

УДК 658.8:316.476.338.46

**М. П. Сагайдак**, доцент кафедри маркетингу  
Криворізького економічного інституту ДВНЗ  
«Криворізький національний університет»

## РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянуто питання формування конкурентоспроможності підприємств, на яку впливає рівень конкурентоспроможності персоналу. Визначено роль персоналу в забезпеченні системи внутрішнього маркетингу, розглянуто методи оцінки якості та конкурентоспроможності спеціаліста (контактного персоналу) і обґрунтовано вибір конкурентних стратегій розвитку вітчизняних підприємств. Об'єктами дослідження є процеси і динаміка розвитку ринку, які включають у себе аналіз змін економічних, науково-технічних, демографічних, соціальних, екологічних, законодавчих та інших факторів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, персонал, компетенції, внутрішній маркетинг, стратегія, комплекс «маркетинг-мікс».

**Вступ.** Актуальною проблемою розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення ефективності суспільного виробництва шляхом виготовлення конкурентоспроможної продукції/послуг на базі науково-технічних інновацій і використання творчого потенціалу та інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.

У ринковій системі господарювання категорія «конкурентоспроможність» є однією з головних, оскільки в ній концентровано відбиваються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості не лише окремого підприємства, господарства, регіону, а й країни в цілому. З іншої сторони, забезпечити суттєві конкурентні переваги підприємств виробничої та невиробничої сфери може лише висококваліфікований персонал з притаманним йому професійними і особистісними якостями.

Діяльність сучасного підприємства значною мірою обумовлюється питаннями стратегічного управління наявними ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими). Тому однією із найважливіших задач, що постає перед менеджерами, є адекватне управління трудовими ресурсами, які, ефективно використовуючи техніко-технологічну базу, забезпечать підприємству високі конкурентні переваги.

Як відмічає в своїй науковій праці Г. Робертс [12], без основоположної відповідності людей і роботи неможливо отримати належну віддачу від усіх інших капіталовкладень. При оцінці персоналу необхідно враховувати не тільки навички виконання конкретної функцій чи роботи, а, в першу чергу, слід враховувати потенціал відповідностей для конкретного спеціаліста і обійманої ним посади. Це стосується процесів ротації всередині організації чи поза її межами, взаємодії з колегами та широким колом стейкхолдерів, відповідності контактному персоналу поточному і соціальному середовищу клієнтів і постачальників, корпоративним цінностям й культурі тощо. Отже, підняті питання підкреслюють актуальність і своєчасність даного дослідження.

На процес формування конкурентоспроможного господарства країни або регіону безпосередньо впливають показники діяльності підприємств усіх сфер госпо-

дарювання. Вагомий внесок у дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності країни, регіону, фірми, продукції зробили науковці А. Сміт, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, М. Портер, І. Ансоф, А. Ругман, Дж. Данінг, Дж. К. Грейсон, К. О'Дел, Р. Фатхутдінов та інші. Серед вітчизняних дослідників, що розглядали питання усталеності роботи бізнес-одиниць та їх конкурентоспроможності, слід назвати І. Астахову, Ю. Бажала, А. Турило, Г. Башнянину, В. Геєця, Є. Мниха, А. Маренича, В. Марцина, С. Оборську, А. Савченка та інших.

Окрім зазначених аспектів конкурентоспроможності, питанням, що висвітлюють сутність та особливості конкуренції на ринку праці та торкаються проблем формування конкурентоспроможності персоналу, приділяли увагу науковці О. Кримова, Д. Богиня, Н. Глевацька, О. Грішнова, Т. Заєць, М. Кримова, Л. Лісогор, М. Семикіна, С. Сотнікова, Н. Шульга С. Щур та інші.

Не зважаючи на те, що значне коло фундаментальних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю персоналу, продукції, підприємства достатньо досліджено, означена наукова тематика є перспективною для подальших розробок, оскільки досі не напрацьовані механізми реальної імплементації здобутків теоретичної парадигми внутрішнього маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, додаткового вивчення потребує вивчення і використання методик оцінки конкурентоспроможності персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтами.

**Постановка задачі.** Обґрунтувати доцільність використання методик оцінки конкурентоспроможності персоналу та інструментарію внутрішнього маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнюючи наукові підходи можна відмітити, що «конкурентоспроможність» трактують як зумовлене економічними, соціальними, політичними факторами стійке становище країни, регіону або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки, як відмічає Н. М. Тошина, це поняття може бути також визначене як здатність країни, регіону, господарства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн» [14].

Одним з найважливіших завдань при розгляді цього питання є чітке визначення системи чинників, які безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства. Умовно їх можна поділити на дві групи:

- 1) суб'єктивного характеру, — ті, що залежать від самого підприємства (чинники мікросередовища);
- 2) об'єктивного характеру, — ті, що не залежать від підприємства (чинники макросередовища).

До першої групи чинників ми пропонуємо віднести: ділову репутацію, товарну марку, систему внутрішнього маркетингу, процес створення і надання послуги, техніко-експлуатаційні характеристики виробу, його ціну, якість та правовий захист, сертифікацію товару, інновації. Як чинники макросередовища можна розглядати: законодавство, податкову політику держави, коливання валютних курсів, державний устрій тощо.

Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств включає програмно-цільовий блок, який має відбивати необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технологічні заходи в їх взаємозв'язку. Це, насамперед, — вибір конкурентних стратегій розвитку.

Виробничі структури повинні вміти випускати в широкому асортименті відносно дешеві, але якісні вироби, швидко і гнучко реагувати на нові вимоги ринку,

надавати сервісні послуги якісно і на високому рівні, бути сприйнятливими до інновацій [8].

Відповідно, сучасним підприємствам сфери послуг доцільно використовувати інструментарій традиційного і внутрішнього маркетингу (інтегровані маркетингові комунікації, корпоративні цінності, стимули, внутрішню мотивацію, івент-заходи тощо) для побудови взаємовигідних стосунків всередині організації та з клієнтами, що дозволить ефективно управляти поведінкою персоналу і якістю послуг, що ним надаються.

У першому випадку на досягнення цих факторів спрямовано виробничу стратегію підприємства як «засіб досягнення корпоративних чи ділових (підприємницьких) цілей і завдань шляхом ефективного використання виробничих ресурсів як зброї конкуренції» [4; 13]. Її реалізація забезпечить комплексний підхід до поліпшення якості продукції; досягнення управлінської злагодженості; системність заходів диверсифікації і планування виробництва.

Вибір стратегії конкурентної боротьби залежить, насамперед, від того, в якій сфері бізнесу діє товаровиробник.

Якщо це багатосерійне виробництво відносно простих і поширених виробів, то основна увага має зосереджуватися на зменшенні витрат на виробництво одиниці продукції, тобто застосовується стратегія масового маркетингу. Малі питомі витрати зумовлюють низький рівень цін на виріб, забезпечуючи його конкурентну перевагу.

При виробництві продукції, яка відносно рідко зустрічається (або взагалі відсутня) на ринку, оптимальна стратегія спрямована на пристосування товаровиробника до вимог окремої групи споживачів, або зміної самих вимог ринку, наприклад, пропозиція нового виробу тій частині споживачів, яких не задовольняють стандартні вироби і які готові за це платити («нішова» стратегія).

Якщо при багатосерійному виробництві рівень конкурентоспроможності визначається низькими питомими виробничими витратами, то це дозволяє створити високу споживчу цінність. Тактичні дії виробника повинні стосуватися: реорганізації систем економічного аналізу; реформування системи управління трудовою мотивацією; інформаційного забезпечення (використання усіх методів для швидшого отримання інформації; вміння знаходити можливості лобювання рішень, важливих для обраного сектора виробництва (через підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішньому ринку можна підвищити експортний потенціал країни, приєднатися до міждержавних інституцій) [5].

У другому випадку на досягнення цих факторів спрямовано місію, корпоративну стратегію та корпоративну культуру підприємства. Її реалізація забезпечить: комплексність підходу до поліпшення якості послуг і процесу обслуговування; використання креативу і елементів творчості в процесі надання послуг; досягнення управлінської злагодженості; побудову взаємовигідних партнерських відносин між менеджментом, персоналом підприємства і клієнтами.

Отже, в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств значну роль відіграє інструментарій маркетингу. При цьому слід зауважити, що в традиційному комплексі «маркетинг-мікс» науковці не здійснювали акцентуацію на пріоритетності складових. Ми пропонуємо врахувати такий підхід для підприємств виробничої сфери і сфери послуг (табл. 1). Наукова новизна запропонованого нами підходу полягає не стільки в пріоритетності складових, скільки в тому, що при плануванні комплексу маркетингу питома вага кожної складової може бути більше чи менше значущою для кожного окремого підприємства в зв'язку з галу-

зевною специфікою, масштабами виробництва та існуючою системою менеджменту (концепція, стратегія, місія, організаційна структура, корпоративна культура тощо).

Таблиця 1

**ІЄРАРХІЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОМПЛЕКСУ «МАРКЕТИНГ-МІКС»  
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ І СФЕРИ ПОСЛУГ**

«12P» традиційний маркетинг (виробничі підприємства)	«12P» внутрішній маркетинг (підприємства сфери послуг)
Product (Продукт)	Personnel (Персонал компанії, зокрема контактний)
Price (Ціна)	People (Люди / клієнти та інші стейкхолдери)
Place (Дистрибуція/Місце)	PR (Зв'язки з громадськістю)
Promotion (Просування)	Physical Premises (Оточуюче середовище)
PR (Зв'язки з громадськістю)	Process (Процес надання послуги)
People (Люди)	Product (Продукт/Послуга)
Personnel (Персонал)	Place (Дистрибуція/Місце)
Process (Процес)	Price (Ціна)
Package (Упаковка)	Promotion (Просування)
Purchase (Купівля)	Package (Упаковка)
Physical Premises (Оточуюче середовище)	Purchase (Купівля)
Profit (Прибуток)	Profit (Прибуток)

Оскільки сфера послуг є найбільш висококонтактною, виникає необхідність переорієнтації традиційного інструментарію маркетингу і бренд-менеджменту на контактний персонал, що безпосередньо задіяний у спілкуванні з клієнтами, побутові взаємовідносини, у наданні послуг і формуванні лояльності.

Пріоритетними питаннями забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є високий рівень конкурентних переваг його контактного персоналу та адекватного і грамотного управління ним. Як зазначав Дейл Карнегі, «управляти людьми — складна наука, освоїти яку часто не вистачає всього життя».

Конкурентоспроможність спеціаліста показує, якою мірою його вікові, професійні, кваліфікаційні, фізіологічні, соціально-побутові характеристики відповідають умовам найму робочої сили на ринку праці, що відбивають кон'юнктуру попиту і пропозиції на робочу силу певної якості. Конкурентоспроможність товару «робоча сила» визначається за результатами маркетингових досліджень і є показником якісної оцінки людського капіталу працівника [2].

Рівень конкурентоспроможності персоналу визначається як ступінь можливостей працівника витримати конкуренцію з боку реальних, або потенційних претендентів на його робоче місце, або претендувати самому на інше, більш престижне і високооплачуване.

Науковці виділяють два підходи до трактування сутності поняття конкурентоспроможності робочої сили:

— загальнотеоретичний підхід, який визначає конкурентоспроможність робочої сили як обов'язкового атрибуту товарно-грошового виробництва, що зводиться до

змагання у досягненні успіхів на будь-якому рівні і в будь-якому секторі суспільно-економічного життя, до постійної здатності носія робочої сили протистояти негативним ринковим тенденціям, спрямованим у бік його виштовхування з виробничої сфери;

—ототожнення даної категорії з якістю робочої сили; згідно цього під конкурентоспроможністю робочої сили розуміють лише певну систему властивостей робочої сили, тобто її якість [6].

Розглядаючи соціально-економічну сутність конкурентоспроможності робочої сили, професор Д.П. Богиня виділяє три головні групи чинників, що визначають конкурентоспроможність робочої сили на ринку праці:

—загальнооб'єктивні чинники, що визначають рівень соціально-економічного стану суспільства, ступінь розвитку продуктивних сил країни та окремих її регіонів, статевовіковий склад населення, кількісний і якісний склад ресурсів тощо;

—чинники, що характеризують соціально-демографічний статус і загальний фізичний стан особи працівника: стать, вік, сімейний стан, його фізичне здоров'я, місце проживання;

—чинники, що характеризують соціально-психологічні якості особи: життєво-цільові установки, її схильності та звички, ступінь політичної зрілості, релігійність, комунікабельності, рівень інтелекту, самодисципліни, знання іноземних мов [3, с. 38].

Під конкурентоспроможністю спеціаліста (контактного персоналу) розуміється сукупність умінь, навичок і здатностей робітників до індивідуальних досягнень у праці, які призведуть до підвищення ефективності роботи підприємств-роботодавця. Критеріями визначення конкурентних переваг є основні та допоміжні показники.

Основні показники конкурентних переваг працівника — це соціально-демографічні, психофізичні та мотиваційні особливості людини, а також рівень її знань, умінь, навичок та інших індивідуальних переваг.

Допоміжні показники конкурентних переваг працівника — відбивають побажання роботодавців при відборі претендентів на посаду, тобто якість праці (показники доходності праці, адекватне сприйняття інформації і реагування на неї, схильність до навчання і отримання професійних знань, самоменеджмент, уникнення опортунізму змінам тощо).

Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу:

1) бальний метод оцінки, а саме визначення переліку параметрів та встановлення їх вагомості [16];

2) економіко-статистичні, експертні методи, методи матричного аналізу та моделювання [10];

3) інтегральна оцінка конкурентоспроможності робочої сили [7];

4) кореляційно-регресійний аналіз, метод експертних оцінок, економіко-математичне та логічне моделювання [9];

5) метод «радару», сутність якого полягає у розподілі показників конкурентних переваг за п'ятьма групами: показники кількісного забезпечення підприємства кадрами; показники якісного забезпечення підприємства кадрами; показники соціально-психологічного забезпечення роботи підприємства; показники економічного забезпечення роботи підприємства; показники продуктивності праці на підприємстві [17].

Оцінка конкурентоспроможності працівника (контактного персоналу), як відмічає Р. Фатхутдінов, повинна враховувати як зовнішні, так і внутрішні конкурентні

тні переваги. Зовнішні переваги залежать від конкурентоспроможності підприємства, а внутрішні переваги — від успадкованих, або набутих якостей.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу доцільно використовувати таку формулу:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_i \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1, \quad (1)$$

де  $K_n$  — рівень конкурентоспроможності спеціаліста (конкретної категорії персоналу);

$i$  — 1, 2...  $n$  — кількість експертів;

$j$  — 1, 2...  $m$  — кількість якостей спеціаліста (контактного персоналу) для оцінки;

$\alpha_j$  — вагомість  $j$ -ї якості спеціаліста (контактного персоналу);

$\beta_{ij}$  — оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -ї якості спеціаліста (контактного персоналу) за 5-ти бальною шкалою;

$5n$  — максимально можлива кількість балів, яку може отримати при оцінці працівник [15, с. 168—169].

**Висновки.** Отже, забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств — комплексний багаторівневий безперервний процес, який залучає до своєї «орбіти» практично весь комплекс інструментів як економічної політики держави, так і інструментарію внутрішнього маркетингу і кадрового менеджменту. Зволікання з реалізацією заходів щодо радикального зміцнення конкурентоспроможності персоналу та освоєння її сучасних чинників украї небезпечні у глобалізованому середовищі, оскільки ведуть до втрати можливостей реалізації навіть низки наявних нині конкурентних переваг.

## Література

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: [Монографія] / Л. Л. Антонюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.
2. Багив Г. Л., Аренов И. А. Основы маркетинговых исследований: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. — 393 с.
3. Богиня Д. П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці // Україна: аспекти праці. — 1999. — № 6. — С. 38.
4. Бондарчук Р. Конкурентоспроможність виробничих структур оборонно-промислового комплексу України: конкурентні переваги, шляхи і засоби їх досягнення. // Економіка України. — 2006. — №3. — С. 20—26.
5. Бутко М. Інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності економіки // Економіка України. — 2004. — №4. — С. 40—45.
6. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Гришнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403с.
7. Глевацька Н. М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону: методологія та напрями забезпечення: Автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.09.01 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика — К., 2006. — 22 с.
8. Грозна В. В. Підвищення конкурентоспроможності економіки України як передумова співробітництва з ЄС. // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 11 (29). — С. 130—140.
9. Грошелева О. Г. Конкурентоспроможність управлінського персоналу вугільних шахт: Автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами — Дніпропетровськ, 2008. — 17 с.

10. Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами. — Запоріжжя, 2008. — 16 с.

11. Медведь В. В. Основи формування конкурентоспроможності фахівця: чинники, складові, критерії // Теорія та методика управління освітою. — № 7. — 2011. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011\\_7/9.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/9.pdf)

12. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях: Пер. с англ. — М.: НРРО, 2005. — 288 с.

13. Самусенко Н. М. Якість як один із аспектів конкурентоспроможності продовольчих товарів. // Науковий вісник ЛДАВМ ім. Гжицького С.З. — 2003. — Том 5 (№ 1). — С. 77—80

14. Тошина Н. М. Конкурентоспроможність продукції як вирішальний фактор комерційного успіху на ринку // Бізнес-навігатор. — 2004. — № 5. — С. 30—33

15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2005. — С. 168—169.

16. Цимбалюк С. О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: Автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.06.01 — Економіка підприємства й організація виробництва. — К., 2000. — 14 с.

17. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. — Харків: ХНЕУ, 2005. — 220 с.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2013 р.