

УДК 658.8:338.46.

DOI:10.5281/zenodo.11927174

**О.В. Жегус**, д-р. екон. наук, проф. (ДБТУ, Харків)

**С.М. Гребченко**, здоб. ОС «бакалавр» (ДБТУ, Харків)

**В.С. Тельная**, здоб. ОС «бакалавр» (ДБТУ, Харків)

## **ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Військова агресія сприяла пришвидшенню європейської інтеграції України та зумовила можливості виведення на європейські ринки продукції українських виробників. Для успішного виведення, освоєння та завоювання ринків інших країн важливо сформувати конкурентні переваги і забезпечити конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Вирішення цього завдання можливо лише за умов потужного конкурентного потенціалу, невід'ємними складовими якого є не просто трудові ресурси, а наявність та рівень креативного й інтелектуального потенціалу. Саме від них залежить здатність працівників до генерування інноваційних ідей, ініціації змін шляхом здійснення модернізації технологій та обладнання, розробки і впровадження технологічних, організаційних, управлінських, маркетингових інновацій, і в результаті – спроможність створювати споживчу цінність. Відповідно до концепції маркетингу можливостей сучасний маркетинг розглядається як діяльність зі створення нової цінності для формування нового клієнтського досвіду щодо кращого задоволення індивідуальних потреб, запитів, інтересів, очікувань споживачів, вирішення їх життєвих проблем [2], що напряду залежить від людей, які працюють і приймають рішення, у тому числі маркетингові.

Професором Н. Савицькою відзначається, що склалися технологічні та соціальні умови, за яких людська мислєдіяльність перетворилася у продуктивну силу, здатну в режимі реального часу, долаючи географічні відстані, створювати конкурентоздатні способи виробництва [4]. У продовження цієї думки зарубіжні вчені Gonçalves, J. S., Neves, M. S., Sousa, B. B., & Ferreira, J. [1] справедливо наголошують, що саме люди все більше здатні створювати цінність для організацій завдяки своїм навичкам і компетенціям, тому співробітники тепер вважаються одним із головних ресурсів організації, оскільки вони мають фундаментальне значення для її успіху.

Визнання провідної ролі працівників у майбутньому сталому розвитку та розуміння необхідності створення належних умов для реалізації кожної людини через участь в економічному житті та

процесах серед 17 цілей Сталого розвитку виділено 8 мету «Гідна праця та економічне зростання» [5]. Одним із завдань цієї мети визначено сприяння політиці, орієнтованої на розвиток, яка підтримує продуктивну діяльність, створення гідних робочих місць, стимулює підприємництво, креативність та інновації. Створенню гідного робочого місця, яким був би задоволений працівник і дорожив би ним, проявляючи при цьому зацікавленість у високій продуктивності, відданість справі і докладав би максимальних зусиль до виконання своїх професійних завдань і обов'язків, сприяє внутрішній маркетинг. Він сформувався, як філософія управління персоналом, та поширився в компаніях усього світу наприкінці минулого століття, але особливої актуальності набув в умовах тих гібридних загроз, з якими стикнувся весь світ, особливо Україна через повномасштабну військову агресію.

Внутрішній маркетинг розглядається як набір стратегій, спрямованих на підвищення якості, продуктивності праці через сприяння задоволенню потреб забезпечення високого рівня добробуту співробітників компанії. Спрямованість внутрішнього маркетингу на підвищення задоволеності умовами та оплатою праці, можливостями професійного розвитку та кар'єрного зростання, забезпечення високої корпоративної культури, прийнятного стилю менеджменту є підґрунтям для формування мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу [3].

Парадигма внутрішнього маркетингу базується на передумові, що чим кращі умови праці для працівників, тим кращою буде їхня повсякденна продуктивність і бажання розвиватися заради успіху свого і компанії. Саме підприємствами, орієнтованими на внутрішній маркетинг і пріоритет людського капіталу, приваблюються високопрофесійні, досвідчені, кращі у своїй сфері діяльності працівники, які стають відданими своїй справі. При цьому створюється мотивований персонал та цілісна команда ентузіастів й однодумців, об'єднання зусиль, знань і майстерності яких у процесі професійної діяльності у сукупності зумовлює синергетичний ефект у вигляді створеної ними споживчої цінності. Тому саме від зусиль працівників залежать кінцевий результат їх праці – якість, унікальність, і в решті решт – конкурентоспроможність продукції або послуг.

Оскільки під час криз, негативні наслідки, перш за все відчують люди, які розгублюються, втрачають енергію та сили, надії на краще, віру, то це дуже відображається на їх працездатності. З початку військової агресії в Україні кадрові питання стали серйозним випробуванням для вітчизняних підприємств. Більшість з них відчули свою крихкість унаслідок втрати значної частки трудових ресурсів через міграційні процеси, мобілізацію, втрату працездатності. В умовах

військової агресії українські компанії, крім найбільш поширених інструментів внутрішнього маркетингу, зокрема створення комфортного робочого місця і середовища, формування корпоративних цінностей і культури, ефективної системи оплати праці, мотивації і заохочення; можливостей для кар'єрного зростання і самореалізації, налагодження внутрішньофірмових комунікацій тощо, мають підсилити емоційну та психологічну підтримку свого персоналу. Новими викликами у сфері управління персоналом стали гострі реакції працівників на стрес, поганий настрій, постійна тривожність, втомленість, втрата зацікавленості, що вимагає розвитку нових практик взаємодії та комунікації з персоналом, пов'язаних із підтримкою психічного здоров'я і внутрішнього емоційного стану працівників.

За сучасних обставин у контексті внутрішнього маркетингу українські компанії мають спрямовувати зусилля на допомогу своїм працівникам не лише впоратися з беспрецедентними викликами, зумовленими сучасними гібридними загрозами, не лише з легкістю подолати складнощі і вирішити їх проблеми, а на допомогу щодо пошуку і визначення нових можливостей для розвитку та зростання, тим самим сформувати їх здатність відновлюватися після неминучих травматичних подій. Отже акцент внутрішнього маркетингу в українських компаніях у надскладних обставинах зміщується у бік сприяння зміцненню, зростання і стійкості персоналу. Це означає допомогти працівникам усвідомити нові обставини, прийняти виклики, пережити великі труднощі, подолати невдачі та, навчаючись на цьому шляху мислити і діяти по-новому, знайти точки для зростання. Найскладніше людині приймати ситуацію, а не чинити опір, усвідомлювати і намагатися вирішувати проблеми, а не бігти від них, визнавати невдачі і навчатися, набувати нового досвіду – це шлях до побудови кращої версії себе.

### Інформаційні джерела

1. Gonçalves, J. S., Neves, M. S., Sousa, B. B., & Ferreira, J. (2024). The Importance of Internal Marketing in Companies and Its Relation With Happiness at Work. In *Resilience of Multicultural and Multigenerational Leadership and Workplace Experience* (pp. 162-181). IGI Global.

2. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 300–308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>

3. Жегус О.В., Афанасьєва О.П., Кривошеева Н.М. Внутрішній маркетинг як інструмент формування лояльності персоналу у сфері послуг. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2(32). С. 147-161. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3549>

4. Савицька Н.Л. Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку: монографія. Харків: Форт. 2012. 352 с.

5. Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk>