

DOI 10.32782/2786-8559/2024-4-17
УДК 378:339.138:005.21

Мальчик Мар'яна Василівна

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

Прокопець Віталій Едуардович

здобувач вищої освіти третього рівня,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4120-6533>

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розглядається роль внутрішнього маркетингу в закладах вищої освіти та основні засади побудови його стратегії. Автори стверджують, що внутрішній маркетинг є важливим стратегічним інструментом для забезпечення ефективної діяльності закладу вищої освіти в постійно мінливих умовах. Він допомагає підвищити мотивацію та задоволеність працівників і здобувачів вищої освіти, сприяє створенню єдиної корпоративної культури, а також прямо впливає на зовнішній маркетинг. В межах аналізу літератури фактом стала майже повна відсутність українських досліджень теми внутрішнього маркетингу в ЗВО, але існують широкі дослідження щодо класичних підприємств. Тому автори статті спершу фокусують увагу на відмінностях між закладами вищої освіти та підприємствами класичного типу, серед яких основними є цінності (підприємства працюють заради максимального прибутку, розвитку ринку, ЗВО ж створюють академічну спільноту, розвивають науку), цільова аудиторія (ЗВО на противагу підприємствам у внутрішньому середовищі, окрім працівників, мають здобувачів вищої освіти), а також той факт, що ЗВО надають послуги великої тривалості, під час яких регулярно взаємодіють із отримувачами послуг, на відміну від класичних підприємств. Також в статті розглянуто ключові відмінності у внутрішньому маркетингу та його складових у ЗВО на противагу класичним підприємствам, де найвагомішим фактором є відсутність-наявність категорії здобувачів вищої освіти. Автори статті розглядають предметно внутрішній маркетинг закладів вищої освіти, виділяють такі його ознаки, як персоналізація та тривалість у часі, рекурентність. Також у статті йде мова про можливі етапи для створення стратегії внутрішнього маркетингу ЗВО, ймовірні проблеми та їх рішення при імплементації стратегії. Найбільшою проблемою, на думку авторів, може стати пасивність колективу, його супротив трансформаціям. Як висновок, ефективне впровадження інтуїтивно-зрозумілої стратегії внутрішнього маркетингу може сприяти підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти, залученню та утриманню талановитого персоналу і здобувачів вищої освіти, а також покращенню його загального іміджу в освітньому та науковому сегментах.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, заклад вищої освіти, здобувач вищої освіти, корпоративна культура, бренд, інструменти внутрішнього маркетингу, стратегія внутрішнього маркетингу.

Mariana Malchyk, Vitalii Prokopets

National University of Water and Environmental Engineering

STRATEGIC VALUE OF EFFECTIVE INTERNAL MARKETING IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

The article examines the role of internal marketing in institutions of higher education and the basic principles of building its marketing strategy. The authors claim that internal marketing is an important strategic tool in ensuring the effective operation of a higher education institution (HEI) in constantly changing conditions. It helps increase the motivation and satisfaction of employees and students, contributes to the creation of a unified corporate culture, as well as directly affects external marketing. A critical literature analysis revealed that there are hardly any Ukrainian studies on the topic of internal marketing in the higher education institutions, but there are extensive studies on classical enterprises. Therefore, the authors of the article focus attention on the differences between institutions of higher education and enterprises of the classical type. The main ones turned out to be values (enterprises work for maximum profit and are targeted at market development whereas higher education institutions create an academic community and develop science), target audience (in contrast to enterprises in the internal environment, and in addition to

employees, higher education institutions have a pool of students), as well as the fact that HEIs provide long-lasting services, when they regularly interact with the recipient of services, unlike classic enterprises. The article also examines the key differences in internal marketing and its components between higher education institutions and classical enterprises, where the most important factor is the availability of students as a category. Besides, the authors consider internal marketing of higher education institutions and highlight such features as personalization, duration in time and recurrence. The article also suggests possible steps for creating a strategy of internal marketing of higher education institutions, probable problems as well as their solutions during the implementation of the strategy. The biggest problem, according to the authors, may be the passivity of the HEI collective, their resistance to transformations. As a conclusion, the effective implementation of an explicit internal marketing strategy can contribute to increasing the competitiveness of a higher education institution, attracting and retaining the talented staff and students of higher education, as well as improving its overall image in the educational and scientific segments.

Keywords: *internal marketing, institution of higher education, student, corporate culture, brand, tools of internal marketing, internal marketing strategy.*

Вступ. Дослідження проблем внутрішнього маркетингу в закладах вищої освіти – це актуальне питання, адже внутрішній маркетинг є інструментом для вирішення управлінських питань, серед яких базовими окреслюються такі, як: збереження цінних кадрів та розвиток кадрового потенціалу, створення та розвиток бренду, покращення якості навчання, підвищення конкурентоспроможності, побудова академічної спільноти.

На сьогодні сам факт якісного надання освітніх послуг закладом вищої освіти не гарантує успіху на ринку та розвитку академічного потенціалу. Основними відмінностями вітчизняних ЗВО від закордонних вважаємо такі:

- а) внутрішня корпоративна культура;
- б) система мотивації працівників;
- в) механізм співпраці та комунікації працівників та здобувачів вищої освіти.

Для прикладу: основним інструментом мотивації працівників є матеріальний фактор. Автори ж статті вважають, що до базових інструментів мотивації варто віднести такі моральні фактори, як єдність колективу, його особистісний та сукупний розвиток.

Матеріали та методи. Тема адаптивних концепцій, практичного дієвого інструментарію внутрішнього маркетингу активно обговорюється в науковій літературі. Хоча акцент у проаналізованих публікаціях переважно зроблений на класичних підприємствах, усе ж можна навести приклад праць таких іноземних авторів, як Ахмеда Перваїза, Девіда Брауна, Мохамеда Рафіка, Філіпа Котлера, Леонарда Беррі, Майкла Данмора та українських Олени Венгерової, Ірини Решетнікової, Юрія Косміна, Наталії Мазур.

Серед методів наукового дослідження використано загальнонаукові: морфологічного аналізу, узагальнення, причинно-наслідкових зв'язків та індукційно-дедукційний метод.

Метою статті є дослідження внутрішнього маркетингу та його складових у ЗВО, пошук спільних та відмінних з класичними підприємствами ознак, характеристик задля виокремлення

основних етапів створення стратегії внутрішнього маркетингу та її імплементації в управлінську діяльність.

Результати. Наукові нароби, присвячені дослідженням багатокomпонентності внутрішнього маркетингу, є досить потужними, коли мова йде про підприємства класичного типу. Адаптивно до закладів вищої освіти тему пошуку дієвого інструментарію для розробки стратегії внутрішнього маркетингу вивчено недостатньо.

Як стверджує Д. Браун, внутрішній маркетинг – це галузь маркетингу відносин, у якій організація комунікує та співпрацює з власними працівниками задля взаємної користі [1, с. 9]. Це процес спрямований на створення позитивного ставлення працівників до організації та її цілей. Він передбачає використання маркетингових інструментів для комунікації з працівниками, формування їхньої прихильності до компанії та підвищення їхньої ефективності.

Внутрішній маркетинг виник у 1970-х роках як відповідь на зростаючу конкуренцію та необхідність підвищення ефективності роботи організацій, а також як шлях підвищення якості надання різних видів послуг на ринку [2, с. 3]. Він швидко став популярним, тому сьогодні більшість організацій, в т. ч. і заклади вищої освіти, використовують його для досягнення своїх цілей.

На думку гуру маркетингової науки Ф. Котлера, внутрішній маркетинг спрямований на відділ маркетингу, топменеджмент та інші відділи організації. Раніше у своїх працях автор зазначав, що маркетинг є інтегрованою функцією в системі менеджменту підприємства, з чого випливає, що завданням внутрішнього маркетингу, на його думку, є об'єднання й інтеграція зусиль різних організаційних структур (функціональних підрозділів) підприємства через донесення цілей і завдань маркетингу, концепції товару чи послуги, що їх надає підприємство [3, с. 334].

Ірина Решетнікова зауважує, що внутрішній маркетинг є невід'ємною частиною загальної маркетингової діяльності підприємства. Його можна

вважати підсистемою в системі управління маркетингу, роль внутрішнього маркетингу зводиться до створення сприятливого середовища функціонування тих підсистем менеджменту (менеджменту персоналу, інноваційного, фінансового та ін.), які безпосередньо впливають на маркетингову діяльність підприємства і визначають якісний склад комплексу маркетингу, через який підприємство здійснює зовнішній маркетинговий вплив на споживача [4, с. 52].

Науковці розглядають внутрішній маркетинг за декількома напрямками, серед яких виділяють три основних:

- маркетинг продукту, що спрямований на формування позитивного ставлення працівників до продуктів та послуг, які виробляє організація;
- маркетинг бренду, що спрямований на формування позитивного іміджу організації в цілому;
- маркетинг персоналу, який спрямований на залучення, навчання та мотивацію працівників.

Варто уточнити, що перший із трьох виділених напрямів, а саме маркетинг продукту, не є релевантним для розгляду, коли мова йде про внутрішній маркетинг ЗВО, адже жоден ЗВО не виробляє продуктів, тож автори концентрують увагу на другому та третьому напрямках. Вважаємо за доцільне виокремити ключові відмінності між такими організаціями. Класичне підприємство та ЗВО – це дві різні форми організацій, які мають свої особливості та відмінності. Класичні підприємства зазвичай спрямовані на отримання прибутку шляхом виробництва товарів або надання послуг на ринку. ЗВО орієнтовані на надання освітніх послуг та проведення наукових досліджень. Також в цих видах організацій різні цінності: класичне підприємство може мати більш комерційну орієнтацію, де важливими є ефективність та прибуток; ЗВО

мають фокус на академічну та наукову спрямованість, розвиток людського потенціалу. На думку авторів, ключовим є те, що заклади вищої освіти не виробляють товари, а надають нематеріальні послуги, при чому тривалість надання послуги у часі досить довга. Послуги закладів вищої освіти, як-от освіта, дослідження та консультації, хоч і можливо, проте важко оцінювати, про що свідчать постійні дискусійні наукові дебати.

Ще одна відмінність ЗВО від класичних підприємств полягає в тому, що заклади вищої освіти мають більш складну структуру стейкхолдерів, серед яких є не лише здобувачі вищої освіти, а й викладачі, працівники, адміністративний персонал (серед зовнішніх стейкхолдерів можна виділити абітурієнтів, їхніх батьків, батьків здобувачів, а також державні органи, роботодавців та спонсорів, але в статті мова про них не йтиме). Нарешті, маркетинг у закладах вищої освіти часто має більш соціальний характер ніж маркетинг класичного підприємства.

Далі автори вважають за потрібне навести систематизацію відмінностей між внутрішнім маркетингом закладів вищої освіти і класичних підприємств (табл. 1).

Наступним кроком вважаємо за потрібне розглянути складові внутрішнього маркетингу закладу вищої освіти та класичного підприємства.

У наукових джерелах з питань внутрішнього маркетингу можна знайти багато конкретних прикладів його успішного застосування на підприємствах. Нижче автори подають кілька таких прикладів.

У книзі «Справа не в каві. Корпоративна культура Starbucks» Говард Бехар наводить приклад компанії Starbucks, яка успішно застосовує внутрішній маркетинг для підвищення задоволеності працівників. Компанія Starbucks відома своїми

Таблиця 1 – Відмінності у внутрішньому маркетингу закладу вищої освіти та класичного підприємства

Критерій	Заклад вищої освіти	Класичне підприємство
Мета	Залучити здобувачів вищої освіти до активного навчального та позанавчального процесу, створити позитивний імідж навчального закладу та зберегти стабільний потік здобувачів вищої освіти	Залучити та утримати талановитий персонал, створити команду, яка поділяє цілі компанії та сприяє їх досягненню
Цінності	Фокус на освіті, наукових дослідженнях та розвитку, підтримці академічного середовища. В сучасних реаліях частина ЗВО також є зацікавленою у розвитку свого регіону шляхом співпраці з громадами та виконання цільових досліджень	Спрямованість на досягнення бізнес-цілей, розвиток інновацій, підтримку корпоративної культури
Цільова аудиторія	Здобувачі вищої освіти, викладачі, працівники, запрошені гості, адміністрація	Персонал на всіх рівнях організації, включаючи менеджерів, робітників та адміністраторів
Канали комунікації	Можливості для спілкування через лекції, семінари, вебінари, комунікаційні канали, органів студентського самоврядування, збори, наради у офлайн- та онлайн-формах	Корпоративні брифінги, тренінги, внутрішні комунікаційні платформи, збори, селекторні наради та інші форми, комунікації

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2 – Порівняння складових внутрішнього маркетингу в закладах вищої освіти та на класичних підприємствах

Складова	Заклад вищої освіти	Класичне підприємство
Бренд	<ul style="list-style-type: none"> – Створення та підтримка позитивного іміджу: проектування та комунікація цінностей, місії та переваг закладу вищої освіти серед здобувачів вищої освіти та працівників; – залучення до участі: запрошення здобувачів вищої освіти та факультету брати активну участь у подіях, програмах та інших ініціативах закладу вищої освіти; – візуальний стиль: розробка корпоративного брендбука та його впровадження у всіх сферах діяльності закладу вищої освіти, від онлайн-комунікацій до стилізованого оформлення приміщень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Створення та підтримка позитивного іміджу: проектування та комунікація цінностей, місії та переваг підприємства серед його персоналу; – залучення до участі: запрошення персоналу брати активну участь у подіях, програмах та інших ініціативах; – візуальний стиль: розробка корпоративного брендбука та його впровадження в усіх сферах діяльності підприємства від онлайн комунікацій до стилізованого оформлення приміщень.
Мотивація та підтримка працівників	Система нагород: запровадження системи винагород за досягнення, активну участь та внесок в життя закладу вищої освіти. Розвиток кар'єри: надання можливостей (пр. навчання, тренінги) для особистісного, професійного розвитку та кар'єрного зростання для факультету та персоналу.	Система нагород: запровадження системи винагород за досягнення, або ж грамотно та вчасно виконану роботу, понаднормову роботу тощо. Розвиток кар'єри: надання можливостей (наприклад навчання та тренінги) для особистісного, професійного розвитку та кар'єрного зростання.
Робота зі здобувачами вищої освіти	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення до участі в управлінні: надання здобувачам вищої освіти можливостей брати участь у різних управлінських структурах, студентських радах, комітетах тощо; – клуби та організації: створення та підтримка різноманітних студентських клубів, організацій та подій для розвитку інтересів та взаємодії здобувачів вищої освіти. 	Така категорія стейкхолдерів відсутня.
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> – Норми та правила поведінки, комунікації: нормування поведінки адміністрації, здобувачів вищої освіти, викладачів та працівників під час особистої та онлайн-комунікації в межах робочих, освітніх та розважальних заходів, онлайн-взаємодії. Для прикладу: норми вітання, звертання, стиль одягу, пунктуальність тощо; – права та обов'язки учасників освітнього процесу: дотримання академічної доброчесності, пропаганда антикорупційної боротьби та інше. 	<ul style="list-style-type: none"> – Норми та правила поведінки, комунікації: нормування поведінки адміністрації, та персоналу під час особистої та онлайн комунікації в межах робочих, освітніх та розважальних заходів, онлайн-взаємодії. Для прикладу: норми вітання, звертання, стиль одягу, пунктуальність тощо.
Фідбек та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> – Системи збору відгуків: забезпечення можливостей для здобувачів вищої освіти, викладачів та працівників висловлювати свої думки та ідеї щодо поліпшення навчального процесу та робочого середовища; – відкрита комунікація: створення платформ для відкритого діалогу між різними цільовими аудиторіями внутрішнього маркетингу. 	<ul style="list-style-type: none"> Системи збору відгуків: забезпечення можливостей для персоналу висловлювати свої думки та ідеї щодо поліпшення робочого середовища; – відкрита комунікація: створення платформ для відкритого діалогу між різними цільовими аудиторіями внутрішнього маркетингу.

Джерело: сформовано авторами

високоякісними продуктами, приємною атмосферою і дружньою командою. Вона досягла цього успіху, зокрема, завдяки ефективному внутрішньому маркетингу. Говард Бехар пише про те, що компанія повинна розглядати і своїх співробітників, і своїх клієнтів насамперед як людей, тоді все інше прийде саме собою [5, с. 5]. Якщо керівник ставиться до співробітників як до партнерів, а не як до одного з ресурсів, ті домагаються фантастичних результатів, якщо він бачить в клієнтах не джерело доходу, а людей, яким він надає послугу, ті повертаються знову і знову. Компанія Starbucks активно комунікує з працівниками, розповідаючи їм про свою культуру обслуговування клієнтів і про те, як вони можуть внести свій вклад в успіх компанії. Вона також створює позитивну організаційну культуру, яка сприяє ефективній роботі.

Наступний приклад. В Україні працює міжнародна торгова мережа «JYSK», яка активно впроваджує у свою практику нові методи управління персоналом. Компанія багато часу приділяє навчанню персоналу: при прийомі працівників на роботу головним критерієм є не наявність вищої спеціалізованої освіти, а бажання працювати та постійно самовдосконалюватись. У «JYSK» керівник та підлеглий можуть виконувати одну й ту саму роботу. Водночас зона відповідальності керівника є більшою, що й зумовлює вищу заробітну плату. Керівники компанії чітко усвідомлюють, що задоволеність працівників від взаємодії з компанією поширюється на клієнтів, яких стає все більше [6, с. 162].

Внутрішній маркетинг тісно пов'язаний із соціальною психологією [7, с. 25]. Це говорить про те, що його варто розглядати як персоналізований процес. У цьому контексті персоналізація означає використання індивідуального підходу до спілкування та взаємодії з різними членами спільноти ЗВО. Цей підхід дозволяє забезпечити більш ефективну комунікацію, підтримку та залучення кожного учасника.

Відповідальним за внутрішній маркетинг підрозділам закладів вищої освіти варто розглядати його не як разовий проєкт, а як постійний рекурентний процес, який є частиною загальної стратегії розвитку та її імплементації в управлінську діяльність.

При розробці стратегії внутрішнього маркетингу в закладі вищої освіти важливо врахувати специфіку середовища ЗВО та потреби різних груп учасників освітнього процесу, таких як здобувачі вищої освіти, викладачі, дослідники і адміністративний персонал (в цій статті «працівники»). Нижче автори наводять можливі кроки для розробки стратегії внутрішнього маркетингу (не виключаємо, що почерговість деяких пунктів може бути змінена залежно від поточного стану справ закладу вищої освіти):

1. Аналіз спільноти ЗВО. Аналіз, систематизація, кластеризація внутрішніх цільових груп за різними критеріями: академічні групи, студентські спільноти, спортивні гуртки для студентів, також приналежність до підрозділу/кафедри/факультету, інтереси тощо.

2. Вивчення потреб. Проведення анкетування та співбесіди для визначення потреб та очікувань різних груп.

3. Визначення мети та цілей. З'ясування конкретних цілей від розробки та впровадження стратегії внутрішнього маркетингу (наприклад, поліпшення комунікації, підвищення задоволеності, збільшення участі з житті закладу вищої освіти, поширення бренду тощо).

4. Формулювання цілей. Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових меж (SMART) цілей для кожного аспекту стратегії.

5. Розробка бренду закладу вищої освіти. Виділення унікальних рис та переваг закладу, аналіз брендів конкуруючих закладів вищої освіти за потреби. На їх основі формування візуального стилю закладу, цінностей та принципів роботи.

6. Створення каналів комунікації. Розробка плану для ефективного розповсюдження інформації із використанням інструментів, таких як електронні листи, вебсайт, соціальні мережі, внутрішні портали та інші, а також впровадження можливості для обміну інформацією та зворотного зв'язку через форуми, чати, віртуальні конференції та інші засоби.

7. Залучення до участі у житті закладу вищої освіти. Розробка комплексу заходів, в т.ч. подій, які залучать цільові аудиторії закладу вищої освіти до створення стратегії внутрішнього маркетингу.

8. Моніторинг та оцінка. Визначення маркерів успішності, наприклад відсотка залученості здобувачів вищої освіти до спільнот ЗВО, участі в заходах, відсотка підписників на сторінки закладу в соціальних мережах відносно загальної кількості здобувачів, працівників тощо. Також можуть бути специфічні показники відповідно до цінностей, як-от відсоток осіб, які відвідують храм на території кампусу. Моніторинг визначених показників, а також регулярний збір фідбеку для коригування певних етапів імплементації стратегії, адаптації її до нових умов.

Важливо додати, що під час розробки стратегії внутрішнього маркетингу варто враховувати мінливість зовнішнього середовища, а відповідно передбачити адаптацію деяких пунктів (створення каналів комунікації) під можливі перешкоди (наприклад, неможливість очних зустрічей). У результаті можна забезпечити більш ефективну співпрацю між різними підрозділами та збільшити рівень задоволеності та залученості співробітників до роботи у ЗВО [8, с. 142].

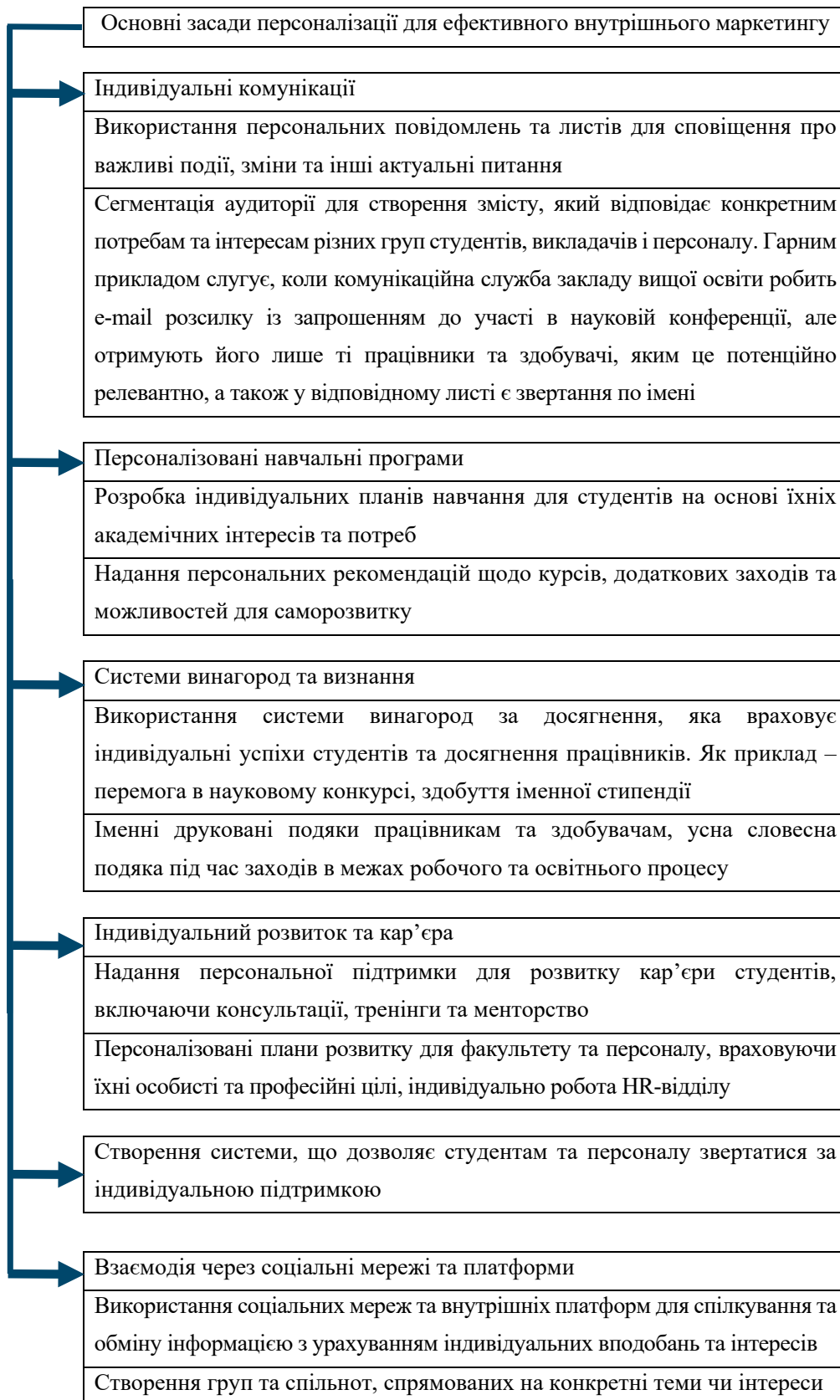


Рисунок 1

Джерело: сформовано авторами

Варто наголосити, що розробка стратегії внутрішнього маркетингу не унеможливує проблем її імплементації, адже, вірогідно, в певних ЗВО цільові аудиторії можуть бути пасивними. Для того, щоб імплементація відбувалась ефективніше, автори пропонують наступний дієвий інструментарій:

1. Публічність. Внутрішній маркетинг націлений на розвиток як особистісний, так і ЗВО в цілому, тому логічно робити основні його засади публічними. Публічність тягне за собою доступний виклад. Постулати стратегії внутрішнього маркетингу, які будуть афішовані, мають бути написані зрозуміло і доступно для всіх, варто уникати великої кількості технічних термінів або важких концепцій.

2. Колаборація з лідерами думок. Особистість схильна до наслідування, тому в колективах варто мати своїх «агентів». Серед таких можуть бути лідери думок, керівники підрозділів, старости, особистості з проактивною життєвою позицією. Такі представники спільноти можуть бути залучені як на етапі розробки стратегії, так і на етапі імплементації.

3. Тренінги на тему бренду. Будь-яка стратегія передбачає розвиток бренду. Його візуальна та словесна частини можуть бути недостатньо зрозумілі цільовим групам, тому варто проводити навчання, тренінги, на яких, окрім технічних моментів, обговорювати також власне важливість змін та розвитку.

4. Налагодження фідбеку. Необхідно створити канали для зворотного зв'язку, де персонал і студенти можуть ділитися своїми думками, ідеями та питаннями. Варто розглянути можливість ство-

рення форумів або віртуальних просторів для обговорення стратегії та спільного вирішення питань.

5. Система винагород. Вище у статті згадувалось про важливість існування системи винагород та відзначення кращих представників освітньої спільноти. Це ж можна включити і на окремому кейсі – етапі імплементації стратегії. Більше того, з часом можна розглянути можливість встановлення, наприклад, системи контролю якості дотримання бренду та покарання за його недотримання.

Найважливіше для імплементації ефективної стратегії внутрішнього маркетингу – це залучити до цього процесу максимальну кількість учасників з числа внутрішніх стейкхолдерів організації.

Висновки. Внутрішній маркетинг грає важливу роль у стійкому розвитку сучасних закладів вищої освіти та ефективному управлінні ними. Розуміння його складових, етапів розробки його стратегії та впровадження є ключем до розвитку гармонійного колективу, до якого входять як працівники, так і здобувачі вищої освіти. Ефективна імплементація стратегії внутрішнього маркетингу в управлінську діяльність може сприяти підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти, залученню та утриманню талановитого персоналу та здобувачів вищої освіти, а також покращенню його загального іміджу в освітньому та науковому сегментах. Задоволені та правильно вмотивовані працівники, викладачі та адміністрація з більшою вірогідністю поширюватимуть позитивний імідж закладу, що водночас може принести можливість для залучення нових та якісних кадрів. Задоволені здобувачі вищої освіти стають безкоштовними агентами бренду, несучи в маси свій позитивний досвід.

Література:

1. Brown D. Internal marketing. Theories, perspectives and stakeholders. New York, 2021. 146 p.
2. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. Internal marketing. London, 2002. 299 p.
3. Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми*. 2017. № 17. С. 332–336.
4. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45–55.
5. Howard Behar. It's not about the coffee. Starbucks corporate culture. New York, 2007. 208 p.
6. Венгерова О.В. Особливості запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. *Економічний простір*. 2018. № 133. С. 157–165.
7. Мальчик М.В. та ін. Маркетинг : навчальний посібник. Рівне, 2014. 444 с.
8. Мальчик М.В., Прокопеч В.Е. Адаптивний маркетинг як фактор існування закладів вищої освіти. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, 25 травня 2023 р. Рівне : НУВГП, 2022. С. 141–144.

References:

1. Brown D. (2021) Internal marketing. Theories, perspectives and stakeholders. New York, 146 p.
2. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq (2002) Internal marketing. London, 299 p.
3. Konoplyannikova M. A. (2017) Management of marketing activities: concepts, principles, approaches. *Global and national problems*, no. 17, pp. 332–336.
4. Reshetnikova I. L. (2015) Internal marketing in the company's marketing system. *Marketing and innovation management*, no. 1, pp. 45–55.
5. 3. Konoplyannikova M. A. (2017) Upravlinnia marketynhovoii diialnistiu: poniattia, pryntsypy, pidkhody. *Hlobalni ta natsionalni problemy*, no. 17, pp. 332–336.

6. Reshetnikova I. L. (2015) Vnutrishnii marketynh u systemi marketynhu pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 45–55.
7. Howard Behar (2007) It's not about the coffee. Starbucks corporate culture. New York, 208 p.
8. Vengerova O. V. (2018) Features of the introduction of internal marketing at the enterprise. *Economic space*, no. 133, pp. 157–165.
9. Malchyk M. V. etc. (2014) *Marketing*. Study guide. Rivne, 444 p.
10. Malchyk M. V., Prokopets V. E. (May 25, 2023) Adaptive marketing as a factor in the existence of higher education institutions. *Actual problems of management theory and practice in the context of European integration: materials of the XII International Scientific and Practical Conference*. Rivne: NUVHP, pp. 141–144.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2024 р.
