, когда во всех промышленно развитых странах установлены одинаковые стандарты использования и оплаты труда работников, бизнес-процессы стали предметом особого внимания: прибыльность компании зависит от качества моделирования и анализа бизнес-процессов. Не последнюю роль сыграли новые технологии, в частности информационные технологии, которые привели к улучшению практически всех стандартных бизнес-моделей, в которых они были внедрены.

Развитие технологий также привело к лучшему пониманию бизнес-процессов организации: руководители всех уровней убеждены, что именно

оптимизация процессов поможет сделать бизнес более эффективным. Такой управленческий подход делает компанию более гибкой, способной адаптироваться к любым рыночным условиям, повысить производительность труда сотрудников и их вовлеченность в рабочий процесс, качество продуктов и услуг и, как следствие, значительно повысить конкурентоспособность компании, что приводит к повышению прибыли. Комплексный подход оптимизирует использование ресурсов, снижаются эксплуатационные расходы и устраняются проблемы, связанные с изоляцией сотрудников от конечного продукта и самих клиентов: дублирование функций, пролонгация и сложность коммуникаций между различными участниками, а также фрагментация информации.

Важную роль играет именно корпоративная культура, включающая в себя программу действий, что включает в себя гибкость принятия решений, диверсификацию бизнес модели, в частности, внедрение новых информационных технологий. Наличие вектора внутреннего маркетинга также включает в себя заинтересованность сотрудников в развитии компании на рынке.

Отношения компании с сотрудниками на уровне маркетинга включают в себя такие результаты, как удовлетворенность работой, глубокое знание стандартов и политики компании. Совершенно очевидно, повышается отдача от каждого работника, снижается текучесть кадров, что делает ситуацию в компании более стабильной. Внедрение внутреннего маркетинга можно назвать аналогом реализации программы лояльности для клиентов.

Менеджеры могут распоряжаться реализацией программы внутреннего маркетинга предприятия. При этом маркетологам нужно тесно сотрудничать с отделом по работе с персоналом (HR). Как будут распределены функции между маркетологами и сотрудниками отдела кадров, в каждой компании решается индивидуально. С развитием инструментов и технологий управления это обеспечит высокий коэффициент эффективности со стороны сотрудников, что будет отражать понимание менеджмента компании,

обеспечит стабильность и качество на меняющемся рынке сырья и торговли, вне зависимости от внешних факторов.

Объектом исследования является – международная нефтесервисная компания «Шлюмберже» (Schlumberger).

Предметом исследования является – совершенствование внутреннего маркетинга компании «Шлюмберже».

Целью исследования является совершенствование системы внутреннего маркетинга международной нефтесервисной компании «Шлюмберже».

Задачами диссертационной работы являются:

- определить понятие «внутренний маркетинг», механизмы его функционирования в компании;

- выявить особенности внутреннего маркетинга в международных компаниях, в том числе нефтесервисных;

- рассмотреть внутренние коммуникации и брендинг как инструменты внутреннего маркетинга международных нефтесервисных компаний;

- провести сравнительный анализ внутреннего маркетинга международных нефтесервисных компаний;

- описать внутренний маркетинг компании «Шлюмберже» в проблемном ключе;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы внутреннего маркетинга в компании.

Компания Шлюмберже, расположенная в г. Тюмени занимается разведкой газовых и нефтяных месторождений, бурением нефтяных скважин, предоставляет информационно-технические услуги в нефтегазодобывающем секторе. В Тюмени расположен крупнейший учебный центр подготовки специалистов для компании и индустрии, а также расположен финансовый центр, занимающийся логистикой, снабжением, закупками и другой деятельностью компании, выходя за пределы региона и страны.

Фундаментальной базой исследования являются труды как зарубежных, так и отечественных исследователей и учёных в сфере менеджмента и

маркетинга: Г.Я. Гольдштейн, Катаев А.В., Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф., Михайлов О.З., Лянцевич М., Ламбен Ж.-Ж., Голубкова П.Н., Горелова А., Берри Л. И., Парасураман А., Гренроос К.

В области управления бизнеса Магура М.М., Шеера А.В., Чаадаева В.К., Харрингтон Дж., Андерсен Б., Волкова А.Я. и другие.

Теоретико-методическими исследованиями маркетинга в деятельности нефте-сервисных компаний и особенности управления на месторождениях отражены в работах таких исследователей как: Ивах А. В., Пельменёва А.А., Щепакин М.Б., Солкина А.А., Евтеев А.С., Щепакин М.М., и другие. Особенно важной базой является официальный сайт компании, в котором предоставлена общедоступная информация о роде её деятельности, а также, программа действия Кодекс поведения («The Blue Print») и личный опыт работы в данной компании.

Во всяком случае, все исследования учёных и их вклад в изучение внутреннего маркетинга в сырьевой отрасли остаётся не до конца изученным, поскольку культура видения менеджмента в каждой компании отличается, сама экономическая ситуация непредсказуемо меняется.

В ходе исследования были применены такие методы как: системный и комплексный анализ, классификация деятельности компании по разным отделам, сравнительный анализ исторических методов. Классификация чётко отразит как различия, так и сходства в деятельности разных отделов в зависимости от их обязанностей, локации и числа сотрудников на рабочем месте. Исторический анализ позволит выявить изменчивость тенденций в управлении компанией, поиск проблем, их предотвращение. После будут приведены примеры предпринимаемых мер в связи неожиданными форс-мажорными ситуациями (экономический кризис, пандемия вируса). Воспользовавшись комплексным и системным анализом, выявлялись проблемные зоны наряду с перспективами компании «Schlumberger».

На основании проведенного исследования практическая значимость результатов, в первую очередь, заключается в подтверждении плюсов и

минусов менеджмента внутри компании, содержание программы действий корпоративной культуры. Во-вторых, это брендинг имиджа «Шлюмберже», позиционирующую себя как международная на фоне других нефте-сервисных компаний.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. В части введения описываются актуальность темы, объект, предмет, цели и задачи в ходе выполнения выпускной квалификационной работы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты внутреннего маркетинга. Вторая глава раскрывает коммуникационную политику международных нефтегазовых компаний, в частности, брендинг компании «Шлюмберже». В третьей главе проводится исследование внутреннего маркетинга нефте-сервисной компании «Шлюмберже», где даётся характеристика деятельности, анализ, оценка системы управления и рекомендации. В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

Для того чтобы верно и конструктивно изучить и дать оценку деятельности любой организации необходимо знать основы множества понятий и сущность внутреннего маркетинга. Для этого в первой части исследования первоначально нужно чётко выстроить теоретическую базу маркетинга и конкретно внутреннего маркетинга, её структуры и видения поставленных целей и задач по их достижению. Рассматривая внутренний маркетинг персонала надо понимать, что это способ организации функционирования компании, в разработку которой входит постижение взаимосвязи философии, стратегии и политики, а также практических знаний и опыта самой компании в ведении бизнеса. [Персикова Т.Н. с.42]

Основной областью применения внутреннего маркетинга и его основополагающей целью является работа с персоналом компании и ее управлением, что воспринимается как один из базовых принципов современного менеджмента. Существует постоянная конкуренция на рынке труда среди специалистов, что создаёт условия перед управляющими: обеспечить или же сохранить лояльность сотрудников. [Лазько Е.В. с.36]

Внутренний маркетинг – современная концепция менеджмента, заключающаяся в выстраивании отношений компании с сотрудниками на тех же основаниях, что и с клиентами, и управлении качеством бизнеса. Достоинством данной концепции является высокие стандарты в сохранении или достижении которых идёт компания, за этот счёт идёт стимулирование мотивации сотрудников к труду.

Представители североамериканской школы маркетинга услуг Берри Л. и Парасураман А. дают следующее определение: «Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности.

Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента». [WebStar Studio с.13]

Рафик М. и Ахмед П.К. (английские ученые): «Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий».

Основа концепции внутреннего маркетинга ориентирована на клиента, как и общие концепции традиционного маркетинга. Не трудно догадаться, что наличие стандартов внутри своего персонала их поддержка и соблюдение приводит отражается на внешнего потребителя в положительную сторону. Взаимоотношения компании и сотрудников можно назвать договором в соблюдении прав и обязанностей, условием данного договора представляет собой – труд сотрудника. Высоквалифицированные специалисты, составляющие основу трудового коллектива компании и внутренний маркетинг, играют особенную роль в деятельности компаний, поскольку именно такого рода сотрудники склонны к снижению лояльности. Существует ряд объективных причин почему так:

неиерархичность знаний – специалисты перестают считать себя простыми подчиненным, которым можно приказывать;

осознание того, что компания испытывает необходимость в профессионалах (иногда больше, чем профессионалы в ней);

высокая степень предрасположенности к сфере деятельности (или знаний, опыта), чем к конкретной компании.



Рис. 1.1. Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Забегая к истории, сама идея внутреннего маркетинга в литературе впервые появились в начале 80х годов, в работе по услугам маркетинга. Изначально данная концепция включала в себя трактовку привлечения, стимулирования и обуздание кадров при помощи выработки условий труда удовлетворяющие нужды персонала. Забота о сотрудниках в рамках концепции внутреннего маркетинга и достижение трудом удовлетворения персонала. Сохранение старой философии легло в основу дальнейшего прогресса маркетинга. Родоначальник продвижения идеи внутреннего маркетинга считается Кристиан Гранрос. [Внешний и внутренний аудит маркетинга, с.14]

Ориентированность сотрудников на увеличение объёма продаж необходима, поскольку обычная мотивация труда персонала недостаточно, утверждал Гранрос. Гранрос подчёркивал, что инструменты классического маркетинга подходят для реализации внутреннего маркетинга и самыми верными. Внутреннее осознание профессионала сотрудника своей важной роли, как одного из винтиков внутреннего маркетинга, это важный момент в управлении персоналом и этапом реализации менеджмента.

В этом этапе реализации внутреннего маркетинга создаётся картина сплочённого взаимосвязанного механизма, занимающую решающую роль в функции маркетинга и управления персоналом, задавая тон персоналу осознать свою значимость в маркетинговых процессах компании. Перечислив все эти процессуальные моменты развития внутреннего маркетинга создают следующую картину: Внутренний маркетинг – это менеджмент сотрудниками компании; интеграция и мотивация сотрудников в реализации организации управления с целью повышения потребительской лояльности.

Практика внутреннего маркетинга включает в себя ряд действия по повышению лояльности сотрудника к компании. Лояльность сотрудников важнейшая часть и задач компании для бесперебойного достижения своих задач. Перед менеджментом компании стоит цель разработать систему мероприятий.

Существует модель (шаблон) инструментов внутреннего маркетинга в зависимости от этапа лояльности кадров:

- адаптация – отсутствие лояльности как таковой;
- начальные действия: обучение, куратор, невысокие требования, тренинги;
- первоначальная лояльность;
- подходящие мероприятия: тренинги по формированию корпоративной культуры, мотивирующие тимбилдинги, внутрикорпоративные мероприятия, тренинги по сплочению (командообразованию);
- осознание себя частью компании;
- действия: рост полномочий и возможностей, перспективы карьерного роста, саммиты-обучение;
- подлинная лояльность.

1.2. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Функция управления и контроля маркетинга включает подфункции:

- организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- информационное обеспечение управления маркетингом;
- коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии);
- организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ);
- управление рисками.

В соответствии с вышеперечисленными точками зрения, которые, по большей части, не идут вразрез друг другу, а лишь взаимодополняют, концепцию внутреннего маркетинга можно разделить на три аспекта, наиболее полно отражающих ее сущность: [Внешний и внутренний аудит маркетинга, с.13]

- внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом;
- внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации;
- внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой).

Первый подход внутреннего маркетинга выделяет важность качества оказываемых услуг и удовлетворение внешних клиентов качеством работы зеркально удовлетворяя итогом самих сотрудников, оказывающих эти услуги. Грамотный управленец должен учесть, что каждый сотрудник индивидуален и каждому принятому решению, действию имеет своё личное мнение и отношение, особенно свою оценку качества услуг неотделимое от людей, предоставляемых услуг.

Система отношений персоналом преследующая повышение качества предоставляемых услуг, ставит перед менеджером решение следующих задач:

- 1) анализ информации работы персонала и о его отношениях с клиентами;
- 2) четкое распределение потребностей и нужд внутренних клиентов;
- 3) клиентоориентированность персонала;
- 4) обучение и адаптация персонала управлению при контактах с клиентами;
- 5) формирование организации и корпоративной культуры, способствующей клиентоориентированности;
- 6) координация управления персоналом и маркетинга с целью совершенствования синергии потенциала замотивированных сотрудников, удовлетворенных и воодушевлённых своей работой;
- 7) как минимум, создание постоянного кадрового состава с минимизацией текучести кадров и, в лучшем случае, высокий уровень морали, инициативности и ответственности. [Маркетинг в России и за рубежом, с.34]

Методы внешнего маркетинга помогут реализовать указанные задачи,

применимых к участникам внутреннего рынка, например, внутреннее обучение, внутренние коммуникации, PR-политика, внутренние маркетинговые исследования, сегментация и др.

Методологическим и эмпирическим методами управления нужно провести ознакомление менеджеров при руководстве, в частности применение менеджмента при отборе, приёме и обучении персонала. Члены руководства, также, должны осознавать философию управления внутреннего маркетинга, управления человеческими ресурсами организации, целостный процесс интеграции многочисленных функций организации. [Внутренний маркетинг и его место в компании с.24]

Вторым подходом внутреннего маркетинга основан на рыночной ориентации, в данном случае рассматривается в двух аспектах:

а) ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;

б) ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения клиентов.

В третьем подходе внутренний маркетинг рассматривается как метод осуществления организации стратегии и формирование общих для всех сотрудников ценностей компании(организации). [Внутренний маркетинг и его место в компании с.24]

Такие процедуры необходимы любой организации независимо от из масштабов, это связано с тем, что любые нововведения руководства при столкновении с трудностями со стороны персонала (непонимание, нежелание и т.д.). [Rafiq M., Ahmed P.K с.7]

Как отметил Флипо Ж.П. – эффективная стратегия требует планомерных действий путем преодоления межфункциональных разногласий и модернизации внутренних коммуникаций. [Flipo, J-P. Service firms с.3]

Задача внутреннего маркетинга уменьшить разрыв между теоретической и практической частями в реализации корпоративной

стратегии, указал Баллантайн Д [Ballantyne, D. с.1]. Роль внутреннего маркетинга в интеграции политики кадров и маркетинга, а именно персонал организации расценивается как первоочередной ресурс в осуществлении функций маркетинга. Внутримаркетинговые мероприятия включают в себя уменьшение обособленности отделов организации в разногласии функций, преодоление противодействий сотрудников в новшествах [Yang Jen-Te. с.13]. Все исследователи данной концепции в общем схожи в своей теории, Рафик и Ахмед видят механизм внутреннего маркетинга как общее взаимодействие интересов и интеграция различных отделов. [Effective Internal Communication с.9]

Заклячая все вышеперечисленных три подхода (Берри, Гренрооса, Рафик и Ахмед) можно резюмировать, что внутренний маркетинг – это планомерный подход маркетинга в использовании её методов в организации в достижении внутренних задач: сопротивление изменениям, мотивация, интеграция сотрудников, повышение эффективности реализации стратегии, клиенто-ориентация персонала.

Внутренний маркетинг включает в себя следующие элементы:

1. Продукт – это результат работы сотрудника в организации, предложенный руководством. Разработка данного продукта (работы) включает в себя элементы: [Андрюшин В.В. с.15]

- отбор подходящих кадров;
- эффективное внутреннее обучение;
- правильное разделение труда и обязанностей;
- создание норм и условий работы в команде.

На удовлетворённость своей работой персонала зависит от того насколько свойства продукта соответствуют потребностям и ожиданиям персонала.

2. Цена внутреннего продукта – стоимость выбранной работы, так называемая цена выбора. Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше

этой альтернативной стоимости, т.е. сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой работе. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу.

Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью мотивации сотрудников. [Маркетинг в нефтяной России с.35] Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности им факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например, такие, как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, проведение коллективных мероприятий развлекательного характера, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации т.д.

3. Место (способ доведения внутреннего продукта) – правильное распределение сотрудников внутри организации. Данный компонент рассматривается, прежде всего, с точки зрения эффективности организационной структуры. В том числе рассматривается и удобство территориального расположения места работы для отдельных сотрудников, например, при распределении сотрудников по различным отделениям, дополнительным офисам и другим структурным подразделениям, расположенным в разных частях города).

4. Продвижение внутреннего продукта – это формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних клиентов, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними клиентами и внутренними поставщиками, между внутренними клиентами и внешними клиентами, развитие внутренних коммуникаций и прочих элементов внутреннего PR.

Процесс внутреннего маркетинга осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом. [Internal Marketing с.4]

Целью внутреннего маркетинга на стратегическом уровне является

создание внутренней среды компании, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала. Эта цель достигается с помощью следующих мероприятий:

- действия, направленные на мотивацию персонала и децентрализацию процесса принятия решений;
- кадровая политика, включающая в себя подбор персонала, разработку должностных инструкций, системы оплаты труда и др.;
- внутреннее обучение персонала;
- планирование и контроль процесса оказания услуг.

Целью внутреннего маркетинга на тактическом уровне является организация продажи услуг, сопровождение услуг, проведение кампаний и отдельных маркетинговых приемов, направленных на персонал и основанных на следующих принципах:

- 1) персонал – это первый рынок услуг компании;
- 2) сотрудники должны понимать, почему от них ожидают определенного поведения в определенной ситуации при оказании услуг;
- 3) сотрудники должны признавать правильными все действия компании, между руководством и персоналом должно быть достигнуто соглашение по всем основным вопросам;
- 4) услуга должна быть полностью разработана, апробирована и принята внутри компании до того, как будет продана внешним клиентам;
- 5) внутренние информационные каналы должны эффективно работать.

1.3. АУДИТ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Аудит маркетинга представляет из себя всестороннюю, последовательную, независимую и периодичную проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для отдельных структур. Данный процесс допускает формирование действий: краткосрочные и долгосрочные действия.

Цель аудита маркетинга — поиск областей, где существуют слабости или проблемы и новые перспективы (инициативы), отчётность и

рекомендации по выработке дальнейшего плана действий по повышению эффективности маркетинговой деятельности, наряду с чем будут достигаться поставленные задачи. Параллельно с этим идёт контроль и анализ деятельности самой организации, рынка, базовых тенденций развития. [Стоимость компании и показатели с.47]

Как и в любой организации очень важен контроль, как одна из неотъемлемых функций управления в производственно-коммерческой деятельности – это показатель форм заинтересованности и целенаправленного воздействия на персонал (коллектив) организации, систематичность контроля наблюдения за его деятельностью, сравнительный анализ результатов деятельности. Результат контроля – разработка корректирующих воздействий на факторы управления и пожелания по адаптации деятельности предприятия к управляемым факторам. Контроль, или можно назвать ревизия маркетинга является собой структурированную аналитическую работу, после того как руководство выявляет слабые стороны и неэффективные методы управления внутренний маркетинг ищет принципиально новые, отвечающие новым условиям вызовам для будущей жизнедеятельности организации.

Своевременная реакция менеджеров организации на любые изменения ухудшения или улучшения ситуации, оперативно и быстро, прописанными инструкциям меры – выявить и максимально эффективно разрешить кейс. [Стратегии развития нефтесервисного рынка с.48]

К тому же, внутренний аудит маркетинга по сравнению с внешним обходится значительно дешевле. Вся служебная информация без ограничения доступна, в числе прочего и конфиденциального характера. Для внутреннего аудита и внутренним ревизорам нет нужды вникать в какие-то особенные вопросы организации, функционирования каждого сотрудника, производства и организации по всем данным вопросам осведомлены. [Стратегическое планирование работы внутреннего аудита с.49]

Недостаток внутреннего аудита в том, что не всегда обеспечена объективная и непредвзятая оценка всей ситуации и обстановки дел в

компании (организации), особенно если ревизорами выступают сами сотрудники данной организации, которые чувствуют себя частью рабочего персонала и могут упустить из виду даже принципиальные существенные недостатки деятельности.

Внутренний аудит, присущ исключительно крупным корпоративным объединениям, где преобладает масса процессов, которые взаимосвязаны друг с другом (сложные финансовые и транзакционные операции, межведомственные процессы, логистика и т.д.), всё это органично объединено с их маркетинговой деятельностью. Базовый принцип маркетинга отражают систему управления коммерческой или вернее торгово-производственной деятельности. Контроль и анализ входят в данную систему в роли главных приёмов аудита маркетинга. Каждый из этих приёмов (инструментов) выполняет свою функцию:

Анализ – даёт обоснованную оценку в выборе маркетинговой стратегии и тактики, объективная степень торгово-производственной деятельности;

Контроль – позволяет держать весь процесс в стабильности и в случае форс мажора предпринять превентивные меры.

С помощью внутреннего аудита можно дать оценку производительности разных секторов хозяйства компании по отношению к внешней среде. Итоги хозяйственной деятельности выстраивают заключительную оценку деятельности компании путём анализа сбыта, доли рынка, уровня прибыли и затрат. Анализ стратегических вопросов определяет приемлемость задач маркетинга и принципов сегментирования с учетом изменений на рынке. При этом необходимо подвергнуть переоценке конкурентные преимущества и сферу исключительной компетентности, на которой они базируются, а также выполнить критический анализ позиционирования товаров на рынке. И, последнее, необходимо проанализировать товарный бизнес-портфель, чтобы определить стратегические задачи на будущее.

Само собой, внутренний аудит, как любой вид мониторинга деятельности любого предприятия пользуется всевозможными видами

анализа. С помощью них можно сопоставить сильные и слабые стороны организации и прочими показателями.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- 1) составить список ячеек, по которым будет оцениваться компания/организация;
- 2) по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;
- 3) из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

- 1) организация (уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.);
- 2) производство (производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий и т.п.);
- 3) финансы (издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.);
- 4) инновации (частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.);
- 5) маркетинг (качество товаров/услуг, известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, квалификация обслуживающего персонала).

Оценки сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
Производство	высокое качество выпускаемых товаров проверенный и надежный поставщик комплектующих	высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов

SNW-анализ – это анализ слабых и сильных сторон организации. Оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). Нейтральная позиция – это среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации [Внутренний маркетинг и его место в компании с.23].

Таблица 1.2

Таблица SNW–анализа

Наименование стратегической позиции		
Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации		
Бизнес-стратегии		
Оргструктура		
Финансы		
Продукт как конкурентоспособность		
Структура затрат		
Дистрибуция как система реализации продукции		
Информационная технология		
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов		
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)		

SWOT анализ — метод стратегического анализа, выявляющие основополагающие факторы внутренней и внешней среды бизнеса и разделении их на четыре категории:

- 1) Strengths (сильные стороны);
- 2) Weaknesses (слабые стороны);
- 3) Opportunities (возможности);
- 4) Threats (угрозы).

Таблица 1.3.

Оценка аудита

ВНЕШНИЙ АУДИТ оценивается привлекательность рынка:	ВНУТРЕННИЙ АУДИТ анализ сильных и слабых сторон сторон компании:
Тенденции рынка. Нужно анализировать тенденции рынка, описать развитие спроса в каждом из сегментов рынка.	Менеджмент. Нужно оценить квалификацию, мотивацию сотрудников их доверие к компании и её руководству
Поведение покупателей. Оценивается поведение покупателя при покупке: привычки, на что больше всего обращает внимание покупатель	Маркетинг. Реклама, личные продажи, PR, сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий
Структура сбыта. Оценивается мотивация партнёров компании и их ожидания от партнёрства	Анализ системы сбыта компании. Потребности и запросы торговых партнёров
Конкурентную среду. Нужно оценить: рыночную силу потребителей и поставщиков, угрозу товаров субститутов (заменителей), барьеры входа на рынок	Анализ приоритетности конкурентов. Лучшая: цена на рынке, торговая марка, узнаваемость бренда

Источник: составлено автором

Ключевая цель SWOT анализа —структурное описание положения дел отталкиваясь от которой менеджер принимает меры.

Охват данного анализа распространяется на все стратегически значимые факторы для успешного управления функционирования любой компании, организации. В существующей модели (сильные и слабые стороны организации) даётся оценка положению дел во внутренней среде.

Оценка сильных и слабых сторон проводится как правило в сравнении с конкурентами, а именно о каких-то средних показателях в целом, в том или ином сегменте, отрасли или конкретного отдела организации. [Аудит маркетинга внутренний с.52]

ГЛАВА 2. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

2.1. СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

Знание современных методов в сфере внутренних коммуникаций крупных международных компаний - это важная часть в менеджменте в каждой сложной организации. Оно раскрывает особенности управления внутренними информационными потоками, основами внедрения внутриорганизационных коммуникаций компаний государственного и международного масштаба, методами исследований и оценки эффективности процессов внутренних коммуникаций.

Цель коммуникаций в международных компаниях - распределить роль и внутренние связи в системе менеджмента организации, формировании комплексного подхода к формулировке систем внутренних коммуникаций в организации и работе с инструментами внутренних коммуникаций, построению прагматичных умений, необходимых для конструкции систем внутренних коммуникаций.

По ходу работы происходит разделение функционала внутренних коммуникаций, определение стиля руководства менеджмента в компании, применяя знания получать обратную связь во внутренних коммуникациях компании. Важно учесть следующие принципы в международных коммуникациях:

- 1) работает согласно существенным ценностям и моделям корпоративных культур;
- 2) принцип работы международных компаний в условиях межкультурных связей;
- 3) на практике используются каналы и инструменты внутренних связей
- 4) реализация корпоративных мероприятий для сотрудников как инструмент внутренних коммуникаций;
- 5) изучение внутренних корпоративных изданий.

Внедрение корпоративной ответственности как инструмент

организации внутренних коммуникаций (персонала, отделов и т.д.)

Поддержание внутренней легитимности и лояльности компании в условиях кризиса.

Международный бизнес представляет из себя комплексный вид хозяйства, выделяющийся масштабами, внутренней и внешней структурой менеджмента. По ходу своей деятельности, на практике, можно обнаружить ряд трудностей и дело даже не экономические решения, а столкновение с межкультурными различиями, правовыми отличиям и др. На эффективность управления международным бизнесом влияет адаптация к культуре других стран.

Грамотно выстроенный вектор работы крупных международных корпораций доказывает имеет большие преимущества. Интернационализация деятельности компании, привлечение различных культур, как аналог диверсификации, открывает новые инициативы бизнесу. Международный штат сотрудников концентрирует в себе разнообразные профессиональные навыки и умения, ценности, мировоззрения, трудовая культура, которые влияют как на сложность управления данной массой разнообразности кадров, так и процесс коммуникации в целом.

Перед менеджером стоит огромная и ответственная задача, поскольку построение эффективной коммуникации и стабильной работы в крупных международных компания одна из ключевых задач. Для их достижения нужно обладать глубокие познания в области кросс-культурных коммуникаций/психологии, толерантности и внедрения одинаковых для всех норм, основанных на взаимовыгодном сотрудничестве направленное на конкурентоспособности компании.

Основа каждой компании – это внутрифирменная коммуникация. Поэтому, налаженные внутренние отношения способствуют стабильной работе, обмену знаний, идей, соответственно, обеспечивает внутрикультурное обогащение и саму деятельность компании, удваивая достижение результатов, и достигать новые цели. Выстроенная коммуникация является важнейшей в

международных компаниях, транснациональных корпорациях, нежели для организаций помельче в пределах одной страны.

Усиливающаяся конкуренция – это объективный фактор современной бизнес-среды и для того, чтобы оставаться конкурентоспособными, каждая компания осознает необходимость развития бизнеса. К такому решению приводит трезвый анализ внешней среды и ссылаясь на источники сырья, как следствие, сокращение издержек и выход на неосвоенные рынки, привлечение новых клиентов. [WebStar Studio с.12]

Сравнивая национальные компании и транснациональные корпорации (ТНК), то вторые сталкиваются с трудностями внутренне-организационного толка в более сложном формате, которые регулярно возникают. Это могут быть всевозможные конфликты между иностранными подразделениями, штабами, факт существования физической дистанции между головными офисами и резиденции (представительство) в разных странах усложняют налаживание эффективных коммуникаций. Следовательно, все эти процессы требуют больше времени и усилий для выявления преград, отвлекающие выстраивать эффективную межфирменные связи. Дистанция между офисами ТНК своим разбросом может создать такую проблему, как реализацию вовлечения персонала к компании, то есть сотрудники слабо ощущают свою сопричастность к деятельности компании и ставит в трудное положение задачу эффективности системы коммуникации. Использование инструментов внутренней коммуникации служит как раз-таки для того, чтобы успешно координировать работу всего персонала, создание единой команды, труд которых напрямую влияет на жизнь и конкурентоспособность всей ТНК выходящая за пределы национальных границ.

Географическое расстояние объективный факт осложнения внутрифирменных коммуникации, создающие сложности донесения информации и в достижении полноценных соразмерных результатов. Вдобавок, менеджеры, столкнувшиеся большим расстоянием и разницей часовых поясов, коммуникация между разделенными подразделениями

затруднена, нежели в национальных компаниях.

В устремлении добиться самых высоких результатов и эффективности внутренней коммуникации, необходимо выстроить чёткую стратегию, беря в расчёт всю специфичность деятельности конкретной компании и сочетать в себе ряд критериев.

Главным образом, включать чёткие цели:

1) оказывать стабильную осведомленность персонала о бизнес-процессах компании и роль сотрудников в достижении тех или иных приоритетных задач;

2) гибкость коммуникаций в стратегии;

3) обеспечить необходимой информацией всех сотрудников и не допустить перегрузки.

На что следует уделить большое внимание так это на создание всеми доступными каналами коммуникаций, которое будет в лёгкой и доступной форме предоставляться сотрудникам компании и обмениваться информацией между собой. Разумеется, содержание данной информации, должны быть одинаковы для всех и учитывать культурные отличия. Разработка коммуникационной стратегии должна брать в расчёт общие ценности компании, принципы, но тем самым учитывая местную культуру региона(страны), где осуществляется деятельность ТНК.

При формировании информационной базы в системе коммуникации нужно обратить внимание на контекст и форму содержание. По классификации Хофстеде говорится, что содержание важнее условий информации. [Брендинг в деятельности компаний с.32] Существуют многочисленные невербальные методы, сигналы общения, несущие больше информации.

Коммуникационная политика в международной компании с многочисленными объединениями включает в себя пласт задач:

1) на ком лежит ответственность за передачу информации по конкретным вопросам;

- 2) какие вопросы пообсуждению и с кем;
- 3) каким должен быть формат передаваемых сообщений, какие каналы передачи следует использовать.

Следуя всем упомянутым мерам в организации коммуникационной стратегии в ТНК существенно дают сократить пагубное влияние многочисленных преград по созданию внутренней коммуникации.

В заключении стоит сказать, что возрастающая роль и необходимость современных коммуникаций поясняется тем, что информация становится важнейшим фактором в управлении компании. Сбор сведений, обеспечение выстроенного вектора эффективных отношений с персоналом, властями на местах, поставщиками, потребителями, конкретные акторы влияющие на всю компанию. Верно выстроенная работа систем коммуникаций, несомненно, напрямую влияет на всю деятельность и конкурентоспособность всей компании.

2.2. БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Популярный бренд всегда имеет конкурентные преимущества. И в этом заслуга не только уровня предоставляемых им услуг или товаров. Немалую роль в популяризации компании играет правильно разработанная концепция бренда.

Внутренний брендинг – это такой же комплекс мероприятий, как и в любом другом подразделении бизнеса, по достижению конкретных задач. В данном случае, внутренний брендинг нацелен на привлечение аудитории, потребителей, эмоционального отзыва, впечатления самих сотрудников о компании. Конкретно внутренний брендинг или брендование берёт своё начало с вовлечения и собственной сопричастности персонала, также и положительное впечатление о самой компании. Внедрение имиджа и образа бренда внутри компании перекликается корпоративным кодексом и уставом, то есть первостепенные задачи: мотивация, обучение, адаптация, интеграция во внутреннюю атмосферу и коммуникации, чтоб каждый сотрудник имел у себя в голове общую картину о месте своей работы. Эмоциональная

(психологическая) привязанность, чувство своей важности и формирование собственной принадлежности, всё это основные задачи преследуемые внутренним брендингом.

Посредством эффективного внутреннего брендинга, реализуются цели компании, гарантирующие её жизнеспособность и во внешней среде. Важно не только ставить приоритетом хорошо зарекомендовать себя как устойчивый бренд перед потребителями, но и как выше было указано продвигать свои корпоративные нормы и идеи среди собственных сотрудников. Бренд своего рода связующее звено массы аспектов деятельности компании, объединяя воедино лояльность клиентов и персонала. [Внутренний брендинг с.22]

Существует соотношение между имиджем компании среди сотрудников и среди клиентов. Другими словами, это показатель внутреннего удовлетворения персонала и реклама, исходящая от неё, будучи «лицом» ТМ, что внушает доверие клиентам. Рекламная компания или стратегия рекламы, также должна тщательно быть выстроена их огромное количество, но нет ничего лучше, чем реклама изнутри: стратегия «Inside Out Branding», то есть брендинг, направленный изнутри компании наружу, internal branding, или внутреннего брендинга. Забегая вперёд очень важно подчеркнуть, что внутренний брендинг относится к методам управления внутренних коммуникаций компании, составляя одну систему ценностей, взаимоотношений сотрудников, раскручивая тем самым бренд компании. [Белая Е.Н. с.17]

Целевой аудиторией можно назвать сотрудника компании. Метод работы брендинга распространяется одинаково на внешнюю и внутреннюю аудиторию. Поддержание «чести» бренда может являться дополнительной мотивацией работника, престиж места работы приводит к лояльности.



Рис 2.1 Модель пятимерного внутреннего бренда



Рис 2.2 Структурная схема содержания брендинга организации

Внутренний брендинг перекликается с принципами корпоративной культуры и политикой компании. Оно тесно связано с основообразующими жизненными процессами.

В первое время репрезентативную роль исполняют сами основатели компании (организации), то есть владельцы и руководители за счёт своей харизмы и качеств. Но в последующем этапе управления этого недостаточно, важно передать идеологическую составляющую на самих работников, чтоб каждый осознавал свою уникальность, носителем ценностей и вклад в

деятельности компании и поддержании бренда. В процессе деятельности и возможного роста компании есть вероятность возникновения противоречий из-за усложнений работы. Что подталкивает руководство более тщательно разработать внутреннюю философию, корпоративную культуру и вектор развития компании. После чего сами клиенты в взаимодействии с работниками компании получают напрямую впечатление о компании и бренде как таковом. Система внутреннего брендинга способствует обозначению бренда на международном рынке, обеспечить рост по многим показателям, укрепление взаимоотношений с клиентами, мотивация сотрудников, уменьшить текучесть кадров.

Философия внутреннего брендинга включает в себя определённую идею, которая имея на рынке свой имидж бренда и в глазах как своего собственного работающего персонала, так и конкурирующих компаний. Внутренний маркетинг (менеджмент) организации преследует налаженное взаимодействие внутренней и внешней коммуникаций. Абсолютно удовлетворённый работник своим местом работы, отвечающий всем запросам может называться полноценным носителем бренда компании. Главным аспектом в современном менеджменте международных компаний можно назвать – изучение потребностей персонала, проблем, зеркально аналогично с изучением потребностей потребителей (клиентов). Управление персоналом как предмет изучения доказывает тот факт, что сотрудники являются внутренними клиентами компании и на основе полученных результатов анализа внедряются все необходимые меры. Джанелл Барлоу считал инструментами внутреннего брендинга: обеспечение информацией, развернутая перечень ценностей, конкретные стандарты во всех процессах деятельности, адаптация работников путём обучения корпоративной культуры, тренинги, тимбилдинги, практика и транспарентность иерархии и т.д. В результате, каждый, бизнес-процесс производимый внутри компании будет иметь одинаковый во всём почерк, с особым присущим ему стилем. [Концепция внутреннего маркетинга с.31]

При имеющихся в наличии проблем сотрудников в отношении организационных моментов и именно для подобных случаев, важно вспомнить о модели внутреннего брендинга. Это модель известного специалиста рекламы и брендинга – Томаса Гэда. Гэд хотел путём измерения потребительского поведения на восприятие и формирование отношения к конкретному бренду.



Рис 2.3 Внутренняя бренд-платформа организации

Из чего можно заключить, концепция внутреннего бренда также включает в себя структуру образов того, как рядовой сотрудник видит деятельность компании и как складывается его мнение о самом бренде. На рисунке 3 изображена схема внутреннего бренда. Интенсивное развитие современного бизнеса на нынешнем этапе ассиметрично увеличивает текучесть человеческих ресурсов, которых необходимо внедрить в сферу деятельности своей компании, требующее время средств.

2.3. ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Безостановочное развитие мирового рынка непрестанно диктует повышенный уровень роли предоставляемых услуг и задаёт тенденцию для всех участников международного рынка. И данная тенденция не обошла стороной нефтесервисную отрасль. Нефтесервисный рынок услуг на данном

этапе времени ключевой “важней” посредник в мировом сырьевом хозяйстве, который по-прежнему динамично развивается исчисляющийся в сотни миллиардов долларов.

Каждая ведущая нефтесервисная компания осознаёт всю важность гибкости своей политики и проведения диверсификации гарантирует эффективность в своём деле. Каждый аспект своей деятельности обусловлен комплексной структурой управления различными сегментами (бурение, обустройство, освоение и т.п.). Как было ранее подчёркнуто в работе, важно, чтобы каждая компания могла контролировать и вовремя реагировать на каждое изменение рынка.

Один из наиболее развитых крупных нефтесервисных рынков находится в США. В этом рынке существуют как американские, так и иностранные нефтесервисные компании, склонные к слиянию и поглощению. Развитие американского нефтесервиса направлено на привлечение инвестиций в разработку сланцевых месторождений.

Европейские компании в этой отрасли направили свои стратегические цели на выход в перспективные рынки.

Исходя из современных реалий нефтесервисная отрасль развивается в постоянно меняющихся условиях, что само подразумевает наличие долгосрочной программы стратегии развития компаний. В первую очередь это реагирование на технологические изменения, налаживание коммуникаций в нефтегазовой отрасли.

Российский нефтесервисный рынок развивается в основном, опираясь на опыт крупнейших зарубежных компаний (а именно Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes и Weatherford).

Среди которых Schlumberger является ведущим мировым лидером в предоставлении услуг нефтесервиса. И важно понять специфику каждой из перечисленных компаний, их конкурентные преимущества, особенности внутренних коммуникаций и внутреннего маркетинга каждой.

Halliburton – это крупнейший мировой поставщик товаров и услуг в

энергосырьевой отрасли, отметивший в 2019 году своё столетие с момента своего основания. Деятельность компании направлена на предоставление услуг нефтегазовой промышленности коим она занимается всё своё существование с около 80 странами. Персонал компании составляет более 60 000 сотрудников, многонациональный штат около 140 национальностей.

Компания оказывает услуги широкого спектра услуг и технических решений с самого начала работы и эксплуатации конкретно взятого месторождения (начиная с определения местонахождения углеводородов, моделирования месторождения - до бурения, оценки параметров пласта), строительство, окончание скважин и совершенствования добычи. [Сайт Halliburton с.63]

Можно смело назвать главным конкурентом на рынке морского нефтесервиса (энергетического). В России Halliburton ведёт активные партнёрские отношения с компанией Роснефть, предоставляя широкий спектр услуг в области геологоразведки, транспортировки сырья и т.п. Аналогично компании Schlumberger имеет свои собственные учебные центры делясь тем самым знаниями и опытом своей компании, в частности Тюменской области.

Предоставляя возможность обмена знаний в своём секторе деятельности. Проявляя тем самым заботу и дальновидность в развитии своих будущих кадров и снабжению свежей кровью компанию. Сотрудникам предоставляется доступ к различным инструментам и ресурсам, позволяющим повысить уровень компетенций и обеспечить профессиональный рост, в том числе:

Halliburton University – учебная программа, предлагающая сотрудникам более трёх с половины тысячи актуальных курсов по набору профессиональных и личных навыков

В рамках программы поддержки образования компания Halliburton полностью или частично покрывает затраты сотрудников на обучающие семинары и курсы, проводимые аккредитованными учебными заведениями, а также программы, направленные на развитие навыков и повышение

эффективности деятельности сотрудников.

Baker Hughes – является ведущей компанией в области энергетических технологий. Компания разрабатывает, производит и обслуживает трансформирующие технологии, способствуя добыче и разведке, и в освоении геотермальных источников энергии. Также, в перечень услуг компании входит бурение, анализ сырья, разработка месторождений и т. д. Компания работает в 120 странах, сотрудничая с различными компаниями достигая лучших результатов [Сайт Baker Hughes с.64].

Компания имеет свои нормы и предписания правил поведения – корпоративная ответственность. Выверенная политика мотивировать работников на качественную работу предоставляя лучшие в отрасли продукты, услуги, процессы и технологии самого высокого качества. Соблюдать этические нормы, а также цепочки поставок с помощью подхода к управлению рисками во всех наших глобальных операциях, чтобы обеспечить строгую защиту прав человека. Увеличьте разнообразие в руководстве, на базе сотрудников и нашей цепочке поставок, чтобы отразить сообщества, в которых мы работаем. Привлекать, оснащать и расширять возможности рабочей силы в перспективе, вкладывая средства в развитие лидерства на раннем этапе, поддерживая здоровье и благополучие сотрудников и создавая возможности для следующего поколения талантов. Сотрудничать с организациями и в проектах, соответствующих интересам и потребностям.

Верно выверенный вектор внутренних коммуникаций в нефтесервисной компании позволяет руководству принимать верные решения и эффективно контактировать с сотрудниками. Внутренние коммуникации в «Schlumberger» это в первую очередь культура делового общения внутри компании, постоянный обмен информации представляющее из себя синтез идей, решений, мыслей, выстроенных диалогов и конкретных целей.

Единое пространство внутри компании даёт высокий уровень вовлеченности и эффективности информирования всего рабочего персонала в жизнь компании и во всех её процессах.

Правильно выстроенные коммуникации с целевыми группами позволяют компании создать позитивный имидж в глазах персонала и общественности. Таким образом, внутренние корпоративные коммуникации на предприятии обеспечивают мотивацию сотрудников.

В компании «Schlumberger» существуют свои собственные каналы коммуникаций, исходя из собственного опыта работы в компании можно выделить несколько информационных потоков:

- 1) внутренний сайт компании; внутренняя email-рассылка;
- 2) регулярные митинги (call);
- 3) неформальные встречи, на которых сотрудники могут напрямую говорить с руководством;
- 4) корпоративная социальная сеть;
- 5) корпоративная медиа (пресса);
- 6) виртуальные собрания;
- 7) конференции;
- 8) коммуникативные мероприятия;
- 9) информационные доски-стенды.

С помощью этих потоков инструментарий внутренних коммуникаций HR-специалистов расширен и при их взаимодействии налаживается контакт между персоналом и руководством.

Роль качественного информационного обмена особенно резко возрастает в условиях изменений и во время кризисных ситуаций. Помимо этого, внутренние коммуникации должны помогать работнику понимать корпоративную культуру, ее цели и ценности, формировать чувство общности.

В функции внутреннего маркетинга и коммуникаций компании Schlumberger в обязательном порядке входит обучение и вовлечение в культуру компании, и основным приоритетам в работе. [«Шлюмберже» в России и странах Центральной Азии с.65]

Коммерческий успех компании на долгосрочную перспективу обусловлен постоянным повышением качества продукции и услуг,

оказываемых заказчикам. Гарантия качества означает, что каждый сотрудник должен стремиться всегда исполнять свою работу правильно с первого раза, исключая сбои в работе и своевременно. Обеспечивая постоянное повышение качества важно участвовать во всех проверках и аттестациях, и учёт мнений заказчиков.

Исключение конфликтов интересов демонстрирует лояльность.

В компании обязательства в отношении охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды являются основой успеха. Приоритетом компании является стремление охранять здоровье и безопасность людей, осуществлять деятельность безопасным образом и защищать окружающую среду. Безопасные и продуктивные условия работы обеспечиваются за счёт исключения опасных воздействий алкоголя, запрещённых веществ и наркотических средств. Запрещено входить на объекты компании Schlumberger, выполнять работы для компании, водить автомобиль или управлять оборудованием под воздействием алкоголя, наркотиков или запрещённых средств и иметь все эти вещества при себе. Компания обязует всех сотрудников активно следить за всеми мерами безопасности и безопасностью других сотрудников членов коллектива. Использовать все средства индивидуальной защиты, требуемые при выполняемых работах. Не выполнять работу без надлежащего обучения. Останавливать любую работу, если условия её выполнения небезопасны, немедленно сообщить руководителю обо всех рисках и действиях. Аналогичным требованиям должны следовать все сотрудники чья деятельность связана с транспортом.

В культуре компании есть место забота и охрана окружающей среды. Компания Schlumberger стремится минимизировать воздействия на окружающую среду. Предотвращая загрязнения, снижая выбросы, меньшее потребление природных ресурсов и минимизируя отходы.

В «Schlumberger» управление персоналом основывается на главных принципах «школы научного управления» Ф. Тейлора: [Сайт Schlumberger

с.67]

- разделение оплаты труда;
- разделение ответственности каждого работника и их полномочий;
- централизация начальства;
- строгая дисциплина;
- приверженность единым интересам;
- чёткое определение премирования и вознаграждения работников;
- единый аппарат системы управления;
- чёткий регламент при разделении полномочий руководства;
- конструктивность и справедливость разрешения конфликтов;
- стабильность в рабочей среде;
- система поощрений инициатив рядового сотрудника.

Для лучшего понимания деятельности компании нужно понимать её структуру, отражающую целый комплекс связей и мер ответственности среди сотрудников. Также, приоритетом должно быть ясность целей и задач руководства в управлении персоналом.

Основными целями в данном векторе своей деятельности «Schlumberger» согласно «Кодексу поведения» (The Blue print) можно считать: [«Программы в Действии» с.64]

- максимальная гибкость и адаптивность в организации управления и управлении персоналом;
- комплексное обеспечение качества персонала;
- обеспечение эффективности персонала;
- максимальная результативность в формировании персонала.

Коммуникационная часть предназначена для структурирования, сбора и представления необходимой информации для создания идентичности бренда, позиционирования (в том числе ценностного предложения) и обмена сообщениями для технологии (услуги или продукта). Это справочный документ для организации, в частности, «Маркетинговые коммуникации» для

четких и последовательных рыночных коммуникаций.

Названия продуктов являются частью интеллектуальной собственности Schlumberger и должны быть тщательно исследованы, проверены и юридически одобрены перед публичным использованием. При правильном исполнении и управлении стоимость бренда может превышать миллионы долларов.

Названия продуктов являются частью маркетинговой стратегии, и их не следует путать с внутренним техническим названием. Название продукта относится к программным продуктам, услугам, доменным именам, веб-пакетам и компонентам.

Узнать больше об элементах, связанных с названиями продуктов, таких как номера версий продуктов и, кроме того, о других элементах, которые требуются для активного использования названий продуктов (важно по многим причинам), таких как заставки.

Опираясь на основные ценности Schlumberger, они передают уникальную ценность программного обеспечения Schlumberger: лучшую в отрасли интеграцию, производительность и расширяемость.

Schlumberger использует свою платформу и фундаментальные технологии в качестве фирменного стиля. Технологии платформы опираются на богатую науку о фундаментальных технологиях, чтобы обеспечить основные возможности, которые позволяют нашим клиентам решать их бизнес-задачи.

Последовательное использование логотипов жизненно важно для силы бренда. Эти документы содержат рекомендации и практические примеры правильного использования фирменных наименований, цветов и логотипов своей платформы и фундамента.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ»

3.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Полное наименование компании - Schlumberger Limited.

Главный исполнительный директор – Оливье Ле Пе, с 1 августа 2019г.
Предшественник Паал Кибсгаард. Генеральный директор Российского филиала Сайг Гёкхан.

Местонахождение – головной офис: штаб-квартира, Хьюстон, Техас, США.

Почтовый, электронный адрес, контактный телефон Тюменского филиала: 6250486 Тюменская область, город Тюмень, улица 50 лет октября, дом 14; Старый Тобольский тракт 2км, 8/77 Телефон: + 7 (3452) 52 04 47, факс: + 7 (3452) 52 00 61; Перекопская 15А, а также Сибирский учебный центр Schlumberger.

В России Шлюмберже начала свою деятельность в Советской России в 1929 году и сегодня сотрудничает с крупнейшими российскими нефтегазовыми компаниями. «Шлюмберже» вернулась в Россию в 1991 и стала первым международным игроком, который предлагал нефтесервисные услуги на отечественном рынке. Вот уже почти 30 лет «Шлюмберже» разрабатывает комплексные решения для нефтедобывающих компаний в России и Центральной Азии. Компания распространила свою деятельность во всех нефтесырьевых регионах России и стран Центральной Азии (Казахстан, Узбекистан и Туркменистан, а также Азербайджан). На протяжении всей своей работы в новой России и стран Центральной Азии филиалы компании приобрели статус самостоятельной организации в регионе, что сыграло на руку в поддержании высококачественных услуг для своих партнеров.

Среди Заказчиков "Шлюмберже"- гиганты российской и мировой нефтяной и газовой промышленности: ОАО "Газпром", ОАО НК "Роснефть", НК "ЛУКОЙЛ", НК "Газпром нефть", ТНК-ВР, ВР, Royal Dutch/Shell, Exxon

Mobil, Chevron Texaco, Total, Agip и др. Компания активно сотрудничает и с представителями малых и средних нефтегазодобывающих предприятий.

Целью компании является – развитие местной инфраструктуры хозяйства, обеспечивающая устойчивую долговременную поддержку всей деятельности партнёров по бизнесу, крупных российских и международных нефтегазовых компаний. Сохранение лидерства в отрасли нефтесервиса, поддержание наращивания и развитие деятельности заказчиков, способствовать в разрешении всех поставленных задач. Ключевым является корпоративная культура компании, которая играет важнейшую роль во всех рабочих процессах, внутренний маркетинг, разработка и введение инноваций.

[66]

Российские предприятия:

- «Геофит»
- Перфорационные системы
- «ПетроАльянс»
- «Радиус-Сервис»
- «ТОЭЗ ГП»
- Тюменские насосы «Шлюмберже»
- «Тюменьпромгеофизика»
- Из них к Тюменским относятся:
 - «Тюменьпромгеофизика», основанная в 1977 г., является крупной геофизической компанией в России.

Основные виды деятельности компании:

- широкий спектр исследований в открытом стволе скважин,
- геофизические исследования при контроле за разработкой,
- прострелочно-взрывные работы,
- геолого-технологические исследования и газовый каротаж,
- интерпретация ГИС.

За годы работы были проведены исследования и введено в эксплуатацию

окала в 30 тысячах нефтяных и газовых скважинах и приняла участие в разведке и освоении всех самых крупных месторождений Западной Сибири. География деятельности компании «Тюменьпромгеофизика» — Западная и Восточная Сибирь, Европейский Север России.

«Тюменьпромгеофизика» совместно с «Тюменским опытно-экспериментальным заводом геофизического приборостроения» («ТОЭЗ ГП») участвует в разработках, испытаниях и внедрении новых технологических решений для геофизических исследований и работ в скважинах.

«Тюменьпромгеофизика» на сегодня представляет из себя:

- около тысячи высококвалифицированных специалистов,
- девять региональных подразделений,
- шестьдесят полевых партий ГТИ,
- семьдесят ГИС — бурение,
- более сотни промыслово-геофизических партий.

«ТОЭЗ ГП» («Тюменский опытно-экспериментальный завод геофизического приборостроения») основанный в 1986 году. Предприятие имеет значительный опыт в области разработки аппаратуры и оборудования для геологоразведочных работ.

Основные виды деятельности «ТОЭЗ ГП»:

- конструирование, создание и введение в эксплуатацию геофизической аппаратуры;
- обновление или замена уже действующего оборудования;
- совершенствование методов и технологий проведения геофизических исследований;
- методико-алгоритмические и программные операции;
- лубрикаторные установки.

Продукция «ТОЭЗ ГП» включает в себя широкий пласт производственного оборудования, которое широко используется во всех месторождениях, строительстве, бурении и на различных платформах (спецтехника, устьевое оборудование для геофизических работ, вспомогательное оборудование,

геофизическая аппаратура для скважин и др).

На данном своём этапе «ТОЭЗ ГП» — это:

- около трёх ста высококвалифицированных специалистов;
- более 65 000 изделий в год, свыше 50 единиц спецтехники;
- это 99,9% комплектующих России.

Завод под названием «Тюменские насосы «Шлюмберже», был основа и введён в эксплуатацию 2005 году Предприятие имеет высокую эффективность за счёт взаимодействия с местной администрацией области. Это объясняется взаимодействием с руководством завода налаживая за краткие сроки разного рода процессов.

Среди основных потребителей продукции завода лидеры российской нефтегазовой отрасли. Продукты завода «Тюменские насосы «Шлюмберже» используется во многих странах мира.

Сегодня «Тюменские насосы «Шлюмберже» — это: более 200 высококвалифицированных специалистов, инвестиции объёмом 16-25 млн \$, объём экспорта 5-8 млн \$ 100% локализация производства УЭЦН

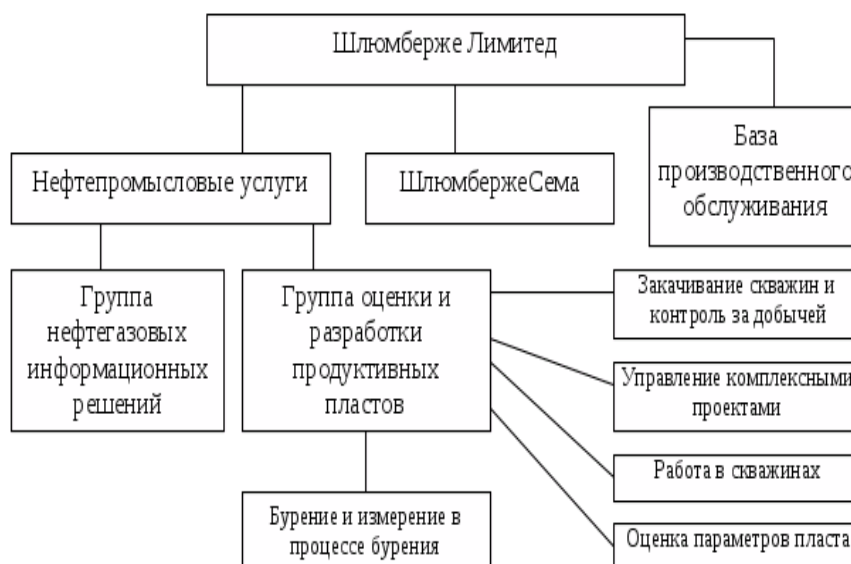


Рис. 3.1. Производственная структура Шлюмберже Лимитед

Источник: [MyHub, Commutations, с.67]

Основные конкуренты Schlumberger – это компании Halliburton, Baker

Hughes, Weatherford. Но несмотря на свои очевидные или неочевидные преимущества данные компании делят между собой второе место на рынке среди нефтесервисных компаний.

Поставщики сырья, материалов, оборудования и давние партнёры компании: Power Pak (инструменты в пробойке), Power Plan (IT услуги, офисные комплектующие, техника), British Petroleum, M-I Company (MI SWACO) (скважные технологии).

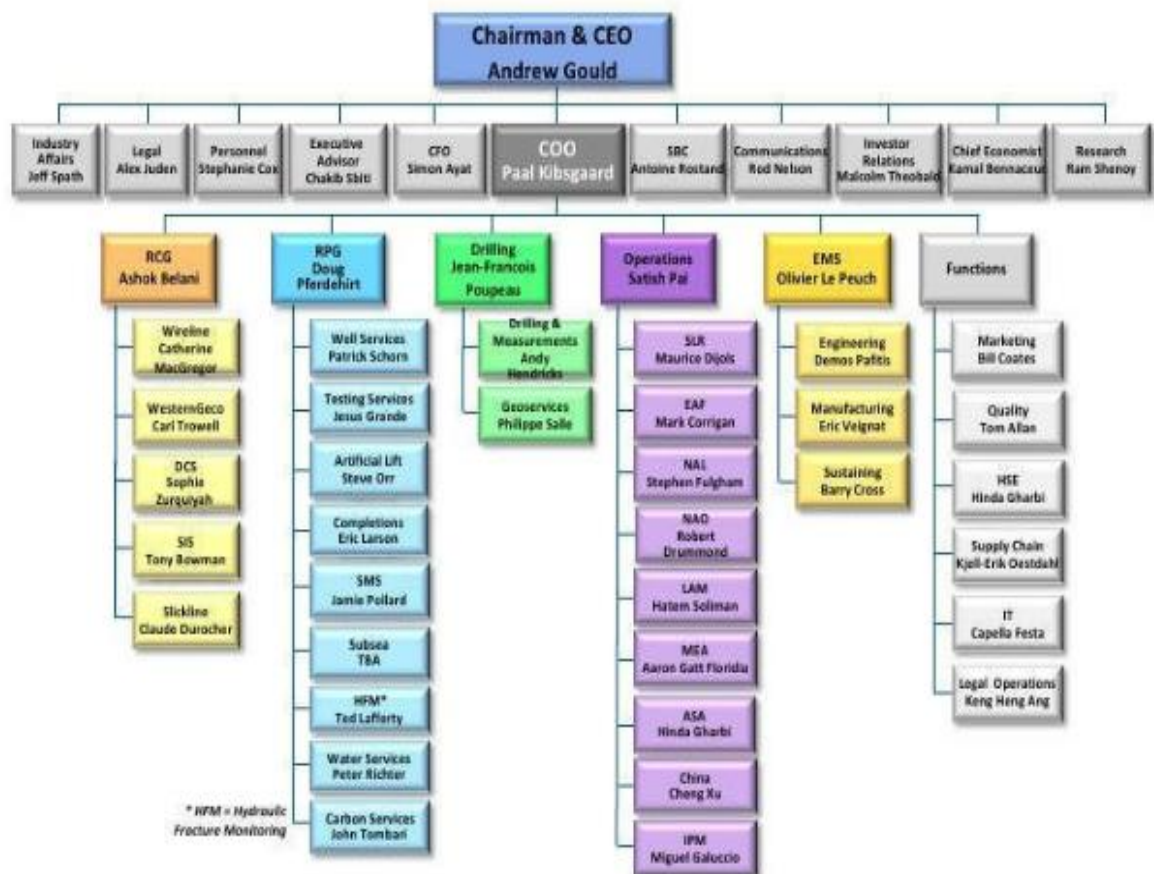


Рис. 3.2. Организационная структура «Schlumberger»

Источник: [MyHub, Commuations, 67]

«Schlumberger» имеет свои многоплановые цели в инвестировании своего бизнеса внутри России и дальнейшего продвижения и углублении партнёрских отношений, и ведении бизнеса. В самой Тюменской области был проведён ряд реализованных проектов по инвестированию и созданию долгосрочных партнёрских отношений, которое нацелено на общее взаимовыгодные сотрудничество.

Только в Тюменскую область было выделено свыше 130 миллионов долларов инвестиций, с целью развития инфраструктуры и создании новых площадок по обучению специалистов, разработок в области науки и тестирований. Область на данном этапе сотрудничает 350 партнёрами и предприятиями Тюменского филиала включает в свой штат более тысячи сотрудников.

Schlumberger — нефтесервисная компания, ведущая свое начало с 1926 года. Компания Schlumberger была образована на пересечении инноваций и технологий. В начале XX века Конрад и Марсель Шлюмберже создали компанию на основе применения первого метода одновременного обнаружения руд металлов под поверхностью земли и определения структуры недр. Это уникальное изобретение позволило братьям превратить Schlumberger в первую в мире компанию, выполняющую каротаж скважин.

Компания быстро распространила свою деятельность в другие страны, приобрела мировой масштаб и стала ведущим подрядчиком по исследованию недр. На сегодня Schlumberger является крупнейшей в мире компанией, предоставляющей нефтепромысловые услуги, и её персонал сотрудников включает более чем 140 национальностей.

Компания верна своим традициям технологических инноваций. Если на начальном этапе компания была лидером отрасли в области методов исследования недр, то на сегодня мы предлагаем обширный портфель передовых технологий для удовлетворения потребностей заказчиков в нефтегазовой отрасли – от испытаний скважин и направленного бурения, до программного обеспечения и управления информацией.

Компания Schlumberger росла как за счёт естественного расширения, так и путём приобретения новых активов. Вместе с новыми технологиями и возможностями каждая приобретённая компания приносила свою историю, ценности и принципы. Открытость к изменениям стала основной для интеграции компании и даёт возможность укрепить многие основные принципы компании Schlumberger.

На сегодня Schlumberger – глобальная компания, предлагающая решения в области нефтепромысловых технологий, управления проектами и информационного обеспечения. Компания стремится предоставлять услуги и продукты, повышающие эффективность работы заказчиков. Преимущества заключаются в глобальной культуре, глубоком понимании процессов заказчика и обширном опыте разработки и внедрения инновационных технологических решений. Информация, технологические инновации и поистине глобальные трудовые ресурсы остаются символами Schlumberger и сегодня.

В корпоративной культуре компании Schlumberger есть кодекс поведения: «Программа в Действии» или «The Blue Print». В управлении сотрудниками компании существуют три установленных принципа, которыми руководствуются при принятии решений, направленные на осуществление амбиций:

1. Люди. Приверженность безопасности и предоставление качественных услуг клиентам по всему миру.
2. Технология. Использование современных технологий и высокое качество предоставляемых услуг – это приоритеты, составляющие основу конкурентоспособности компании.
3. Прибыль. Стремление работать, получая высокую прибыль – это краеугольный камень роста и независимости в будущем.

В кодексе имеются пункты, которые говорят о том, что действия каждого сотрудника несут за собой ответственность и влияют на репутацию компании.



Рис 3.3 Схема ценностей компании Schlumberger

Источник: [«Программы в Действии» с.67]

Образ мыслей в управлении по «Программа в Действии»:

Добросовестное отношение к делу. Этичное поведение – это не просто соблюдение законодательных и нормативных актов. Оно требует признание того факта, что решения, принятые сотрудником, влияют на других. За счёт этого добивается уважение, доверие и уверенность заказчиков, коллег, акционеров и других лиц, которые затрагивают деятельность компании. Выполняя свою работу правильно с первого раза, укрепляется репутация как добросовестной компании в глазах заинтересованных лиц. Каждый должен отвечать всем требованиям «Программа в Действии», и доведение до всех лиц внутри компании;

Обязательства в отношении ответственности. Любое нарушение будь намеренной или нет будет привлечена к дисциплинарной ответственности. Также, личная финансовая и уголовная ответственность за нарушение действующего законодательства. Компания Schlumberger ввела порядок

прогрессивной ответственности в качестве единообразной системы оценки действий тех лиц, которые нарушают правила. Любые исключения или отклонения от требований документа «Программа в Действии» подлежат утверждению согласно правилам Schlumberger. В случае отсутствия действующего стандарта директор компании с Limited по соответствию нормативным требованиям должен утвердить исключение или отклонение от требований;

Сообщение о возможном или фактическом нарушении. Имеющаяся информация или подозрение относительно нарушения требований документа «Программа в Действии» или применимого законодательства, необходимо сообщить об этом внутри компании. Любой сотрудник, который не сообщает или не предоставляет дополнительной информации о нарушениях, подлежит дисциплинарному взысканию;

Недопустимость репрессивных действий. Компания Schlumberger запрещает репрессивные действия за добросовестное уведомление о возможном или фактическом нарушении требований документа «Программа в Действии», внутренних правил или действующего законодательства. Тем не менее, все сотрудники, намеренно предоставляющие ложные сведения, подлежат дисциплинарному взысканию;

Обязательства перед заказчиками. Компания Schlumberger стремится обеспечить максимально высокие результаты для заказчиков во всех областях своей деятельности. Руководствуясь принципами единообразия и прозрачности;

Работа с поставщиками. Компания Schlumberger абсолютно не приемлет коррупции, и ожидает того же от своих подрядчиков и поставщиков. Компания работает с поставщиками на основе принципов социальной ответственности и этических норм, а также постоянно стремится к совершенствованию своей деятельности. Все поставщики, агенты и подрядчики утверждаются в соответствии с «Программой в Действии» и внутренними требованиями;

Проблема международных различий. Сотрудники компании Schlumberger поставляют высококачественные технологии и оказывают услуги во всех странах мира, и они должны учитывать законодательство и традиции различных стран. Иногда эти законы различаются или даже противоречат друг другу. Если местные законы или общепринятые методы не являются достаточно строгими, требованиям «Программы в Действии» и другие требования компании Schlumberger продолжают действовать [«Программы в Действии» с.64].

Компания Schlumberger старается поддерживать своё звание ведущей нефтесервисной компании и на протяжении всей своей деятельности поддерживает свой статус. В первую очередь, ведётся тщательная работа с внутренним менеджментом компании. Сотрудники должны ознакомиться правилами компании, пройти обучение и адаптацию в атмосферу жизни компании.

Коммерческий успех компании на долгосрочную перспективу обусловлен постоянным повышением качества продукции и услуг, оказываемых заказчикам. Гарантия качества означает, что каждый сотрудник должен стремиться всегда исполнять свою работу правильно с первого раза, исключая сбои в работе и своевременно. Обеспечивая постоянное повышение качества важно участвовать во всех проверках и аттестациях, и учёт мнений заказчиков.

Исключение конфликтов интересов демонстрирует лояльность.

В компании обязательства в отношении охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды являются основой успеха. Приоритетом компании является стремление охранять здоровье и безопасность людей, осуществлять деятельность безопасным образом и защищать окружающую среду. Безопасные и продуктивные условия работы обеспечиваются за счёт исключения опасных воздействий алкоголя, запрещённых веществ и наркотических средств. Запрещено входить на объекты компании Schlumberger, выполнять работы для компании, водить

автомобиль или управлять оборудованием под воздействием алкоголя, наркотиков или запрещённых средств и иметь все эти вещества при себе. Компания обязует всех сотрудников активно следить за всеми мерами безопасности и безопасность других сотрудников членов коллектива. Использовать все средства индивидуальной защиты, требуемые при выполняемых работах. Не выполнять работу без надлежащего обучения. Останавливать любую работу, если условия её выполнения небезопасны, немедленно сообщить руководителю обо всех рисках и действиях. Аналогичным требованиям должны следовать все сотрудники чья деятельность связана с транспортом.

В культуре компании есть место забота и охрана окружающей среды. Компания Schlumberger стремится минимизировать воздействия на окружающую среду. Предотвращая загрязнения, снижая выбросы, меньшее потребление природных ресурсов и минимизируя отходы.

Прозрачность операций с акциями обеспечивает добросовестность. Сотрудник должен сохранять конфиденциальность всей внутренней информации и среды компании, в которой получает доступ в ходе своей работы. Не покупать и не продавать акции или ценные бумаги Schlumberger или прочих компаний на основании (инсайдерской) информации. Ни коим образом нельзя предоставлять инсайдерскую информацию внешним лицам, внутри компании и за её пределами, в целях покупки или продаж акций и ценных бумаг. Избежание нецелевых действий с использованием информации которые могут быть вредоносными для безопасности или имиджа компании.

Компании Schlumberger очень важно мнение, формирующееся о ней и поэтому, приоритетом являются справедливые и открытые методы ведения бизнеса. Абсолютное недопущение коррупции. Ни один сотрудник не вправе предлагать или принимать взятки в какой-либо форме ни при каких обстоятельствах. Schlumberger не использует свои средства и активы в политических целях, компания занимает нейтральную политическую позицию и не спонсорствует с политическими целями. Компания может

вступать в прямой диалог с представителями правительств, избегая лоббизма в достижении результатов. Как часть правовой защиты и транспарентности своей деятельности Schlumberger избегает прямых или косвенных выплат для ускорения процедур, лишь в исключительных обстоятельствах (например, в случае угрозы безопасности или здоровье людей), соответствующее одобрение по данным процедурам оформлено документально согласно требованиям компании.

Открытая и честная конкуренция создаёт доверительную среду среди коллектива. Незаконные и неэтичные методы в заключении сделок и отношений с заказчиками. Информация о ценах и тендерных предложениях не сообщаются конкурентам Schlumberger и иным лицам вне группы компании.

3.2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ»

Существующая система внутренних коммуникаций была оценена по следующим параметрам:

- текучесть сотрудников;
- значимость различных категорий внутреннего продукта;
- удовлетворенность сотрудников существующей системой внутренних коммуникаций.

Важно отметить, что эти критерии включают в себя как объективные показатели (прибыль, сбыт, уровень текучести персонала и т.д.). так: и субъективные (удовлетворённость системой внутренних коммуникаций). Рассмотрим каждый из них более детально.

Первый показатель - это текучесть сотрудников. Он отражает непосредственную эффективность системы внутренних маркетинга.

Так, например, если внутренняя целевая аудитория (а в данном случае это как раз сотрудники) не разделяет ценности компании, её видение и миссию, если они не чувствуют лояльность к имиджевым характеристикам организации, в которой они работают, текучесть персонала оказывается высокой: сотрудники попросту- не чувствуют собственную причастность к

тому, что компания доносит до них.

Таблица 3.1

Текучесть в отделе компании Schlumberger в 2017-2019 годах

Год	Численность сотрудников	Число уволившихся сотрудников	Показатель текучести
2017	383	53	14
2018	384	54	14
2019	392	69	18

Источник: составлено автором

58 сотрудников из этого числа являются линейными менеджерами, координирующими работу всего отдела, за каждым из них закреплено несколько сервисных инженеров, занятых на различных проектах компании. Лайн- менеджеры также ответственны за заключение новых контрактов с заказчиками. улаживанием возникающих в ходе работы проблем и т.д.

В логистическом отделе компании Schlumberger по состоянию на апрель 2019 года числится 392 человека. 3 2018 году в тот же период численность отдела составляла 384 человек, в 2017 году - 383 сотрудников. В силу различных причин в 2017 году (по состоянию на апрель) 66 человек покинули компанию, в 2018 году этот показатель составил 54 человека, в 2017 - 53 человека. Показатели текучести - 15 %, 14 % и 14 % соответственно.

Расчёты производились по следующей формуле:

$$K_t - K_{ух} 100 : Ч_{ср}$$

где K_t коэффициент текучести;

$K_{ух}$ - общее число уволенных по собственному желанию, а отчётный период;

$Ч_{ср}$ среднесписочная численность персонала за отчётный период (отражает количественный состав коллектива в динамике).

В России в производственной сфере идеальной считается текучесть около 10 %. Таким образом, полученные показатели превышают норму (по субъективным причинам практически каждый пятый сотрудник отдела имеет тенденцию его покинуть).

Из этого следует, что система внутреннего продвижения компании

требует пересмотра, так как непосредственно внутренний продукт, предлагаемый для сотрудников, не представляет для внутреннего клиента ценности: он легко может отказаться от него в пользу другого. В случае, когда текучесть персонала превышает норму, становится невозможным и малоэффективным процесс формирования устойчивой корпоративной культуры.

После сбора общей информации о целевой аудитории (текучесть в логистическом отделе, объем реализуемых услуг) респондентам было предложено проранжировать наиболее важные составляющие внутреннего продукта, предлагаемого им компанией. Результаты представлены на диаграмме ниже на рис.3.4.

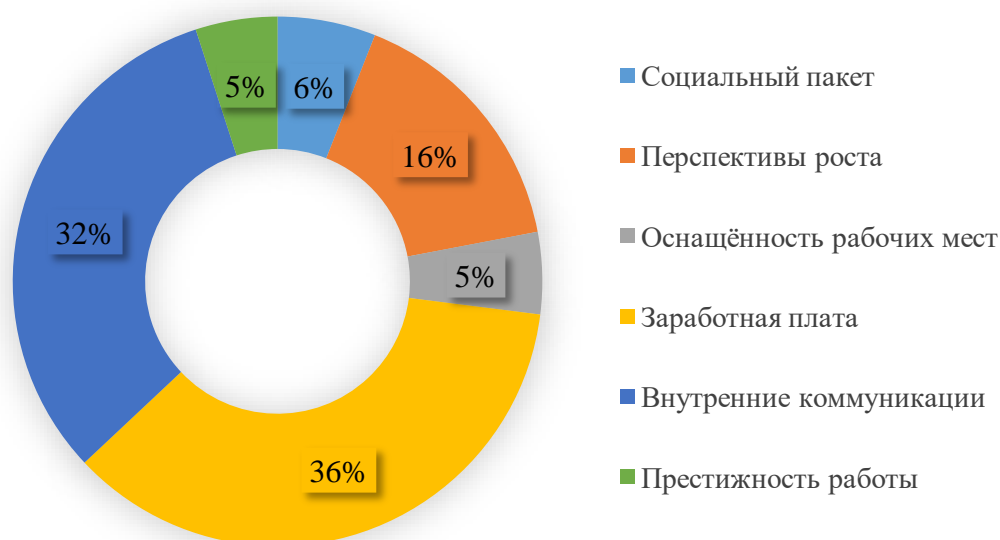


Рис.3.4 Важные составляющие внутреннего маркетинга

По полученным данным удалось установить, что наиболее важными для внутреннего потребителя аспектами внутреннего продукта являются уровень заработной платы, а также коммуникации и система их организации (36 % и 32 % респондентов соответственно).

Так как между этими факторами наблюдается незначительный отрыв (всего лишь 4 % в пользу зарплаты), можно предположить, что сопоставимая с заинтересованностью в зарплате значимость внутренних коммуникаций

подчёркивает актуальность проводимого исследования.

Последний фактор, помогающий определить качество существующей системы внутренних коммуникаций, - показатели удовлетворённости сотрудников этой системой, полученные в результате прохождения анкетирования. Результаты исследования представлены на диаграммах и матрицах.

Исследование предполагало деление плоскости на 4 равных квадранта, разделённых по осям шкалами от 0 до 5 и от 5 до 10. Эти параметры были приняты как отображение уровня удовлетворённости по результатам прохождения опроса.

Если значения попали в интервал от 0 до 5, то уровень удовлетворённости считался низким и относился к III и IV квадранту на оси координат. Если значения попадали в интервал от 5 до 10, то уровень удовлетворённости расценивался как высокий (I и II квадранты).

На рисунке отображено распределение респондентов по квадрантам в процентном соотношении.

Были исследованы такие параметры, как:

- пол;
- возрастная группа.

Это помогло распределить результаты таким образом, чтобы стало возможным отследить взаимосвязь параметров, с которыми они коррелируют.

1. Гендерный параметр

Первый параметр - гендерный состав логистического отдела. Из них 345 человек - это мужчины. 47 - женщины (88 % и 12 % от общего количества сотрудников соответственно).

В таком случае можно сделать вывод о том, что женщины не являются «ядром» целевой аудитории и следует спираться на продвижение внутреннего продукта на мужскую часть респондентов.

Однако ответы женской части респондентов также были проанализированы: обнаружено, что общий уровень удовлетворённости

системой внутренних коммуникаций среди женщин существенно выше, чем среди мужчин (рис.3.5).

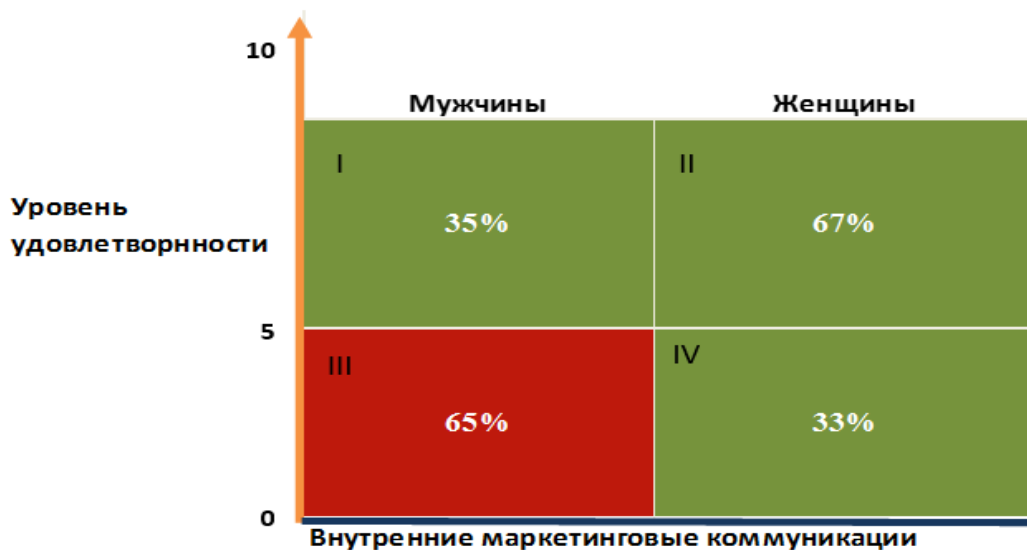


Рис.3.5 Параметр пол

2. Возрастной параметр

Первый этап обработки результатов анкетирования - деление по параметру «возраст». Оказалось, что различные возрастные группы оценивают существующую систему внутренних коммуникаций по-разному (рис.3.6).

Так как одна из задач исследования - определить «проблемную» группу для последующей разработки системы рекомендаций по повышению уровня удовлетворённости, была обозначена группа с наименьшим показателем.

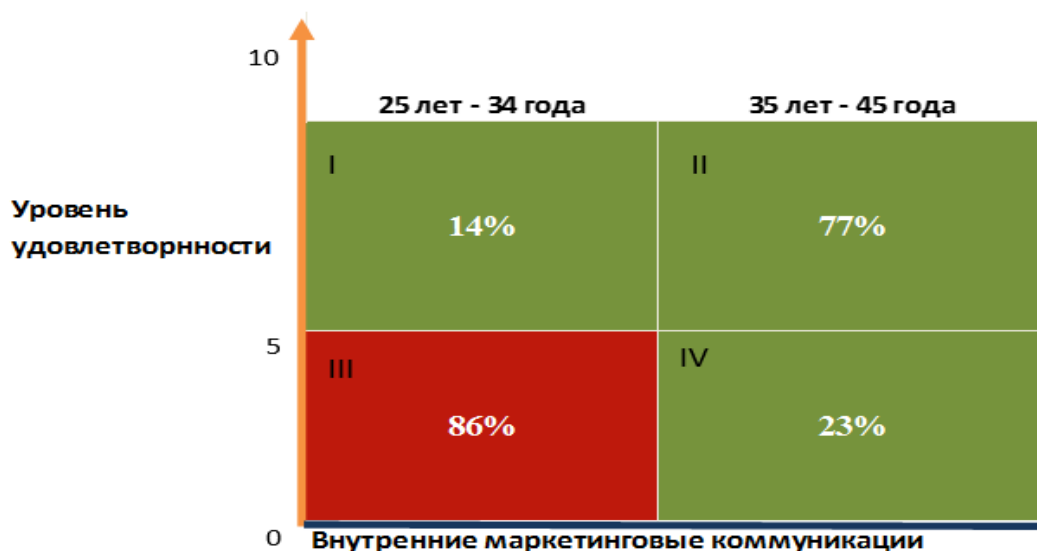


Рис.3.6 Параметр возраст

Полученные на первом этапе обработки результатов данные свидетельствуют о том, что такой «проблемной» группой являются сотрудники, попадающие в категорию «25 - 34 года» (квадрант III). Именно среди них выявлен наименьший уровень общей удовлетворённости системой внутренних коммуникаций. а значит, последующую работу целесообразно проводить именно с этой группой (респонденты оказываются невосприимчивы к предпринимаемым отделом внутреннего PR действиям, информация доносится до них не в полном объеме информационные каналы оказываются неэффективными).

Стоит отметить, что общий уровень удовлетворённости системой внутренних коммуникаций у группы респондентов, попадающей в интервал «25 - 34 года», крайне низок - 14 %. В то же время у респондентов, попадающих в интервал «35 - 45 лет», этот показатель составляет 65 %; более половины респондентов оценивают существующую на данный момент систему внутренних коммуникаций положительно.

Это значит, что последующее исследование относится к группе «25 - 34 года», так как именно для нее является актуальней разработкой мер по совершенствованию системы внутренних коммуникаций (рис.3.7)

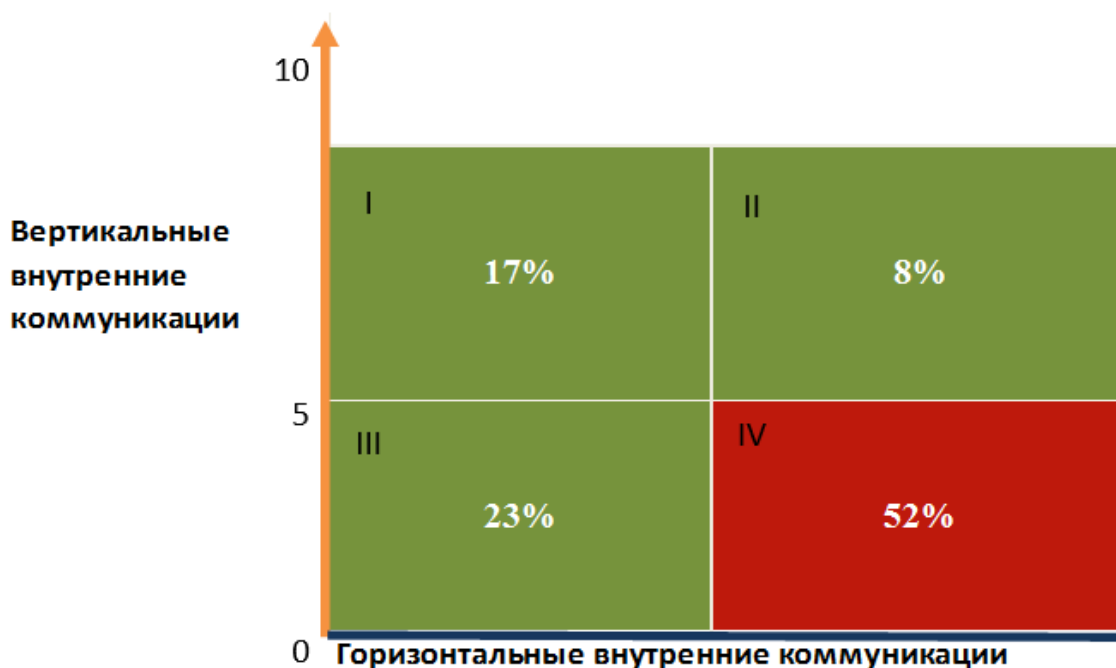


Рис. 3.7 Внутренние коммуникации

Уровень удовлетворенности вертикальными и горизонтальными внутренними коммуникациями, группа «25 лет - 34 года»

В процессе исследования уровня удовлетворённости вертикальными и горизонтальными была обозначена группа с наименьшим показателем. На рис.3.3 отображено распределение респондентов по квадрантам.

В данном случае красным выделен «проблемный» квадрант, то есть III или IV квадрант, имеющий наибольшее количество попавших туда респондентов.

Это значит, что наибольшее число респондентов обладают относительно высоким уровнем удовлетворенности горизонтальными коммуникациями, однако не удовлетворены вертикальными. Таким образом, можно сделать вывод о том, что найден первый параметр для улучшения.

Последняя составленная по результатам исследования параметров «внутренние PR и реклама» и «внутренний брендинг» матрица отображает распределение респондентов по квадрантам на рис.3.8.

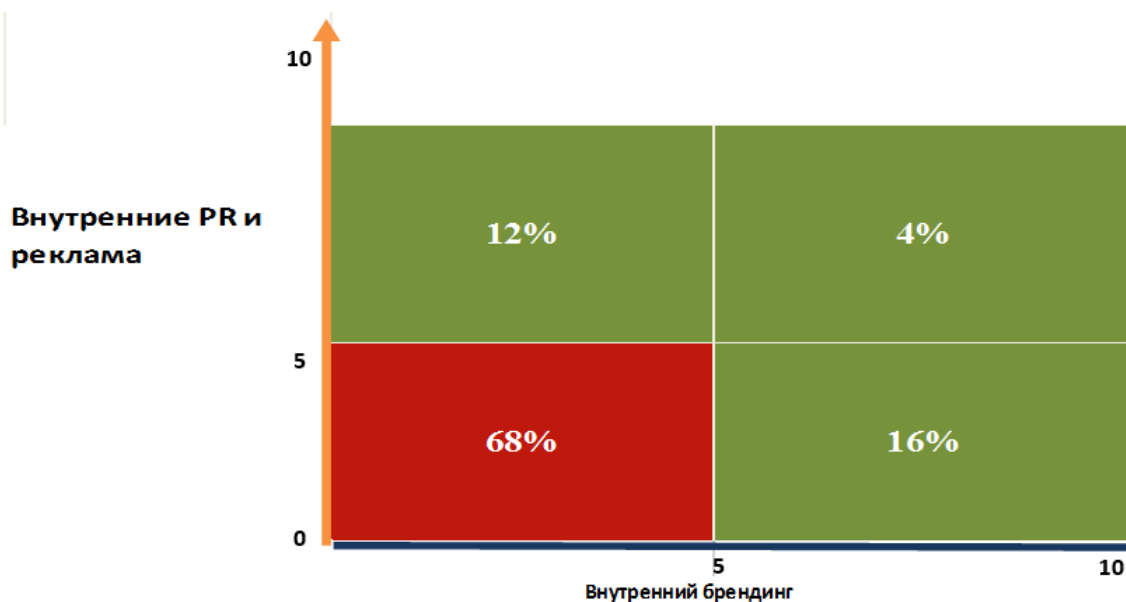


Рис.3.8. Уровень удовлетворённости внутренними PR рекламой и брендингом, группа «25 лет - 34 года»

При проведении анализа исследовались 2 возрастные группы: сотрудники 25 - 34 и 35 - 45 лет. Было выявлено, что большинство из них попадает в квадрант III. а значит, имеют низкий индекс удовлетворённости (от

0 до 5) по обоим параметрам. Это предполагает включение этих разделов системы внутренних коммуникаций в разрабатываемую программу улучшения.

Исследование показало, что распределение респондентов по группам не было равнозначным: в первую категорию попали 69 %, во вторую 31 % в силу объективного возрастного состава отдела. Данные наглядно представлены на рисунке 3.9.

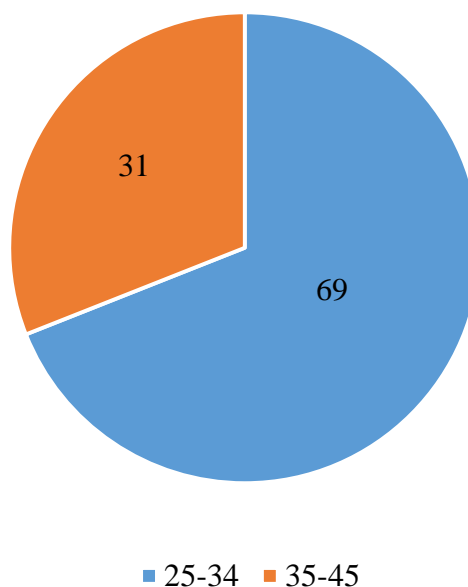


Рис.3.9 Возрастной состав целевой аудитории внутреннего продукта компании Schlumberger, %

Исследование доказало, что и пол, и возраст влияют на уровень удовлетворенности: мужчины, а также возрастная группа «25-35 лет» обладают уровнем удовлетворенности ниже, чем женщины и возрастная группа «34-45 лет».

Подводя итоги исследования, можно сделать следующие выводы:

1. Наиболее важными для внутреннего потребителя аспектами внутреннего продукта являются уровень заработной платы, а также коммуникации и система их организации;

2. Наименьшим уровнем общей удовлетворённости существующей системой внутренних коммуникаций обладают мужчины;

3. Женщины показали уровень удовлетворённости выше, чем мужчины, поэтому при разработке системы рекомендаций ориентироваться стоит на мужчин:

4. Исследование параметра «возраст» показало, что наименьшим уровнем удовлетворённости обладает группа «25 - 35 лет», в то время как группа «34 - 45 лет» продемонстрировала большую удовлетворённость;

5. Наиболее проблемные аспекты существующей системы внутренних коммуникаций - вертикальные внутренние коммуникации, внутренние PR и реклама и внутренний брендинг;

На основе полученных данных будут разработаны рекомендации, направленные на улучшение тех сегментов системы внутренних коммуникаций, которые оказались «проблемными» и имеют наименьшую концентрацию удовлетворённых сотрудников. Также в следующей главе будет сформировано «ядро» целевой аудитории, для которой актуальна разработка рекомендаций, посчитан бюджет на планируемые мероприятия.

3.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ»

В результате проведённого исследования были выявлены проблемные аспекты существующей системы внутренних коммуникаций. Далее для разработки рекомендации по её совершенствованию необходимо определить целевую аудиторию разрабатываемых мер.

В рамках кампании по совершенствованию системы внутренних коммуникаций была сформирована рекомендация по разработке корпоративного приложения, содержащего планировщик задач (для рабочих и личных целей), личный кабинет сотрудника, доступ к обновляемому агрегатору новостей.

Приложение синхронизовано с рабочей почтой Microsoft Outlook, что гарантирует лёгкую «активацию» и включение в ежедневный рабочий распорядок. В связи с этим следующим этапом разработки рекомендаций, на основе полученных данных стало исследование основных ожиданий группы,

выразившей наименьший уровень удовлетворённости системой внутренних коммуникаций. Для этого было проведено сегментирование респондентов, а по результатам углубленного исследования сформированы требования для разработки приложения и других мероприятий.

Кроме того, корпоративный планировщик задач - инструмент для повышения выявленного низкого уровня удовлетворённости вертикальными коммуникациями; с его помощью будет внедрена функция взаимодействия между руководителями и подчинёнными, что позволяет, в свою очередь:

- упростить вертикальный коммуникативный процесс;
- сделать цели, которые ставятся перед сотрудниками, максимально понятными:

- отслеживать выполнение поставленных задач в реальном времени без информационных потерь:

- следить за задачами без отрыва от рабочей почты, а также быть в курсе рабочего процесса в удалённом режиме.

Если рассматривать личностный аспект, можно выделить следующие преимущества внедрения планнера «Мой Schlumberger:»:

- сотрудник постоянно помнит о тех делах, которые он запланировал, для себя, и в то же время имеет к ним доступ через корпоративную почту, что помогает совестить работу и личное время:

- внутренний потребитель, пользуясь корпоративным приложением в личных целях, в то же время повышает собственную лояльность к имиджу компании.

Следующие важные параметры - доступность информации и регулярная информационная рассылка (20 % и 13 % соответственно). Они также были учтены при разработке приложения.

Это обуславливается тем, что новостной сайт компании на русском языке обновляется крайне редко и сотрудники испытывают нехватку актуальных сведений о том, что происходит в компании.

Также эта потребность в актуальной информации учитывается при

разработке приложения в обновлённом личном кабинете. Ранее такого раздела, содержащего информацию о внутреннем пользователе, которая может понадобиться ему в любую секунду, не было, в связи с чем был отмечен высокий уровень неудовлетворённости сотрудников недостаточной информированностью и трудно доступностью этой информации.

К значимым аспектам относится и принадлежность к крупной компании. Эта потребность удовлетворяется тем, что далее в процессе достижения личных целей и в постановке персональных задач внутренний пользователь работает в приложении, которое содержит элементы корпоративного стиля и идентичности.

Помимо определения основных ценностей системы внутренних коммуникаций для внутренних потребителей был сформирован так называемый портрет потребителя, содержащий информацию о его социальном, семенном статусе. а также о его отношении к нововведениям.

Оформление офисного пространства - важная часть системы внутренних коммуникации, относящаяся к сфере внутреннего оргдингз. По результатам исследования, проведённого в компании, было выявлено, что целевая группа в наибольшей степени не удовлетворена именно этим аспектом, а значит, необходимо разработать рекомендации, направленные не только на область вертикальных и горизонтальных внутренних коммуникаций, но также и на такой раздел, как внутренний брендинг, внутренний PR и реклама.

Такая система внутреннего оформления несёт элементы корпоративной айдентики, что улучшает имидж компании в глазах внутреннего потребителя, формирует осведомлённость о корпоративном стиле, а также повышает лояльность.

На основе инсайта была разработана креативная концепция, состоящая из следующих аспектов:

Задача: разработать систему персонализированных имиджевых характеристик для сотрудников компании:

Цель: построить знание о том, что для Schlumberger важно донесение

корпоративной информации до каждого сотрудника;

Идея: разработать приложение и оформление офиса, которые могут донести это знание до сотрудников.

Так нам удастся сформировать в сотрудниках логистического отдела ощущение, что компания видит в них не просто инструмент для работы, но также людей с потребностью в идентификации и личном времени, что очень важно для них (по результатам сегментирования).

Таблица 3.2

Оценка эффективности разработанных мероприятий

№	Параметр оценки эффективности	Результат
1	Удобство	Синхронизация с рабочей почтой
2	Лёгкость активации коммуникационного инструмента	Интеграция в ежедневный рутинный процесс
3	Планирование времени	Планирование личного времени и личных дел без отрыва от работы, регулирование выполнения рабочих задач в режиме реального времени
4	Повышении лояльности	Личное время ценится компанией, целевая аудитория пользуется корпоративным продуктом
5	Результат	Мотивация к работе выше

Источник: составлено автором

Преимущества предложенных рекомендаций и разработанной креативной концепции (создание корпоративного мобильного приложения «Мой Schlumberger» и предложения по оформлению офисов компании) с точки зрения улучшения системы внутренних коммуникации) представлены в таол.3.2.

Нами была разработана рекомендация разместить мобильную версию издания в корпоративном приложении и включить оповещение о выходе нового номера.

Следующий аспект системы внутренних коммуникаций - проведение совещаний в рамках отдела. Совещания и планёрки могут стать эффективным инструментом в управлении внутренними коммуникациями, так как: они предоставляют возможность напрямую донести необходимую информацию до целевой аудитории и сразу же получить обратную связь.

Однако на практике это не всегда оказывается так: зачастую совещания организуются не как двусторонний процесс обмена информацией, а как однонаправленное мероприятие для донесения того сообщения, которое необходимо донести только стороне-инициатору совещания. В таком случае никак не собирается и не учитывается обратная связь от внутренней аудитории сообщения, и такой однонаправленный процесс перестаёт быть эффективным: никак не преодолеваются коммуникационные барьеры, обмен информацией становится неполным без участия в нём обеих сторон.

Также в личном кабинете представлены такие пункты, как:

- мои документы;
- КРІ
- обратная связь;
- мои проекты.

Для повышения уровня удовлетворённости системой вертикальных и горизонтальных внутренних коммуникаций разработан корпоративный мессенджер, позволяющий общаться напрямую с любым сотрудником. Он также будет интегрирован в разработанное приложение.

Так как респонденты отмечали низкое качество внутригрупповых коммуникаций, связанное с тем, что не у всех сотрудников всегда есть ноутбук, а во время интеграции оборудования всё время нужно находиться на связи. В том числе и посредством корпоративной почты, было принято решение о внедрении мессенджера в приложение.

Рассчитаем приблизительные затраты на разработку и внедрение приложения в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на внедрение рекомендаций в центральном офисе

№	Мероприятия	Стоимость
1	Разработка корпоративного приложения «Мой Schlumberger»	150000
2	Внедрение приложения	50000
3	Поддержка работоспособности	30000
Итого		230000

Источник: составлено автором

Таким образом, на осуществление данной рекомендации потребуется 230000 рублей.

Также, немаловажно, включить ряд предложений по увеличению активности и вовлечению сотрудников в жизнь компании. Данные предложения являются основополагающими пунктами исходя из теории внутреннего маркетинга. Они имеют рекомендательный характер.

1. Расширенное исследование и мониторинг лояльности.

Для самой компании и ее успешного развития будет полезно сделать исследование, которое охватит все группы работников: те, которые работают в других офисах, в других странах и тех работников, которые работают по договоренности «фриланс». Это позволит компании иметь более полную картину происходящего внутри и понимать, как нужно выстроить внутренние вертикальные коммуникации. Также, необходимо осуществлять с определенной периодичностью мониторинг лояльности, так как в компании происходит горизонтальная и вертикальная мобильность, в компанию приходят новые сотрудники, а какие-то сотрудники увольняются. Таким образом, необходимо отслеживать, как изменяется картина внутренней лояльности сотрудников, растет ли коэффициент лояльности и в связи с этим корректировать работу компании.

2. Проведение корпоративных мероприятий и мероприятий по командообразованию.

Во второй главе мы предоставляли теоретическое обоснование важности благоприятного внутреннего климата и внутренней системы коммуникаций, в связи с этим мы рекомендуем компании проводить мероприятия, направленные на командообразование (тимбилдинг). Будет полезным проводить мероприятия, которые направлены на закрепление такого эффекта. К таким мероприятиям можно отнести как совместное празднование внутренних событий, таких как дни рождения сотрудников, профессиональный день, важные даты в истории компании и т.п., так и празднование государственных праздников (День защитника Отечества, 8

марта, Новый год и т.п.) В дни, приуроченные к таким событиям, могут проводиться «корпоративы», которые укрепят неформальные дружеские отношения работников. Они помогут завязать новые знакомства, помогут акклиматизации новых сотрудников, которые еще не чувствуют себя частью коллектива, а также наладят неформальные каналы коммуникаций, которые могут быть полезны и для формальных вопросов. Одновременно с этим такие мероприятия способствуют развитию внутренней лояльности к компании, поскольку такие праздники у сотрудников олицетворяются непосредственно с компанией.

3. Развитие системы наставничества

Для компании и ее сотрудников полезным и интересным опытом может стать введение опыта наставничества, когда более опытный сотрудник помогает новому. Так как в компании существуют в силу ее сферы деятельности достаточно сложная специфика, этот метод может быть полезен тем, что позволит новым сотрудникам вливаться в процесс значительно быстрее, что в свою очередь означает, что компания получит эффект быстрее. Также это может быть важно в связи с тем, что уже существует сложившийся дружный коллектив, поэтому новому сотруднику войти в него будет проще и менее болезненно при условии того, что ему в этом будет помогать член этого коллектива.

4. Геймификация рабочего процесса

В данной работе мы освещали вопросы развития креативности сотрудников, однако для компании также эффективным методом может быть креативизация рабочих процессов в компании. Одним из таких способов может стать геймификация рабочего процесса. Для компании «Schlumberger» геймификация может стать методом, который позволит привлечь и вовлечь всех сотрудников в процесс, в независимости от их территориального местонахождения. Как мы уже говорили выше, в компании достаточно сложная специфика и сфера деятельности, которая связана с органами государственной власти, что сопровождается сложным

документооборотом, что в свою очередь является очевидным и неминуемым источником стресса для сотрудников. Геймификация поможет «разгрузить» работников компании, путем вовлечения их в игру она поможет поддерживать энтузиазм и желание работать на протяжении долгого времени, а также геймификация способна послужить мерой стимулирования сотрудников, занимающих высокие посты в компании и для которых материальное вознаграждение не является первостепенным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав Тюменский филиал компании «Schlumberger Logelco Inc» и компании в целом можно заключить, что уровень внутренних коммуникаций очень высок и работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. Среди этих условий важнейшее - организация внутренних и внешних связей (коммуникаций).

Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность, как неотъемлемая часть внутреннего маркетинга компании. Коммуникации в крупной компании играют важную роль с помощью которых трансформируется облик, поведения, реализуются изменения, и они напрямую влияют на эффективность в достижении целей и задач. Отсутствие налаженного маркетинга в организации управления и слабой системы коммуникации гарантируют массу проблем внутри компании и слабые перспективы долговечности.

Schlumberger использует весь потенциал коммуникаций - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Помимо общего обращения и внедрения всеобщего мессендж, руководитель нередко занимается тем, что налаживает личные контакты и имеет свой индивидуальный подход к каждому сотруднику, проявляя интерес и возлагая на него какие-то надежды, тем самым реализуя свои лидерские обязанности формируя межличностные отношения. Тем самым происходит информационный обмен, процесс передачи и принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля.

Заключая, очень важно упомянуть, что проведение модернизации мероприятий маркетинга, подвижность и адаптивность, особенно актуально в условиях сложной экономической ситуации в нефтегазовой отрасли за

последние годы. Весь этот комплекс мероприятий позволяет выжить компаниям в кризисной ситуации. За весь период самоизоляции рабочий персонал Schlumberger производит свою деятельность в дистанционном формате. Меры, в подобной ситуации, предпринятые Schlumberger были превентивны и своевременны, и показали высокий уровень эффективности и гибкости. Поэтому, обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации - одна из сфер возникновения проблем менеджера. Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

В настоящее время ни для кого не секрет, что каждый грамотный менеджер нацелен на преодоление руководитель или будь то крупная международная компания, все они стремятся максимально эффективно использовать весь имеющийся потенциал. В третьей главе работы было упомянуто, что трудовые ресурсы, то есть люди наряду с техническими и финансовыми мощностями могут быть основным конкурентным преимуществом Schlumberger. Без грамотно выстроенной системы внутреннего управления, в том числе коммуникаций, где особое место занимают стабильность работы сотрудников, их функционал и отдача, независимо от подразделений и прочих сегментов. Более того, комфортные условия, коммуникации способствуют удовлетворению сотрудников своей работой, вдобавок формированию их лояльности. Из чего следует, что все вышеописанные мероприятия направлены лишь на одно - это повышение прибыльности компании в том числе и за счёт повышенного качества бизнес-процесса, сокращение потерь и трат на персонал и т.п.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ballantyne, D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing. - AMA International Marketing Educators' Conference, Argentina, 2000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения 15.04.2020)
2. Brooks, R.F., Lings, I.N., Botschen, M.A. Internal marketing and customer driven wave fronts. // The Service Industries Journal, 1999, Vol.19, Issue 4, pp. 49-67. (Дата просмотра 15.04.2020)
3. Flipo, J-P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies// Journal of European Marketing, 1986, Vol. 20 No. 8, pp.5-14. (Дата обращения 15.04.2020)
4. Gudmundson, A., Lundberg, C. Internal Marketing: A Way of Improving Service Quality. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://padua.wasa.shh.fi/konferens/abstract/d6-gudmundson-lundberg.pdf> (дата обращения 14.04.2020)
5. Lings, I.N. Balancing Internal and External Market Orientations. // Journal of Marketing Management, 1999, Volume 15, (4), pp 239-263. (Дата обращения 15.04.2020)
6. Neftegaz.RU. Перспективы российского нефтесервиса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/nefteservis/450289-perspektivy-rossiyskogo-nefteservisa/> (Дата обращения 03.05.2020)
7. Rafiq M., Ahmed P.K. (2000), “ Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension“, Journal of Services Marketing, Vol 14 Issue 6 (Дата обращения 15.04.2020)
8. Schlumberger Global Stewardship [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://media.corporateir.net/media_files/IROL/97/97513/global_stewardship/index.html (дата обращения 11.02.2020)
9. Smith, L., & Mounter, P. (2008). Effective Internal Communication (Vol. 2nd ed). London: Kogan Page. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=237706> (Дата обращения 18.04.2020)

10. Studbooks.net, ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/1183318/menedzhment/postroenie_effektivnyh_kross_kulturnyh_kommunikatsiy_mezhdunarodnyh_kompaniyah (Дата обращения 20.04.2020)

11. Theopold, S., Schacherer, M. Internal marketing: review on abroadened concept and its operationalisation. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях. // DBA Anglia Business School, Research Paper 2, 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.schacherer.de/marc/phd/p2.doc (дата обращения 14.04.2020)

12. WebStar Studio, МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ: МАРКЕТИНГ И ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, Статья. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm> (дата обращения 14.04.2020)

13. Yang Jen-Te. The development and emergence of the internal marketing concept. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf (Дата обращения 14.04.2020)

14. Агентство «Ривелти» Внутренние коммуникации в 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rivelty.ru/blog/vnutrennie-kommunikatsiy-v-2020/politica.pdf> (Дата обращения 03.05.2020)

15. Андрюшин В.В. Внутренний брендинг: реклама или новый подход к стратегии организации? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zhurnal.lib.ru/a/andrjushin_w_w/051030_wnutrennijbrending.shtml (Дата обращения 23.04.2020)

16. Батталова А.А., Габдрахимов М.Ф. «Обзор нефтесервисного рынка»

Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика: материалы III Международной науч. - практ. Конф. / редкол.: Л.И. Ванчухина и др.; од общей ред. Проф. Л.И. Ванчухиной. - Уфа: изд-во УГНТУ, 2015. - 330 с. (Дата обращения 12.05.2020)

17. Белая Е.Н. Теория и практика межкультурной коммуникации: учебное пособие - М.: ФОРУМ, 2011. - 208 с.

18. Богдановский Ф. Сотрудник и его бренд. 2005 // Материалы Интернет-журнала 4p.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.4p.ru/main/theory/1902> (Дата обращения 23.04.2020)

19. Брендинг в деятельности компаний, работающих на локальных рынках. Журнал "Маркетинг в России и за рубежом" №5 год – 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dis.ru/library/541/25566/#> (Дата обращения 23.04.2020)

20. Внутренние коммуникации в компании: как сделать их эффективнее? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67050-vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii-18-m3> (Дата обращения 23.04.2020)

21. Внутренний аудит маркетинга. SNW-анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studopedia.org/7-102651.html> (Дата обращения 16.04.2020)

22. ВНУТРЕННИЙ БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenn-iy-brening-kak-instrument-effektivnogo-upravleniya-kadrovym-kapitalom-organizatsiy/viewer> (Дата обращения 23.04.2020)

23. Внутренний маркетинг и его место в компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://works.doklad.ru/view/_1ue6M6PJC8/all.html (Дата обращения 12.04.2020)

24. Внутренний маркетинг персонала: пошаговый алгоритм внедрения и

реализации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/vnutrennij-marketing-personala-poshagovyj-algoritm-vnedreniya-i-realizatsii/> (дата обращения 10.02.2020)

25. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА: ФИЛОСОФИЯ, СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/vnutrennij-marketing-personala-filosofiya-strategiya-politika/> (дата обращения 11.04.2020)

26. Глобальная система ответственного управления. Отчет 2017 г. «Шлюмберже Лимитед» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.slb.com/globalstewardship/pdf/SLB_SR17_Russian.pdf (Дата обращения 14.05.2020)

27. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации: учебное пособие для студентов вузов-М.: КНОРУС, 2010. - 256 с.

28. Гришаева Л.И. Специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде: монография. - Воронеж: Научная книга, 2009. - 262 с.
Джанелл Барлоу. Быть в бренде. Бренд компаний сферы услуг создается их сотрудниками. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing> (Дата обращения 23.04.2020)

29. Ежегодный отчет Schlumberger. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.investing.com/equities/schlumberger-ltd-balance-sheet> (дата обращения 11.02.2020).

30. ИА EADaily. Мировые нефтесервисные компании несут серьезные убытки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eadaily.com/ru/news/2020/01/22/mirovye-nefteservisnye-kompanii-nesut-sereznyie-ubytki> (Дата обращения 03.05.2020)

31. Издательства «Дело и Сервис». КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dis.ru/library/52/25525/> (Дата обращения 12.04.2020)

32. Киреев И.В. Содержание отдельных составляющих маркетингового комплекса компаний, работающих в сфере услуг // Маркетинг в России и за

рубежом. - 2002. - N 3. - С. 3-12.

33. Клерк.Ру. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/95927> (дата обращения 11.04.2020)

34. Лазько Е.В. Состояние и перспективы развития нефтесервисного рынка России [Электронный ресурс] / Лазько Е.В. // Форум «Сервис и оборудование для нефтегазовой отрасли России- 2010». – Режим доступа: http://www.deloitte.com/assets/DcomRussia/Local%20Assets/Documents/PDF_2010/dttl_Russian-Oilfield-Services-Market-Outlook_Oct2010_RU.pdf (Дата обращения 12.05.2020)

35. Маркетинг в нефтяной России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oilru.com/nr/66/421> (Дата обращения 18.04.2020)

36. МАРКЕТИНГ В ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. [Учебное пособие]. – Режим доступа: <https://kpfu.ru/portal/docs/F2017033199/Marketing.v.otraslyah.i.sferah.deyatelnosti.pdf>

37. Международный научно-исследовательский журнал. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА: ФИЛОСОФИЯ, СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА, Ковалева И.В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/vnutrennij-marketing-personala-filosofiya-strategiya-politika/> (дата обращения 11.04.2020)

38. Научный журнал, Успехи современного естествознания. ВОЗМОЖНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ ОТРАСЛЕЙ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=10819> (Дата обращения 18.04.2020)

39. Обзор нефтесервисного рынка России – 2019. Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ Москва. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2019.pdf> (Дата обращения 03.05.2020)

40. Официальный портал компании Schlumberger. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.slb.ru/about/> (дата обращения 11.02.2020).

41. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. Учебное пособие - М.: Логос, 2011. - 224 с.

42. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА: ПРОБЛЕМЫ ПОСТОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МИГРАЦИИ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=35690> (дата обращения 10.02.2020).

43. Справочник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnick.ru/marketing/tradicionnyu_vnutrenniy_marketing (дата обращения 14.04.2020)

44. Статья, Аудит маркетинга внутренний, [с.579]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.ru.info/page/034208025026094225223033244026254158071224096159/> (Дата обращения 15.04.2020)

45. Статья, Внешний и внутренний аудит маркетинга на предприятии.. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economyru.info/page/221015252053048142122133130194209018032148016241/> (Дата обращения 15.04.2020)

46. Статья, Внешний и внутренний аудит маркетинга на предприятии. [с.73]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.ru.info/page/197112181230250017130239181247060000043115214137/> (Дата обращения 15.04.2020)

47. Стоимость компании и показатели. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vanin-invest.com/schlumberger-ltd/> (Дата обращения 10.05.2020)

48. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕСЕРВИСНОГО РЫНКА И МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРА В ДАННОЙ ОТРАСЛИ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-nefteservisnogo-rynka-i->

[mehanizm-sozdaniya-klastera-v-dannoy-otrasli](#) (Дата обращения 03.05.2020)

49. Стратегическое планирование работы внутреннего аудита. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.pwc.ru/ru/publications/internal-audit-strategic-planning-2017-rus.pdf>

(Дата обращения 16.04.2020)

50. Формирование стратегии деятельности Шлюмберже. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://works.doklad.ru/view/41qobRoA_W0.html

(дата обращения 11.02.2020).

51. Щеглов И.А. Механизм совершенствования стратегического управления независимыми нефтесервисными компаниями на основе ресурсной теории фирмы // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. 2011. №3 (вып. 10). С. 14-25.

52. Энциклопедия по экономике. Аудит маркетинга внутренний. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy-ru.info/info/16381/>

(Дата обращения 15.04.2020)

53. Энциклопедия по экономике. Внутренний аудит. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy-ru.info/info/36798/> (Дата обращения

15.04.2020)

54. Юрий Шафраник: Приоритет для экономики – развитие российских нефтесервисных компаний. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.tyuiu.ru/yurij-shafranik-prioritet-dlya-ekonomiki-razvitierossijskih-nefteservisnyh-kompanij/> (Дата обращения 12.05.2020)

55. Аширов Д. А. Управление персоналом — М.: Проспект, 2015. — 432 с.

56. Молл Е. Г. Организационное поведение — М.: Финансы и статистика, 2012. — 245с.

57. Папкова О. В. Деловые коммуникации: Учебник — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 160 с.

58. Азарова, Е. Д. Совершенствование использования внутренних коммуникаций (на примере ООО «Публичные коммуникации») / Е. Д.

Азарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 4 (242). — С. 209-218 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/242/55858/> (дата обращения: 17.05.2020)

59. Классификация деловых культур по Г. Хофстеде. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.inco.vsu.ru/UserFiles/ENEPRS/topic6.2_ru.pdf (Дата обращения 20.04.2020)

60. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Стратегии развития нефтесервисного рынка и механизм создания кластера в данной отрасли. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru> (Дата обращения 12.05.2020)

61. Официальный сайт компании Baker Hughes [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.bakerhughes.com/> (дата обращения 12.05.2020)

62. Официальный сайт компании Halliburton [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.halliburton.com/en-US/default.page> (дата обращения 16.05. 2020)

63. Официальный сайт компании Weatherford International Ltd. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.weatherford.com/en> (дата обращения 16.05. 2020)

64. «Программы в Действии» https://www.slb.ru/about/guiding_principles/The_Blue_Print_in_Action_Code_of_Conduct_Rus.pdf (Дата обращения 15.04.2020)

65. «Шлюмберже» в России и странах Центральной Азии. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.slb.ru/about/schlumberger_russia_and_central_asia/ (дата обращения 29.04.2020)

66. Школа научного управления, ее основные положения и идеи, последователи и значение для современного менеджмента. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/shkola-nauchnogo-upravleniya.html> (дата обращения 29.04.2020)

67. MyHub, Sharepoint. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://slb001.sharepoint.com/Pages/myHub.aspx> (дата обращения 16.05.2020)

68. MyHub, Marketing. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://slb001.sharepoint.com/sites/SISMyHub/technology_solutions/SitePages/Marketing%20Communications.aspx#marketing (дата обращения 16.05.2020)

69. MyHub, Commuations. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://slb001.sharepoint.com/sites/SISMyHub/technology_solutions/SitePages/Marketing%20Communications.aspx#marketing (дата обращения 16.05.2020)

70. Студми. Учебные материалы для студентов. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://studme.org/198026/marketing/model_kotlera (дата обращения 25.04.2020)