УДК *339.138* **DOI***: https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-08*

Коваленко Н. О., *кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна*

ORCID ID: *0000-0003-0621-8214*
e-mail: *nperederiy@nubip.edu.ua*

Дунін М. Є., *аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна*

ORCID ID: *0009-0009-4745-3852*
e-mail: *95dunin@gmail.com*

Сучасні тренди менеджменту в контексті впровадження внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств

Анотація. *Стаття присвячена розгляду ролі сучасних трендів менеджменту при впровадженні внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств. Наведено характеристику внутрішнього маркетингу як частини холістичної концепції маркетингу. Конкретизовано етапи імплементації внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств. Підкреслено недоліки зазначеної моделі імплементації у розрізі сегментації персоналу, участі керівництва та внутрішніх комунікацій всередині підприємств. Досліджено основні тенденції у процесах, пов'язаних з менеджментом всередині підприємств, незалежно від галузі та розміру підприємств. Графічно представлено рівень задоволеності працівників від реалізації різних інструментів менеджменту. Підтверджено припущення щодо можливої оптимізації внутрішніх маркетингових процесів, що стосуються сегментації персоналу, обрання керівничої моделі та внутрішніх комунікацій. Запропоновано сучасні методи та інструменти менеджменту для сегментації персоналу, обрання керівничої моделі та внутрішніх комунікацій в контексті впровадження внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств.*

Ключові слова: *холістичний маркетинг, внутрішній маркетинг, тренди менеджменту, рівень задоволеності працівників, сегментація персоналу, керівнича модель, внутрішні комунікації.*

Nataliia Kovalenko, *PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

Maksym Dunin, *PhD student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

Modern Management Trends in the Context of Implementing Internal Marketing in the Activities of Enterprises

Abstract. Introduction. *The article considers the role of modern management trends in the implementation of internal marketing in the activities of enterprises. The basis for consideration of this issue is the problem of competent construction of internal processes in the company, taking into account dynamic changes in the market and the emergence of new technologies.*

Purpose. *The aim of this study is to identify the shortcomings of the existing model of implementation of internal marketing in the activities of enterprises and provide recommendations for improving the situation, taking into account modern management trends.*

Results. *The article defines the holistic concept of marketing and provides characteristics of internal marketing as a part of the holistic concept of marketing. The stages of implementation of internal marketing in the activities of enterprises are specified. The stages of personnel segmentation, management participation and internal communications are described in detail. The disadvantages of this implementation model in terms of personnel segmentation, management involvement and internal communications within enterprises are highlighted. The main trends in the processes related to management within enterprises, regardless of industry and size of enterprises, in the post-pandemic period are investigated. The level of employee satisfaction with the implementation of various management tools based on analytics from 2023 is graphically presented. The assumptions about the possible optimisation of internal marketing processes related to personnel segmentation, selection of a management model and internal communications are confirmed. Modern methods and tools of management for personnel segmentation, selection of a management model and internal communications in the context of implementation of internal marketing in the activities of enterprises are proposed.*

[1]**Стаття надійшла до редакції***: 12.07.2024*
Received*: 12 July 2024*

Conclusions. *The study confirmed that internal marketing is an exemplary model for building internal processes of companies. Based on the analysis and assumptions, it was found that some stages of this model are not devoid of variability over time, and therefore it is important to constantly study management trends to optimise internal processes at enterprises.*

Keywords: *holistic marketing; internal marketing; management trends; employee satisfaction; personnel segmentation; leadership model; internal communications.*

JEL Classification: *M12, M31.*

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище, в якому діють підприємства різних галузей по всьому світу, є доволі динамічним та швидко змінюється під впливом новітніх технологій. Середовище змінюється, але компанії не завжди встигають, так як стратегічне планування, яке використовується задля окреслення чіткого вектору розвитку, передбачає витримку як мінімум 5 років. Чим більше компанія, тим більше її бажання мати стабільний шлях без суттєвих змін. Тому виникає питання, чи можна побудувати внутрішні процеси в компанії так, щоб було більше простіру для маневру.

Відповідь на це питання частково дали науковці, які зайняті у сфері маркетингу, створивши холістичну концепцію маркетингу, яка увібрала в себе всі найкращі аспекти минулих концепцій та яка розглядає більшість бізнес-процесів нерозривно. Особливо актуальним у цій концепції для нас є внутрішній маркетинг, який тісно переплітається з менеджментом. Цей взаємозв'язок може стати ключем для вирішення проблематики адаптації внутрішніх процесів, що відбуваються на підприємствах, до технологічних реалій та запитів працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових статей та іншого роду публікацій щодо визначеного питання не так багато. Серед науковців, які якісно вивчали внутрішній маркетинг як частину холістичного концепту, є А. Крістеа, К-К. Мунтяну, П. Андрея, Х. Соліман тощо. Але зважаючи на той факт, що розвиток технологій має всебічний вплив, в тому числі і вплив на існуючі менеджерські та маркетингові методи, питання глибшого розгляду аспектів внутрішнього маркетингу залишається відкритим та потребує більш детального розгляду.

Формулювання цілей дослідження. Враховуючи актуальність проблеми, метою даної статті є обґрунтування важливості врахування сучасних тенденцій менеджменту в контексті впровадження внутрішнього маркетингу як частини холістичної концепції маркетингу у діяльність компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жодне підприємство прибуткового типу не існує сьогодні без маркетингової діяльності, так як у підприємців є розуміння того, що грамотний маркетинг – запорука успіху. Неможливо ефективно реалізовувати свої ідеї у вигляді продуктів і послуг, якщо підприємство не вміє вибудовувати партнерські відносини з постачальниками та іншими суб'єктами бізнес-комунікацій, не може сформувати портрет цільової аудиторії та взаємодіяти з нею, не знаходить підходи для створення орієнтованої на результат атмосфери в колективі тощо. А в теперішній час компанії змушені не просто притримуватися цих умов, вони мають виконувати їх одночасно.

Маркетингова модель, яка задовольняє вищезазначену умову, вже існує – це холістична концепція маркетингу. Методологічне визначення даного концепту представлено багатьма авторами, але максимально просто його описали науковці Т. Пуркареа і М. Ратіу, які вказали, що холістичний концепт маркетингу може бути представлений як розроблена маркетингова стратегія, спрямована на цілісне відображення бізнесу, щоб точно врахувати кожен аспект бізнесу [9, с. 43]. Для конкретизації аспектів бізнесу можна навести визначення іншого науковця, який описує холістичну концепцію маркетингу як інструмент, який включає чотири основні елементи (маркетинг відносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг), і впровадження якого веде до покращення загальної ефективності організації [9, с. 43].

Кожен з аспектів холістичного маркетингу представляє собою складну систему, яка включає в себе безліч факторів. В контексті нашого дослідження нас цікавить саме внутрішній маркетинг, який спрямований на бізнес-процеси, що стосуються персоналу компанії. Визначення даного аспекту демонструє нам це – внутрішній маркетинг означає, що кожна особа в організації (чи то в вищому керівництві, чи то у відділі маркетингу, чи то в інших відділах) приймає маркетингові приципи, які підходять для обслуговування клієнтів [9, с. 45].

Так як цей аспект має якимось чином реалізовуватись, науковцями було запропоновано модель імплементації внутрішнього маркетингу (рис. 1). Впровадження внутрішнього маркетингу на підприємствах розглядається як комплекс заходів з метою оптимізації внутрішніх процесів [7, с. 11]. Модель, представлена на рис. 1, конкретизує цей методологічний опис, де-факто замінюючи описовий процес на ітераційний.

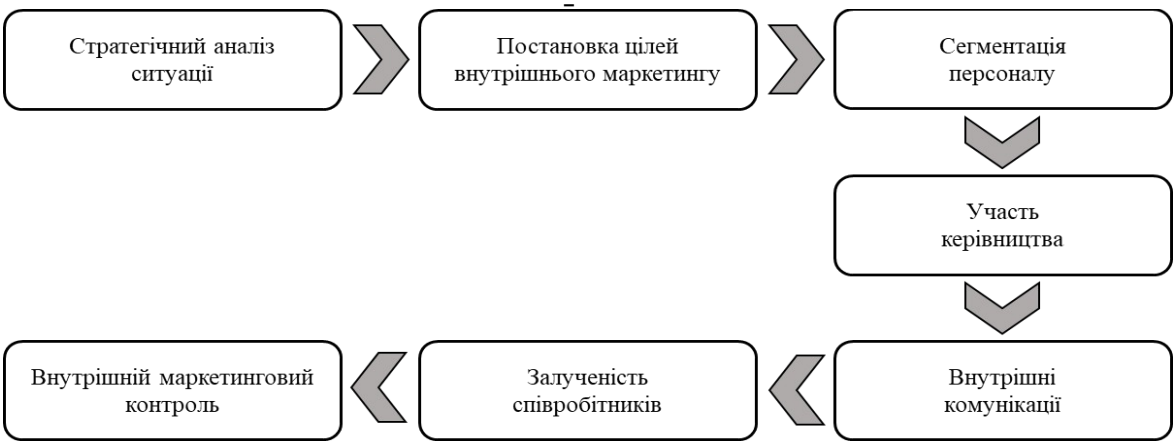

Рисунок 1 – **Етапи імплементації внутрішнього маркетингу**

Джерело: [7, с. 11]

Автори даної моделі відзначають, що розділили її на сім окремих етапів, щоб її можна було легко застосувати в організаціях з різними розмірами та ресурсами [7, с. 11]. Для того, щоб краще зрозуміти дану модель, представимо пояснення авторів у табличному вигляді (табл. 1).

Таблиця 1 **Конкретизація етапів впровадження внутрішнього маркетингу на підприємствах**

Назва етапу	Сутність етапу
Стратегічний аналіз ситуації	Аналіз поточної ситуації, зосереджений на виявленні сильних і слабих сторін у чотирьох основних сферах: орієнтація співробітників на клієнтів, орієнтація компанії на персонал, організаційна культура і стиль керівництва
Постановка цілей внутрішнього маркетингу	Постановка цілей, що будуть підпорядковані загальній меті внутрішнього маркетингу – розвиток сильного мотивованого персоналу, готового задовольнити всі потреби клієнтів; цілі при цьому можуть стосуватися як тактичної сфери маркетингу, так і стратегічної
Сегментація персоналу	Оцінка кожного співробітника за певними критеріями (як наприклад, вік, характер відносин з компанією, ієрархічна позиція, професійний досвід і т.д.) задля розуміння, як можна ефективно використовувати інструменти внутрішнього маркетингу
Участь керівництва	Реалізація управлінського бачення, що має бути зосереджене на лідерстві та підтримці належного лідерського клімату, а також на інтегрованій маркетинговій комунікації, де кожен працівник робить свій внесок у донесення цінностей до споживачів
Внутрішні комунікації	Створення ефективного механізму зворотного зв'язку між різними ешелонами компанії незалежно від ієрархічних рівнів задля передачі важливої інформації всім зацікавленим членам комунікації
Залученість співробітників	Поєднання заходів, які формують прихильність працівників до підприємства та його діяльності, стимулюють бажання працівників працювати як команда, забезпечуючи відповідний внесок у кінцевий результат
Внутрішній маркетинговий контроль	Контролювання процесу впровадження внутрішнього маркетингу, а також впливу внутрішньої маркетингової діяльності на внутрішніх і зовнішніх клієнтів задля фіксації прогресу чи регресу

Джерело: складено на основі [7]

Пояснення, наведені у табл. 1, досить чітко окреслюють, що відбувається на кожному етапі впровадження внутрішнього маркетингу. Найбільш цікавими в контексті нашого дослідження в даній моделі є етапи сегментації персоналу, участі керівництва та внутрішніх комунікацій. Ці етапи можна об'єднати за однією логікою – вони керуються управлінськими рішеннями, тобто менеджментом. І в даному місці слід зупинитися на тому, як пропонується ці етапи реалізовувати. Автори даної моделі запропонували наступні інструменти для цих етапів, зокрема:

- для сегментації персоналу – акцентувати увагу на сегментації, що заснована на мотивації, розподіляючи працівників на: ті, хто вижив (працюють заради грошей, живуть за своїми стандартами), шукачі

(працюють для особистого задоволення, яке виражається як у фінансових, так і нефінансових досягненнях), трансценденталісти (працюють для самовдосконалення та розвитку), учасники (працюють не заради грошей, а для того, щоб внести свій внесок у кінцевий результат), ентузіасти (працюють спілкуючись і допомогаючи іншим), залежні (працюють, бо не знають, що ще робити);

- для участі керівництва – керуватися правилом щодо створення позитивного клімату довіри між керівництвом і персоналом, сприяючи прийняттю внутрішніх маркетингових програм на всіх рівнях ієрархії, заснованого на філософії «внутрішній маркетинг підтримує людей, а люди – продуктивність компанії»;
- для внутрішніх комунікацій – використовувати класичні інструменти як наприклад тренінги, щотижневі внутрішні інформаційні бюлетені, дошки оголошень, журнали, конференції, спеціалізовані семінари, керівництва та посібники, директиви та внутрішні норми, електронні повідомлення тощо [7, с. 12-14].

Описані вище інструменти з першого погляду дійсно можуть використовуватися, так як в них прослідковується класичний менеджмент, спрямований на побудову робочої атмосфери в компанії. Але такий підхід не позбавлений проблем або ж «сліпих плям».

На нашу думку, сегментація персоналу за мотивацією може бути тільки одним з інструментів, але не головним, тому що цей метод містить у собі суб'єктивізм. Участь керівництва має реалізовуватися не тільки з позиції створення позитивного клімату (що також може по різному сприйматися внаслідок суб'єктивізму) всередині компанії, але на основі конкретних концептуальних моделей менеджменту, які можуть пропонуватися в конкретному випадку. Внутрішні комунікації мають містити не тільки класичні підходи, які підтвердили свою ефективність у минулі десятиріччя, але й модернові, які передбачають використання сучасних IT та AI-технологій.

Для того, щоб підтвердити наші думки щодо визначених вище інструментів, представимо наочні дані щодо існуючих трендів у середовищі менеджменту. Особливо нас цікавить період пост-пандемії, так як COVID-19 суттєво вплинув на всі сфери нашого життя. Тому, керуючись публікаціями від 2020 року, опишемо ключові тенденції, що були помічені менеджерами різних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 **Основні тенденції у процесах, пов'язаних з менеджментом всередині підприємств**

№	Сутність тренду
1	Цифрові прориви та програмні рішення швидко змінюють правила конкуренції
2	Бюрократія та надмірні рівні ієрархії ставлять компанії у невигідне конкурентне становище
3	Культура всередині компанії принаймні така ж важлива, як і стратегія успіху бізнесу
4	Суттєва популяризація віддаленої роботи чи роботи за індивідуальним графіком внаслідок пандемії COVID-19
5	Підвищення швидкості організаційної роботи за умови впровадження сучасних IT-інструментів
6	Надмірні адміністративні обов'язки чи формальності, які недостатньо винагороджуються, стають обтяжливим робочим навантаженням для працівників

Джерело: складено на основі [3, с.4; 5]

У табл. 2 було виокремлено шість ключевих тенденцій менеджмент-середовища, які стосуються всіх підприємств незалежно від галузі, у якій вони зайняті, і їх розміру.

Дані тенденції достатньо тісно корелюють із нашими тезами, які стосуються проблематики використання інструментів менеджменту по відношенню до процесів внутрішнього маркетингу. Так, наприклад, тренд №1 і №5 вказує на те, що внутрішню комунікацію дійсно треба будувати із урахуванням IT-технологій. Тренди №2 і №3 підтверджують, що необхідно комплексно підходити до побудови внутрішньої «кухні» підприємства. А тенденції №4 і №6 демонструють нам, що працівники мають різні підходи до виконання своєї роботи та власну оцінку щодо доцільності реалізації тих чи інших вимог керівництва.

Крім цього, у 2023 році Bain & Company провели досить змістовне дослідження щодо рівня задоволеності працівників від використання сучасних інструментів менеджменту в різних компаніях (рис. 2). На графіку ми можемо побачити, що найбільш популярні менеджерські рішення були наступними:

- впровадження систем залучення співробітників (програми підвищення ентузіазму та відданості співробітників);
- впровадження гнучких моделей роботи (політика щодо того, як, де та коли працюють співробітники);
- впровадження програм управління змінами (програми для впровадження нових процесів, систем і стратегій);
- формулювання того, чому існує компанія, її цілей і цінностей [10].

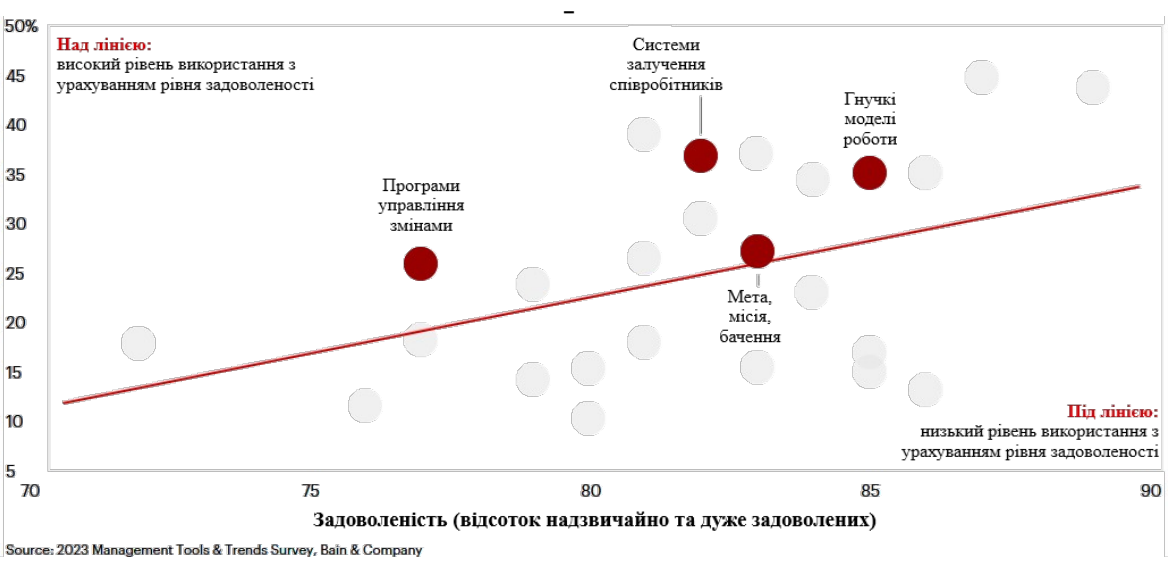

Рисунок 2 – **Рівень задоволеності працівників від реалізації різних інструментів менеджменту**

Джерело: [10]

Тобто, як ми бачимо, більшість популярних інструментів менеджменту дійсно спрямовується на побудову внутрішніх комунікацій, формування ефективної системи мотивацій працівників з боку керівництва та впровадження сучасних систем у діяльність компаній.

Отже, враховуючи той факт, що наші припущення щодо проблематики реалізації етапів сегментації персоналу, участі керівництва і внутрішніх комунікацій (рис. 1) підтвердились, нам слід сформулювати, як в теперішній час підприємства можуть більш грамотно підходити до питання впровадження внутрішнього маркетингу у свою діяльність. Тому представимо витримку методів та інструментів, які краще використовувати для визначених вище етапів, на основі останніх аналітичних публікацій (табл. 3-5).

У табл. 3 було відзначено найбільш ефективні методи менеджменту щодо сегментації персоналу за думкою аналітиків ActivTrak. На нашу думку, описані методи є дійсно влучними, так як охоплюють значну частину реальних і корисних даних про співробітників. Використовуючи дані методи у комбінації з тими, що були запропоновані у табл. 1, компаніям буде легше сегментувати персонал. Керівництво буде краще знати своїх працівників, а працівники будуть краще розуміти своєї положення в колективі.

Таблиця 3 **Витримка сучасних методів та інструментів менеджменту для сегментації персоналу**

Етап впровадження внутрішнього маркетингу	Метод/інструмент менеджменту	Сутність
Сегментація персоналу	Сегментація за посадами	Класифікація співробітників на основі їх посад чи обов'язків, щоб переконатися, що люди відповідають ролям, які краще відповідають їх навичкам і сильним сторонам
	Сегментація на основі ефективності	Класифікація окремих осіб і команд на основі рівня продуктивності для відтворення найкращих практик і визначення областей для вдосконалення
	Сегментація на основі навичок	Організація співробітників на основі компетенцій і досвіду для виявлення прогалин у навичках
	Сегментація на основі місцезнаходження	Групування людей на основі того, де вони працюють – в офісі, з дому чи обох – щоб побачити, де працівники працюють найкраще
	Сегментація на основі залученості	Класифікація співробітників на основі показників залученості, щоб виявити ранні ознаки вигорання та визначити, як найкраще інвестувати в досвід співробітників

Джерело: складено на основі [11]

У табл. 4 було представлено найбільш популярні стилі лідерства на думку аналітиків CFI. Зазначені підходи до взаємодії між керівництвом і працівниками дозволяють закласти кріпке підґрунтя

для функціонування персоналу, так як за допомогою того чи іншого типу лідерства формується чітке і прозоре розуміння процесів у моделі «керівник-працівник». Слід додати, що останні дослідження щодо типів лідерства, які проводилися в контексті діяльності організацій, розташованих в Об'єднаних Арабських Еміратах, продемонстрували, що демократичний і трансформаційний стилі лідерства мали значний позитивний вплив [8, с. 181].

Таблиця 4 **Витримка сучасних методів та інструментів менеджменту для обрання керівничої моделі**

Етап впровадження внутрішнього маркетингу	Метод/інструмент менеджменту	Сутність
Участь керівництва	Демократичне лідерство	Спільний та консультативний стиль керівництва, де кожен член команди має можливість зробити свій внесок у напрямок поточних проектів, при цьому лідер несе остаточну відповідальність за прийняття рішення
	Автократичне лідерство	Лідер приймає всі рішення від імені команди, не приймаючи від них жодних вказівок чи пропозицій; лідер несе всю владу і відповідальність в компанії
	Лідерство Laissez-Faire	Стиль лідерства інтерпретується як «дозволь їм бути», де лідер відступає та дозволяє членам команди працювати без нагляду та вільно планувати, організовувати, приймати рішення, вирішувати проблеми та завершувати доручені проекти
	Трансформаційне лідерство	Трансформація бізнесу або груп шляхом надихання членів команди продовжувати підвищувати планку й досягати того, на що вони ніколи не думали, що здатні; лідери очікують від команд найкращого результату, підштовхуючи їх до звершень
	Транзакційне лідерство	Побудоване на філософії «віддавати і брати»; прямий спосіб лідерства, який усуває плутанину між лідером і підлеглим, а завдання чітко прописані лідером
	Бюрократичне лідерство	Тип лідерства, який ведеться згідно з правилами; процеси та правила дотримуються відповідності до політики компанії без можливості гнучкості
	Лідерство слуги	Лідерство слуги передбачає, що лідер спочатку є слугою команди, перш ніж стати лідером; прагне служити потребам своєї команди, намагається розвивати, підносити та надихати людей, які йдуть за ним

Джерело: складено на основі [6]

У табл. 5 були описані деякі сучасні технологічні рішення, які на думку аналітиків з Cerkl, можуть підвищити ефективність внутрішніх комунікацій в компаніях. Цей перелік, на нашу думку, є еталоном в контексті впровадження IT-інструментів у діяльність підприємств. Зазначені інструменти є доволі легкими у реалізації та засвоєнні, але при цьому дозволяють автоматизувати і прискорити велику кількість робочих процесів. Крім цього, працівники, які відносяться до молодого покоління, можуть набагато краще сприймати інформацію, яка надходить від колег і

керівництва, так як люди цього віку постійно знаходяться у віртуальному середовищі.

Таблиця 5 **Витримка сучасних методів та інструментів менеджменту для внутрішніх комунікацій**

Етап впровадження внутрішнього маркетингу	Метод/інструмент менеджменту	Сутність
Внутрішні комунікації	Мобільний додаток	Платформа, розроблена спеціально для оптимізації спілкування між працівниками; полегшує оновлення інформації (повідомлення, документи, опитування і т.д.) в режимі реального часу, сприяє взаємодії та пропонує легкість спілкування незалежно від фактичного розміщення працівників
	Відеоконференції	Спеціалізований тип програмного забезпечення, що використовується для внутрішнього зв'язку і дозволяє спілкуватися віч-на-віч через Інтернет; підвищують ефективність спілкування серед співробітників, економлячи час і ресурси
	Інструменти управління проектами (Asana, Jira, Trello тощо)	Онлайн-інструменти для співпраці, що допомогають командам планувати, організовувати та керувати роботою; підтримують прозорість, забезпечуючи ефективну внутрішню комунікацію та чітке уявлення про часові рамки та обов'язки проекту
	Інструменти обміну миттєвими повідомленнями (WhatsApp, Telegram, Microsoft Teams, Slack тощо)	Програми, що забезпечують спілкування в реальному часі за допомогою текстових повідомлень; значно пришвидшують прийняття рішень, забезпечують швидке вирішення запитів і сприяють почуттю спільності та кращим стосункам у колективі

Джерело: складено на основі [2]

Таким чином, беручи до уваги всі запропоновані вище методи та інструменти менеджменту (табл. 3-5), можемо зазначити, що сучасним підприємствам слід їх використовувати. При цьому рекомендується користуватися ними в симбіозі з класичними інструментами – завдяки цьому компаніям вдасться максимально ефективно вибудовувати внутрішні процеси з урахуванням різних вікових категорій, типів роботи, інтересів, мотивацій та інших характеристик, якими оцінюються працівники.

Висновки. Проведений нами аналіз внутрішнього маркетингу як частини холістичної концепції маркетингу продемонстрував, що внутрішній маркетинг як підхід до побудови внутрішніх процесів компаній є зразковою моделлю. Зазначена модель є змістовною, має конкретний ітераційний процес. При цьому було з'ясовано, що деякі етапи даної моделі при впровадженні мають тісний взаємозв'язок із менеджерськими рішеннями, а тому вони не позбавлені змінності у часі та мають постійну наукову й практичну актуальність.

З метою кращого розуміння, як сучасні тенденції менеджменту можуть впливати на внутрішні процеси в компаніях, було досліджено ключові тренди, пов'язані з менеджментом. Дані тренди були описані й обґрунтовані на основі інформації, що була зібрана менеджерами різних підприємств з 2020 року. Керуючись аналітичними даними різних експертів, було запропоновано витримку сучасних методів та інструментів менеджменту, що можуть бути реалізовані компаніями при впровадженні внутрішнього маркетингу у свою діяльність із максимальною ефективністю та користю.

Література:

1. Федірець О.В., Лемещенко Н.М., Коваленко Н.О. Маркетингові стратегії управління розвитком агропродовольчої сфери в умовах соціальної економіки. *Актуальні проблеми економіки.* № 3 (273), березень, 2024, с.118-127. URL: http://surl.li/kqeyju.
2. Penny Swift**.** 10 Best Internal Communication Tools for 2024. URL: http://surl.li/efximm.
3. Cambalikova A. Modern Trends in Business Management in the Light of Globalization. *SHS Web of Conf*. 2021. Vol. 92. No. 02009. P. 1-9. URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202009.
4. Cozniuc O., Suslenco A. Improving The Modern Management System Through The Use Of Information Technologies. *The Journal Contemporary Economy*. 2022. No. 4. P. 171-176. URL: http://surl.li/ygatsd.
5. Czerniachowicz B. Implementing modern management orientation with the use of IT technologies in public administration in Poland. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 207. P. 4496-4503. URL: https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.513.
6. Leadership Styles – Overview, Importance, Examples. URL: http://surl.li/agtarx.
7. Munteanu C-C., Andreea P., Cristea A. A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics.* 2014. No. 11. P. 9-17. URL: http://surl.li/shlbto.
8. Orieno O., Udeh Ch., Oriekhoe O., Odonkor B., Ndubuisi N. Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. No. 1. P. 167-190. URL: http://surl.li/ggfnsw.
9. Soliman H. S. An analytical study of the relationship between the holistic marketing and overall organizational performance. *International journal of Business and Social science*. 2016. No. 7. P. 42-56. URL: http://surl.li/kzvcoi.
10. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara, Ronan Kristin. Management Tools & Trends for 2023. URL: https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/.
11. What is workforce segmentation and how to do it. URL: http://surl.li/ephhrq

References:

1. Fedirets, O.V., Lemeshchenko, N. M., & Kovalenko, N. O. (2024). Marketynhovi stratehii upravlinnia rozvytkom ahroprodovolchoi sfery v umovakh sotsialnoi ekonomiky [Marketing strategies for managing the development of the agri-food sector in the social economy]. *Aktualni problemy ekonomiky,* no. 3 (273), pp.118-127. http://surl.li/kqeyju.
2. Swift, P. (2023). 10 Best Internal Communication Tools for 2024. http://surl.li/efximm.
3. Cambalikova, A. (2021). Modern Trends in Business Management in the Light of Globalization. *SHS Web of Conf.*, 92, 02009, 1-9. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202009.
4. Cozniuc, O., & Suslenco, A. (2022). Improving The Modern Management System Through The Use Of Information Technologies. *The Journal Contemporary Economy*, 4, 171-176. http://surl.li/ygatsd.
5. Czerniachowicz, B. (2022). Implementing modern management orientation with the use of IT technologies in public administration in Poland. *Procedia Computer Science*, 207, 4496-4503. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.513.
6. CFI Team. (2023). Leadership Styles – Overview, Importance, Examples. http://surl.li/agtarx.
7. Munteanu, C-C., Andreea, P., & Cristea, A. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 11, 9-17. http://surl.li/shlbto.
8. Orieno, O., Udeh, Ch., Oriekhoe, O., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1, 167-190. http://surl.li/ggfnsw.
9. Soliman, H. S. (2016). An analytical study of the relationship between the holistic marketing and overall organizational performance. *International journal of Business and Social science*, 7, . 42-56. http://surl.li/kzvcoi.
10. Rigby, D., Bilodeau, Barbara, and Ronan, K. (2023). Management Tools & Trends for 2023. https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/
11. ActivTrak (2024). What is workforce segmentation and how to do it. http://surl.li/ephhrq.

Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License