

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-28>

УДК 005.32:658.8

МОТИВАЦІЯ ТА ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATION AND LEADERSHIP AS FACTORS IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE INTERNAL MARKETING

Матвєєва Наталя Миколаївна

кандидат економічних наук, професор,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9220-5131>

Matvieieva Natalia

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

У статті досліджено роль мотивації та лідерства у підвищенні ефективності внутрішнього маркетингу підприємства. Внутрішній маркетинг розглянуто як систему управлінських і маркетингових заходів, спрямованих на формування задоволеності, залученості, лояльності та клієнтоорієнтованості персоналу. Розкрито вплив матеріальних і нематеріальних стимулів, стилів лідерства та внутрішніх комунікацій на поведінку працівників і результати діяльності підприємства. Визначено значення трансформаційного, ситуаційного та коучингового лідерства у розвитку довіри, ініціативності й професійних компетентностей. Запропоновано алгоритм підвищення ефективності внутрішнього маркетингу, що охоплює діагностику внутрішнього середовища, сегментацію персоналу, формування мотиваційної пропозиції, розвиток комунікацій, реалізацію заходів та оцінювання результатів.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, маркетинг, мотивація персоналу, мотивація та лідерство, підприємство.

The article substantiates the role of motivation and leadership in improving the effectiveness of enterprise internal marketing. The relevance of the study is determined by the growing role of employees in creating customer value, maintaining service quality, supporting brand promises, and ensuring adaptability under digital transformation and stronger competition. The purpose is to develop theoretical and practical recommendations for improving internal marketing through the coordinated use of motivational tools and leadership approaches. The research applies theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison, systematization, and structural and logical modelling. Internal marketing is defined as an integrated system of marketing and managerial measures aimed at identifying and satisfying employees' needs, increasing their motivation, engagement, loyalty, and customer orientation, and aligning their behaviour with enterprise goals. Its effectiveness depends on material and non-material incentives, transformational, situational, and coaching leadership, two-way communication, recognition, employee development, and participation in decision-making. These components strengthen trust in management, initiative, teamwork, organizational commitment, and customer-oriented behaviour. An algorithm for improving internal marketing effectiveness is proposed. It includes diagnosing the internal environment, segmenting personnel, defining goals and indicators, forming a leadership model, developing an employee value proposition, strengthening communications and competencies, implementing internal marketing measures, and monitoring and adjusting results. The indicators include employee satisfaction, engagement and loyalty, staff turnover, participation in training, awareness of enterprise goals, employee initiatives, compliance with service standards, customer satisfaction, labour productivity, and marketing performance. The practical value lies in applying the proposed algorithm and indicators to align employee needs with organizational goals, improve communications and service quality, and strengthen enterprise competitiveness.

Keywords: internal marketing, marketing, employee motivation, motivation, leadership, internal communications, enterprise.



Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлюється сучасними змінами в системі управління персоналом, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі працівників у формуванні споживчої цінності підприємства. За таких умов внутрішній маркетинг стає важливим інструментом узгодження цілей підприємства з потребами персоналу, підвищення його залученості, лояльності та клієнтоорієнтованості. Ефективність внутрішнього маркетингу значною мірою залежить від дієвості системи мотивації та здатності керівників формувати спільне бачення, підтримувати працівників, розвивати їхні компетентності й спрямовувати зусилля на досягнення маркетингових цілей. Мотивація забезпечує зацікавленість персоналу в якісному виконанні професійних обов'язків, прояві ініціативи та підтримці цінностей підприємства, тоді як лідерство створює необхідні умови для довіри, командної взаємодії та ефективних внутрішніх комунікацій. Виходячи з цього поєднання мотиваційних інструментів і сучасних підходів до лідерства дає змогу підвищити ефективність внутрішнього маркетингу, забезпечити узгодженість дій персоналу та посилити конкурентні позиції підприємства в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика внутрішнього маркетингу, мотивації персоналу та лідерства широко представлена у сучасних дослідженнях. Мальчик М. В., Прокопець В. Е. [1] розглядають вплив турбулентності зовнішнього середовища на мотивацію персоналу в системі внутрішнього маркетингу та наголошують на значенні розвитку компетентностей і стійкості організації. Коваленко Н. О., Дунін М. Є. [2] досліджують впровадження внутрішнього маркетингу через сегментацію персоналу, участь керівництва та розвиток внутрішніх комунікацій. У роботі Савченко С., Сукач О., Алімов Д., Аблязова Н. [3] маркетинговий підхід до управління талантами пов'язується з вивченням потреб працівників, їх залученням, розвитком і мотивуванням.

Питання маркетингу персоналу розкрито у працях Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лагутін Д. В. [4], які досліджують інструменти залучення, розвитку й утримання працівників. Захарчин Г. М. [5] акцентує увагу на зв'язку маркетингу персоналу з кадровою політикою, внутрішніми комунікаціями та брендом роботодавця, а Коваленко О. В. [6] систематизує концептуальні підходи до мар-

кетингу персоналу як складової сучасного управління. Мотиваційні та лідерські аспекти розглядають Бондар Т. В., Краснонос А. С. [7], які обґрунтовують необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, та Буняк Н. М. [8], яка характеризує лідерство як важливий чинник результативності управління й поведінки персоналу. Ці складові безпосередньо впливають на залученість працівників, їхню лояльність і готовність підтримувати корпоративні цінності. У зарубіжних дослідженнях Brown D. M., Pattinson S., Sutherland C., Davies M. A. P. [9] узагальнюють взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та організаційної результативності. Brown D. M. та співавтори [10] розглядають його як інструмент залучення працівників до створення спільної цінності, а Brown D. M. [11] досліджує можливості внутрішнього маркетингу для підвищення задоволеності та утримання працівників. Bennani C. A., Hassi A. [12] встановлюють його зв'язок із задоволеністю працею, прихильністю до організації та намірами щодо звільнення. Almaslukh F., Khalid H., Sahi A. M. [13] акцентують увагу на ролі підтримувального лідерства, навчання та внутрішніх комунікацій у формуванні задоволеності працівників. Abidin M., Sade A. B., Saad N. M. [14] досліджують взаємодію внутрішнього маркетингу, організаційного навчання та лідерства в умовах цифрової трансформації. Santoso N. R., Sulistyaningtyas I. D., Pratama B. P. [15] розкривають вплив трансформаційного лідерства і внутрішніх комунікацій на залученість персоналу. Однак результати наявних досліджень не повною мірою розкривають комплексний механізм спільного впливу мотивації та лідерства на ефективність внутрішнього маркетингу підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо дослідженими залишаються питання узгодження мотиваційних інструментів зі стилями лідерства, оцінювання їхнього впливу на залученість і клієнтоорієнтованість працівників, а також визначення взаємозв'язку між результатами внутрішнього маркетингу та загальною ефективністю діяльності підприємства. Саме необхідність вирішення зазначених питань зумовлює актуальність обраного напряму дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є обґрунтування теоретичних положень і формування практичних пропозицій щодо підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства на

основі поєднання мотиваційних інструментів і сучасних підходів до лідерства, а також розроблення алгоритму їх послідовного впровадження в діяльність підприємства. Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, систематизації наукових підходів та структурно-логічного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі внутрішній маркетинг розглядається як важлива складова сучасної системи управління підприємством, спрямована на формування сприятливого внутрішнього середовища, узгодження інтересів працівників із цілями організації та створення умов для якісного задоволення потреб зовнішніх споживачів. Його сутність полягає у застосуванні маркетингових принципів та інструментів у роботі з персоналом, який розглядається не лише як трудовий ресурс, а як внутрішній споживач, носій корпоративних цінностей і безпосередній учасник процесу створення споживчої цінності.

У сучасних наукових дослідженнях внутрішній маркетинг характеризується як:

- система управлінських і маркетингових заходів, спрямованих на вивчення та задоволення потреб працівників;
- складова холістичного маркетингу, яка забезпечує узгодження внутрішніх процесів із зовнішніми маркетинговими цілями підприємства;
- інструмент формування мотивації, задоволеності, залученості та лояльності персоналу;
- сукупність внутрішніх комунікацій, програм навчання, розвитку та визнання працівників;
- механізм поширення місії, корпоративних цінностей і стандартів взаємодії з клієнтами;
- система створення внутрішньої ціннісної пропозиції підприємства для працівників;
- засіб формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу;
- чинник підвищення якості обслуговування, конкурентоспроможності та загальної ефективності підприємства.

Звернемось до визначень наступних вчених, а саме: Коваленко Н. О. та Дунін М. Є. розглядають внутрішній маркетинг як складову холістичної концепції маркетингу та наголошують на необхідності врахування сегментації персоналу, участі керівництва і розвитку внутрішніх комунікацій у процесі його впровадження [2]. Мальчик М. В. та Прокопець В. Е.

акцентують увагу на значенні внутрішнього маркетингу для підтримки мотивації внутрішніх стейкхолдерів, розвитку їхніх особистісних і професійних компетентностей та підвищення стійкості організації в умовах змін [1].

Зарубіжні дослідники також пов'язують внутрішній маркетинг із результатами діяльності працівників та організації. Систематичний огляд D. M. Brown, S. Pattinson, C. Sutherland і M. A. P. Davies засвідчує зростання наукового інтересу до взаємозв'язку між внутрішнім маркетингом та організаційною результативністю [9]. У дослідженні D. M. Brown та співавторів внутрішній маркетинг розглядається як засіб підтримки участі працівників у створенні цінності для клієнтів та інших заінтересованих сторін [10]. Узагальнення наукових підходів до визначення внутрішнього маркетингу наведено в табл. 1.

Узагальнені підходи свідчать, що внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу мають спільну орієнтацію на потреби працівників, проте відрізняються за цільовою спрямованістю та складом інструментів. На підставі узагальнення наведених підходів пропонується визначити внутрішній маркетинг підприємства як цілісну систему маркетингових і управлінських заходів, спрямованих на виявлення та задоволення потреб працівників, формування їхньої мотивації, залученості, лояльності й клієнтоорієнтованості з метою узгодження трудової поведінки персоналу зі стратегічними цілями підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Запропоноване визначення відображає подвійне призначення внутрішнього маркетингу. З одного боку, він орієнтований на працівників і спрямований на створення для них сприятливих умов праці, розвитку, комунікації та професійної самореалізації. З іншого боку, внутрішній маркетинг має забезпечувати реалізацію зовнішніх маркетингових обіцянок підприємства, підвищення якості обслуговування, задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій.

Внутрішній маркетинг не слід повністю отожднювати з управлінням персоналом або маркетингом персоналу. Управління персоналом є ширшою системою, яка охоплює планування кадрової потреби, добір, оформлення, оцінювання, розвиток, організацію праці та контроль. Маркетинг персоналу значною мірою спрямований на дослідження ринку праці, залучення кандидатів, формування бренду роботодавця й утримання працівників. Внутрішній маркетинг зосереджується пере-

Таблиця 1

**Основні наукові підходи до внутрішнього маркетингу
та маркетингу персоналу підприємства**

Автори	Зміст наукового підходу
Мальчик М. В., Прокопець В. Е. [1]	Внутрішній маркетинг спрямований на підтримку мотивації внутрішніх стейкхолдерів, розвиток особистісних і професійних компетентностей, підвищення стійкості та конкурентоспроможності організації
Коваленко Н. О., Дунін М. Є. [2]	Внутрішній маркетинг є складовою холістичного маркетингу та передбачає сегментацію персоналу, участь керівництва, розвиток внутрішніх комунікацій і послідовну імплементацію маркетингових заходів
Савченко С., Сукач О., Алімов Д., Аблязова Н. [3]	Маркетинговий підхід до персоналу охоплює залучення, розвиток, мотивування та утримання працівників на основі вивчення їхніх потреб і формування відповідної ціннісної пропозиції
Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лакутін Д. В. [4]	Маркетинг персоналу розглядається як система інструментів залучення, розвитку й утримання працівників, орієнтована на забезпечення кадрових потреб підприємства
Захарчин Г. М. [5]	Маркетинг персоналу пов'язується з кадровою політикою, внутрішніми комунікаціями, брендом роботодавця та формуванням привабливого середовища для працівників
Коваленко О. В. [6]	Маркетинг персоналу розглядається як філософія управління, функція кадрового планування та система маркетингових інструментів роботи з персоналом
Brown D. M. та ін. [9]	Внутрішній маркетинг є організаційним підходом, що поєднує внутрішні управлінські заходи з поведінковими результатами працівників та ефективністю організації
Brown D. M. та ін. [10]	Внутрішній маркетинг забезпечує залучення працівників до процесів створення спільної цінності та реалізації цілей підприємства
Almaslukh F. M. O., Khalid H., Sahi A. M. [13]	Внутрішній маркетинг охоплює підтримувальне й партисипативне лідерство, навчання, розвиток, інформаційне забезпечення та внутрішні комунікації
Abidin M. K. F. B., Sade A. B., Saad N. M. [14]	Внутрішній маркетинг у поєднанні з організаційним навчанням і трансформаційним лідерством забезпечує узгодження працівників із цілями організаційних перетворень

Джерело: сформовано авторкою на основі [1–6; 9; 10; 13; 14]

дусім на вже наявному персоналі, його ставленні до підприємства, розумінні цілей організації, прийнятті корпоративних цінностей та готовності забезпечувати належну якість взаємодії із зовнішніми споживачами.

Виділемо основні функції внутрішнього маркетингу підприємства: аналітична функція, комунікаційна функція, мотиваційна функція, інтеграційна функція, розвивальна функція, адаптаційна функція, культуротворча функція, контрольно-оцінювальна функція.

Система мотивації повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Заробітна плата, премії, бонуси та соціальні гарантії забезпечують матеріальну зацікавленість працівників. Водночас не менш важ-

ливими є визнання результатів, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, кар'єрне зростання та підтримка ініціативи. Як зазначають Т. В. Бондар і А. С. Краснонос, ефективна мотиваційна система має враховувати не лише фінансові стимули, а й потреби та очікування персоналу [7].

У системі внутрішнього маркетингу доцільно оцінювати не тільки кількісні результати праці, а й ставлення працівників до клієнтів, дотримання корпоративних стандартів, участь у командній роботі та готовність пропонувати вдосконалення. При цьому однакові способи мотивації не можуть бути однаково дієвими для всіх категорій персоналу. Тому підприємству необхідно враховувати вік,

досвід, посадові функції та професійні очікування працівників. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник. Його завдання полягає не лише у постановці завдань і контролі результатів, а й у поясненні цілей підприємства, підтримці працівників та створенні умов для їхнього професійного розвитку.

Для внутрішнього маркетингу найбільш прийнятними є трансформаційний, ситуаційний, демократичний і коучинговий стилі лідерства. Їх застосування дає змогу враховувати рівень підготовки працівників, залучати їх до прийняття рішень та підтримувати готовність до змін, що знаходить підтвердження в працях [13; 15].

Взаємозв'язок мотивації, лідерства та внутрішнього маркетингу має циклічний харак-

тер. Лідерська поведінка керівника впливає на сприйняття працівниками справедливості, довіри та підтримки. Це визначає дієвість мотиваційних інструментів, рівень задоволеності працею та готовність персоналу брати участь у реалізації цілей підприємства. Залучений працівник демонструє вищу ініціативність, відповідальність і клієнтоорієнтованість, що підвищує якість внутрішніх процесів і взаємодії із зовнішніми споживачами. Отримані результати, своєю чергою, формують основу для визнання досягнень, удосконалення системи мотивації та подальшого розвитку внутрішнього маркетингу.

Ефективність внутрішнього маркетингу залежить від взаємної узгодженості наведених складових. Матеріальна винагорода

Таблиця 2

Вплив мотивації та лідерства на ефективність внутрішнього маркетингу підприємства

Складова	Основні інструменти	Внутрішній результат	Вплив на діяльність підприємства
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси, участь у результатах, соціальний пакет	Відчуття справедливості, зацікавленість у результатах	Підвищення продуктивності та якості виконання завдань
Нематеріальна мотивація	Визнання, кар'єрне зростання, автономність, гнучкість, участь у рішеннях	Задоволеність працею, лояльність, ініціативність	Зниження плинності та посилення організаційної прихильності
Трансформаційне лідерство	Спільне бачення, натхнення, підтримка інновацій і змін	Залученість, довіра, готовність до перетворень	Підвищення адаптивності та інноваційності
Ситуаційне лідерство	Диференціація управлінського впливу, наставництво, делегування	Відповідність способів управління потребам працівників	Раціональне використання потенціалу персоналу
Коучингове лідерство	Зворотний зв'язок, розвиток компетентностей, постановка розвивальних цілей	Самостійність і професійне зростання	Поліпшення якості рішень і результативності роботи
Внутрішні комунікації	Зустрічі, цифрові платформи, корпоративні канали, опитування	Поінформованість, взаєморозуміння, зниження невизначеності	Узгодженість дій підрозділів і працівників
Навчання та розвиток	Тренінги, наставництво, обмін знаннями, індивідуальні плани розвитку	Зростання професійної компетентності	Підвищення якості обслуговування та реалізації маркетингових рішень
Корпоративна культура	Цінності, стандарти поведінки, командні практики	Організаційна ідентифікація та клієнтоорієнтованість	Зміцнення бренду і лояльності клієнтів

Джерело: сформовано авторкою на основі [1–6; 9; 10; 13; 14]

без визнання, довіри й можливостей розвитку може забезпечити лише короткострокове підвищення трудової активності. Так само сильне лідерство без справедливої системи оплати праці та належних умов роботи не здатне сформувати довготривалу прихильність персоналу. Тому внутрішній маркетинг має будуватися на інтегрованому підході, за якого мотиваційні, комунікаційні, лідерські та розвивальні інструменти взаємно доповнюють один одного.

Ефективність внутрішнього маркетингу залежить від узгодженого застосування мотиваційних, лідерських, комунікаційних і розвивальних інструментів. Матеріальна винагорода без визнання, довіри та можливостей професійного розвитку здатна забезпечити лише короткострокове підвищення трудової активності. Водночас лідерська підтримка без справедливої системи оплати праці та належних умов роботи не формує стійкої прихильності персоналу. Тому внутрішній маркетинг має ґрунтуватися на комплексному підході, за якого всі його складові взаємно доповнюють одна одну.

По-перше, мотивація та лідерство забезпечують узгодження індивідуальних потреб працівників із цілями підприємства і сприяють формуванню клієнтоорієнтованої поведінки. Працівники повинні розуміти не лише

зміст поставлених завдань, а й їхній зв'язок із якістю обслуговування, задоволеністю споживачів та маркетинговими результатами. Врахування дотримання стандартів сервісу, командної взаємодії та внеску у вирішення проблем клієнтів у системі оцінювання і винагороди підвищує відповідальність персоналу за результати діяльності підприємства.

По-друге, лідерство створює середовище довіри, необхідне для відкритої внутрішньої комунікації, прояву ініціативи та розвитку інноваційності. Підтримка працівників, визнання їхнього внеску, залучення до прийняття рішень і можливість висловлювати пропозиції сприяють своєчасному виявленню проблем та вдосконаленню внутрішніх процесів. За таких умов персонал активніше обмінюється знаннями, бере участь у командній роботі та пропонує нові способи досягнення маркетингових цілей.

По-третє, поєднання внутрішнього маркетингу, організаційного навчання та сучасних підходів до лідерства підвищує адаптивність підприємства в умовах цифровізації й організаційних змін [14]. Одночасно це сприяє узгодженню зовнішнього позиціонування підприємства з реальною поведінкою працівників. Маркетингові обіцянки щодо клієнтоорієнтованості, інноваційності та соціальної відповідальності мають бути зрозумілими персоналу,

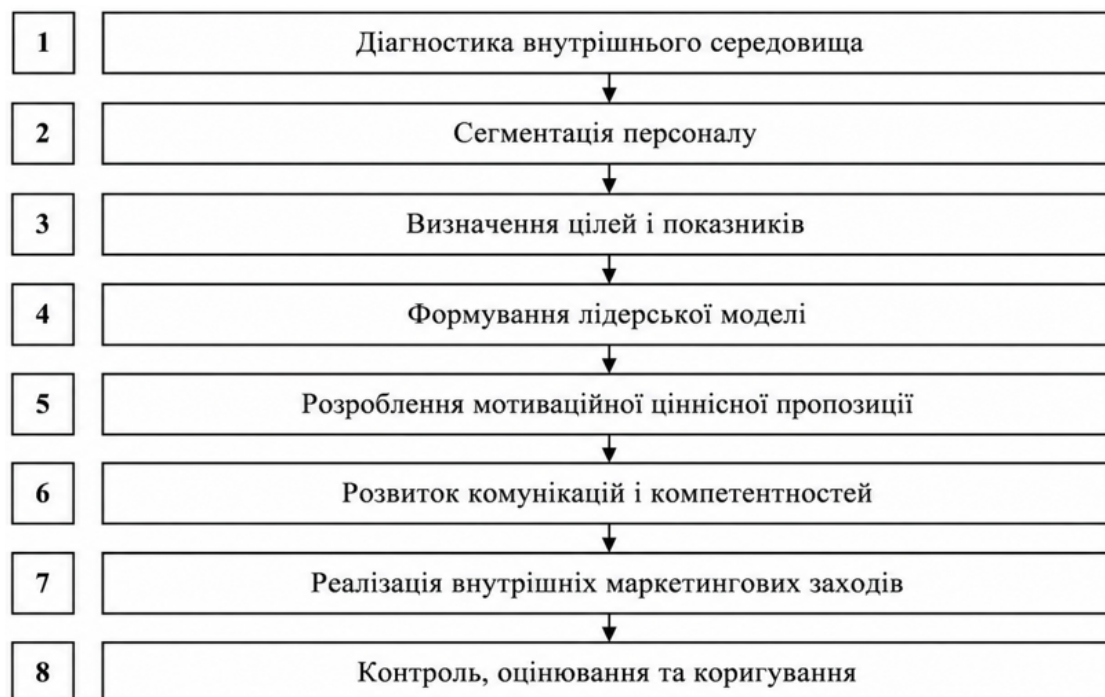


Рис. 1. Алгоритм підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства на основі мотивації та лідерства

Джерело: сформовано авторкою

підтримуватися керівниками та втілюватися у щоденній взаємодії зі споживачами.

Враховуючи зазначене, пропонується алгоритм підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства на основі мотивації та лідерства.

Запропонований алгоритм відображає послідовність основних управлінських дій, необхідних для підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства на основі мотивації та лідерства. Кожен його етап має власне змістове наповнення та спрямований на досягнення конкретного результату: від виявлення потреб і проблем внутрішнього середовища до оцінювання ефективності запроваджених заходів та їх подальшого коригування. Водночас результативність алгоритму залежить від взаємозв'язку всіх його складових, оскільки недоліки на одному з етапів можуть знизити ефективність усієї системи внутрішнього маркетингу.

Для більш детального розкриття змісту запропонованого алгоритму в таблиці 3 узагальнено характеристику кожного етапу та визначено очікувані результати його реалізації. Такий підхід дає змогу конкретизувати управлінські дії підприємства, встановити

логічний зв'язок між ними та сформувати основу для практичного впровадження системи внутрішнього маркетингу.

Оцінювання ефективності внутрішнього маркетингу підприємства доцільно здійснювати за сукупністю кадрових, комунікаційних і маркетингових показників. До основних із них належать рівень задоволеності, залученості та лояльності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, участь працівників у навчанні, рівень їхньої поінформованості про цілі підприємства, кількість висунутих і реалізованих ініціатив, дотримання стандартів обслуговування, кількість скарг клієнтів, рівень задоволеності споживачів, продуктивність праці та результативність маркетингових заходів. Комплексне використання зазначених показників дає змогу простежити взаємозв'язок між станом внутрішнього середовища, поведінкою персоналу, якістю обслуговування клієнтів і загальними результатами діяльності підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства потребує переходу від застосування окремих мотиваційних або комунікаційних заходів до формування цілісної системи. Її основою має

Таблиця 3

Складові алгоритму підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства

Етап	Зміст	Очікуваний результат
Діагностика внутрішнього середовища	Мотивація, задоволеність, залученість, комунікації, довіра, корпоративна культура	Виявлення проблем, потреб і резервів розвитку
Сегментація персоналу	Розподіл працівників за потребами, функціями, досвідом і мотиваційними очікуваннями	Визначення цільових груп внутрішнього маркетингу
Визначення цілей і показників	Формування цілей, критеріїв і методів оцінювання	Чіткі орієнтири реалізації внутрішнього маркетингу
Формування лідерської моделі	Роль керівників, стиль лідерства, довіра, зворотний зв'язок, підтримка	Узгоджена поведінка керівників і підвищення довіри персоналу
Розроблення мотиваційної пропозиції	Винагороди, визнання, розвиток, кар'єра, участь у рішеннях, гнучкість	Підвищення мотивації, задоволеності та лояльності
Розвиток комунікацій і компетентностей	Інформування, навчання, наставництво, цифрові канали, обмін знаннями	Зростання поінформованості та професійної спроможності
Реалізація внутрішніх маркетингових заходів	Адаптація, навчання, мотиваційні програми, внутрішні кампанії	Практичне впровадження розроблених рішень
Контроль і коригування	Моніторинг показників, опитування, оцінювання результатів, внесення змін	Гнучкість і безперервне вдосконалення системи

Джерело: сформовано авторкою

бути поєднання сегментованої мотиваційної пропозиції, підтримувального лідерства, двосторонніх комунікацій, розвитку компетентностей та постійного оцінювання результатів. Саме така система забезпечує перетворення працівників із формальних виконавців на залучених учасників створення цінності, здатних підтримувати бренд, реалізовувати маркетингові обіцянки та сприяти досягненню цілей підприємства.

Висновки. У процесі дослідження визначено, що підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства передбачає послідовність етапів: діагностику внутрішнього середовища, сегментацію персоналу, визначення цілей і показників, формування відповідної моделі лідерства, розроблення мотиваційної ціннісної пропозиції, розвиток внутрішніх комунікацій і компетентностей працівників, реалізацію внутрішніх маркетингових заходів, а також контроль, оцінювання та коригування отриманих результатів.

Мотивація та лідерство набувають визначального значення у системі внутрішнього маркетингу підприємства, адже вони дозволяють: узгоджувати індивідуальні потреби та інтереси працівників із цілями підприємства; формувати довіру до керівництва, залученість персоналу та сприятливий соціально-психологічний клімат; підвищувати ініціативність, відповідальність і клієнтоорієнтованість працівників; забезпечувати ефективний обмін інформацією, розвиток внутрішніх комунікацій і командної взаємодії; сприяти професійному розвитку персоналу та формуванню необхідних управлінських, комунікативних і циф-

рових компетентностей; підвищувати якість обслуговування споживачів, зміцнювати репутацію бренду та конкурентні позиції підприємства; забезпечувати адаптивність персоналу до організаційних змін, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища.

Алгоритм підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства на основі мотивації та лідерства, представлений у статті, дозволяє сформувати комплексний підхід до управління персоналом як внутрішньою цільовою аудиторією. Він охоплює дослідження потреб та очікувань працівників, формування диференційованих мотиваційних інструментів, розвиток підтримувального, трансформаційного і коучингового лідерства, удосконалення внутрішніх комунікацій, реалізацію програм навчання та постійне оцінювання результативності внутрішніх маркетингових заходів.

Отже, мотивація та лідерство повинні розглядатися як взаємопов'язані чинники підвищення ефективності внутрішнього маркетингу підприємства. Їх інтеграція дає змогу перейти від використання окремих стимулювальних і комунікаційних заходів до формування цілісної системи взаємодії з персоналом. Така система має ґрунтуватися на поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації, довіри, відкритих комунікацій, розвитку професійних компетентностей, підтримки ініціативності та участі працівників у прийнятті рішень, що створює передумови для підвищення клієнтоорієнтованості, результативності маркетингової діяльності й загальної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мальчик М., Прокопець В. Вплив турбулентності на мотивацію персоналу та здобувачів освіти в системі внутрішнього маркетингу закладів вищої освіти / М. Мальчик, В. Прокопець // *Фінансовий простір*. – 2024. – № 1–2 (53). – С. 40–53. – DOI: 10.30970/фр.1-2(53).2024.405253.
2. Коваленко Н. О., Дунін М. Є. Сучасні тренди менеджменту в контексті впровадження внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств / Н. О. Коваленко, М. Є. Дунін // *Modern Economics*. – 2024. – № 46. – С. 53–60. – DOI: 10.31521/modecon.V46(2024)-08.
3. Савченко С., Сукач О., Алімов Д., Аблязова Н. Маркетинговий підхід у розробці системи управління талантами / С. Савченко, О. Сукач, Д. Алімов, Н. Аблязова // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. – 2024. – № 1 (5). – С. 163–178. – DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-163-178.
4. Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лакутін Д. В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи / М. В. Руденко, О. О. Кравченко, А. І. Маренич, Д. В. Лакутін // *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. – 2023. – № 26. – С. 128–134. – DOI: 10.20535/2307-5651.26.2023.287419.
5. Захарчин Г. М. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах / Г. М. Захарчин // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 66. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-71.

6. Коваленко О. В. Концептуальні підходи до маркетингу персоналу / О. В. Коваленко // *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. – 2025. – № 1 (10). – С. 135–142. – DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332737pp135-142.
7. Бондар Т., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу / Т. Бондар, А. С. Краснонос // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 57. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-114.
8. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації / Н. М. Буняк // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 64. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92.
9. Brown D. M., Pattinson S., Sutherland C., Davies M. A. P. Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda / D. M. Brown, S. Pattinson, C. Sutherland, M. A. P. Davies // *Journal of Business Research*. – 2025. – Vol. 194. – Article 115384. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115384.
10. Brown D. M., Apostolidis C., Dey B. L., Singh P., Thrassou A., Kretsos L., Babu M. M. Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations / D. M. Brown, C. Apostolidis, B. L. Dey, P. Singh, A. Thrassou, L. Kretsos, M. M. Babu // *Industrial Marketing Management*. – 2024. – Vol. 117. – P. 14–27. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.12.006.
11. Brown D. M. How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector / D. M. Brown // *International Journal of Bank Marketing*. – 2025. – Vol. 43. – № 5. – P. 1122–1145. – DOI: 10.1108/IJBM-01-2024-0049.
12. Bennani C. A., Hassi A. The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco / C. A. Bennani, A. Hassi // *Rajagiri Management Journal*. – 2024. – Vol. 18. – № 4. – P. 287–304. – DOI: 10.1108/RAMJ-04-2023-0081.
13. Almaslukh F., Khalid H., Sahi A. M. The impact of internal marketing practices on employees' job satisfaction during the COVID-19 pandemic: The case of the Saudi Arabian banking sector / F. M. O. Almaslukh, H. Khalid, A. M. Sahi // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14. – № 15. – Article 9301. – DOI: 10.3390/su14159301.
14. Abidin M., Sade A., Saad N. Aligning people for digital transformation in ports: The role of internal marketing, learning, and leadership / M. K. F. B. Abidin, A. B. Sade, N. M. Saad // *Open Journal of Business and Management*. – 2025. – Vol. 13. – № 4. – P. 2890–2914. – DOI: 10.4236/ojbm.2025.134153.
15. Santoso N. R., Sulistyningtyas I. D., Pratama B. P. Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication / N. R. Santoso, I. D. Sulistyningtyas, B. P. Pratama // *Journal of Communication Inquiry*. – 2022. – Online First. – DOI: 10.1177/01968599221095182.

REFERENCES:

1. Malchuk M., Prokopets V. (2024) Vplyv turbulentnosti na motyvatsiiu personalu ta здобувачів освіти в системі внутрішнього маркетингу закладів вищої освіти [The impact of turbulence on the motivation of personnel and students in the internal marketing system of higher education institutions]. *Finansovyi prostir*, no. 1–2 (53), pp. 40–53. DOI: 10.30970/fp.1-2(53).2024.405253.
2. Kovalenko N. O., Dunin M. Ye. (2024) Suchasni trendy menedzhmentu v konteksti vprovadzhennia vnutrishnoho marketingu u diialnist pidpriemstv [Modern management trends in the context of implementing internal marketing in enterprise activities]. *Modern Economics*, no. 46, pp. 53–60. DOI: 10.31521/modecon.V46(2024)-08.
3. Savchenko S., Sukach O., Alimov D., Abliazova N. (2024) Marketingovy pidkhid u rozrobtsi systemy upravlinnia talantamy [Marketing approach to the development of a talent management system]. *Acta Academiae Berekasiensis. Economics*, no. 1 (5), pp. 163–178. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-163-178.
4. Rudenko M. V., Kravchenko O. O., Marenych A. I., Lakutin D. V. (2023) Upravlinnia marketingom personalu pidpriemstv: vyklyky ta perspektyvy [Personnel marketing management of enterprises: challenges and prospects]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 26, pp. 128–134. DOI: 10.20535/2307-5651.26.2023.287419.
5. Zakharchyn H. M. (2024) Marketing personalu u konteksti formuvannia kadrovoi polityky orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Personnel marketing in the context of forming an organization's personnel policy under modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-71.
6. Kovalenko O. V. (2025) Kontseptualni pidkhody do marketingu personalu [Conceptual approaches to personnel marketing]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 1 (10), pp. 135–142. DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332737pp135-142.
7. Bondar T., Krasnonos A. S. (2023) Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-114.
8. Buniak N. M. (2024) Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92.

9. Brown D. M., Pattinson S., Sutherland C., Davies M. A. P. (2025) Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, vol. 194, article 115384. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115384.
10. Brown D. M., Apostolidis C., Dey B. L., Singh P., Thrassou A., Kretsos L., Babu M. M. (2024) Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, vol. 117, pp. 14–27. DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.12.006.
11. Brown D. M. (2025) How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 43, no. 5, pp. 1122–1145. DOI: 10.1108/IJBM-01-2024-0049.
12. Bennani C. A., Hassi A. (2024) The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*, vol. 18, no. 4, pp. 287–304. DOI: 10.1108/RAMJ-04-2023-0081.
13. Almaslukh F., Khalid H., Sahi A. M. (2022) The impact of internal marketing practices on employees' job satisfaction during the COVID-19 pandemic: The case of the Saudi Arabian banking sector. *Sustainability*, vol. 14, no. 15, article 9301. DOI: 10.3390/su14159301.
14. Abidin M., Sade A. B., Saad N. M. (2025) Aligning people for digital transformation in ports: The role of internal marketing, learning, and leadership. *Open Journal of Business and Management*, vol. 13, no. 4, pp. 2890–2914. DOI: 10.4236/ojbm.2025.134153.
15. Santoso N. R., Sulistyningtyas I. D., Pratama B. P. (2022) Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*, Online First. DOI: 10.1177/01968599221095182.

Дата надходження статті: 21.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 24.09.2026

Дата публікації статті: 20.10.2026