

УДК 658.8:502.131.1

<https://doi.org/10.31713/ve2202510>

JEL: M31, Q20

Мальчик М. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-0917-191X],

д.е.н., професор,

Пастушенко О. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-2641-1356],

к.е.н., доцент,

Прокопець В. Е. [1; ORCID ID: 0009-0006-4120-6533],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ У ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ЗВО ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ДО ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти інтеграції екологічного (зеленого) маркетингу в систему внутрішнього маркетингу закладу вищої освіти (ЗВО) як стратегічного чинника підвищення його організаційної стійкості та забезпечення сталості освіти в умовах сучасного турбулентного середовища. Наголошено, що глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, екологічні кризи, соціальна напруженість та геополітична нестабільність, зокрема повномасштабна війна в Україні, вимагають від освітніх установ розробки інноваційних підходів до управління та розвитку.

Проведено аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових підходів до концепцій екологічного маркетингу, внутрішнього маркетингу та їх синергетичного поєднання у вигляді зеленого внутрішнього маркетингу (GIM), особливо в контексті ЗВО. Визначено, що екологічний маркетинг є управлінською концепцією, спрямованою на гармонізацію діяльності організації з принципами сталого розвитку та екологічної відповідальності, тоді як внутрішній маркетинг у ЗВО фокусується на мотивації, залученні та розвитку персоналу і здобувачів вищої освіти як ключових внутрішніх стейкхолдерів.

Запропоновано доопрацьовану концептуальну модель інтеграції екологічного маркетингу у внутрішній маркетинг ЗВО, що охоплює стратегічний, тактичний, операційний та результативний рівні. Обґрунтовано, що така інтеграція сприяє формуванню спільної корпоративної «зеленої» культури, підвищує екологічну свідомість та відповідальність, зміцнює бренд ЗВО та його конкурентоспроможність.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонований підхід та розроблена модель можуть бути використані

керівництвом ЗВО для розробки та реалізації ефективних стратегій сталого розвитку, підвищення адаптивності до зовнішніх викликів, зміцнення організаційної стійкості та формування екологічно орієнтованої освітньої спільноти.

Ключові слова: екологічний маркетинг; зелений внутрішній маркетинг; внутрішній маркетинг ЗВО; організаційна стійкість; сталість освіти; турбулентне середовище; концептуальна модель; заклади вищої освіти.

Вступ

Сучасне вітчизняне освітнє середовище зіштовхується з глобальними викликами: екологічними, економічними, соціальними, а також із політичними та технологічними змінами. Ці виклики формують середовище підвищеної турбулентності, що характеризується швидкими, непередбачуваними змінами, високим рівнем невизначеності та складністю взаємозв'язків. В українському контексті ця турбулентність набуває особливої гостроти через повномасштабну війну, яка створює екзистенційні загрози для функціонування та розвитку освітньої системи. Як зазначає Сороколіт О. М., українські ЗВО змушені переглядати свої стратегії та візії, працюючи в умовах безпрецедентних викликів. Шлях відновлення та подальшого розвитку України має бути не лише економічно ефективним, але й сталим та екологічно обґрунтованим [1]. Для українських ЗВО це означає не просто адаптацію до ринкових змін, а й фундаментальну трансформацію, спрямовану на забезпечення виживання, збереження якості освіти та спроможності до розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення.

Для цього важливим є впровадження концепції сталого розвитку і посилення екологічної складової в управлінні ЗВО.

У цьому контексті екологічний маркетинг стає потужним інструментом, який дозволяє не лише адаптуватися до викликів зміни клімату, а й формувати позитивний імідж серед свідомих здобувачів вищої освіти, викладачів та партнерів [2].

Водночас внутрішній маркетинг спрямований на те, щоб персонал та здобувачі вищої освіти розглядались як «внутрішні клієнти», задовольняючи їхні потреби і мотивуючи до підтримки місії навчального закладу.

Унікальність ЗВО полягає в тому, що його «продукт» – освітні послуги – відчутно залежить від залученості персоналу, його кваліфікації й мотивації [3]. Ця специфіка робить інтеграцію

екологічних цінностей через внутрішній маркетинг особливо важливою, оскільки ЗВО є «knowledge-intensive organizations» [4], де передача знань та цінностей є ключовою. Вплив на внутрішніх стейкхолдерів (персонал та здобувачів вищої освіти) може мати мультиплікативний ефект, формуючи не лише внутрішнє середовище ЗВО, але й майбутніх фахівців, які понесуть ці цінності у суспільство.

Таким чином, інтеграція екологічного маркетингу у внутрішній маркетинг ЗВО означає системну реалізацію «зелених» ініціатив через усі внутрішні процеси закладу: від формування «зеленої» корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій до розробки екологічно спрямованих навчальних програм та мотивації персоналу.

Такий підхід дозволяє створювати цілісну систему управління, що враховує триєдину оцінку результатів (економічну, соціальну та екологічну) [1].

Водночас він забезпечує синергію двох дисциплін: екологічного маркетингу (який зазвичай розглядають у контексті розвитку товарів, послуг і ринків) та внутрішнього маркетингу (орієнтованого на внутрішню організаційну культуру і персонал).

Проблематика полягає у недостатній теоретичній розробленості та практичній реалізації саме інтегрованих підходів до екологічного та внутрішнього маркетингу в ЗВО як дієвих інструментів підвищення їх адаптивності, організаційної стійкості та забезпечення сталості освіти в умовах турбулентності.

У наукових працях значний вклад у дослідження питань екологічного та внутрішнього маркетингу зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники.

Серед вітчизняних представників можна виділити Л. П. Гацьку, С. В. Карлащук, Т. Б. Харченко, Н. В. Васюткіну, М. О. Зуя, О. М. Крюкову та ін. Наприклад, О. М. Крюкова розглядала внутрішній маркетинг як управлінську концепцію, а Н. В. Васюткіна та М. О. Зуй запропонували компоненти екологічного маркетингу в системі сталого розвитку підприємства [5]. Також актуальними є роботи зарубіжних фахівців: Ф. Котлера, Дж. Оттманн, Я. Білза, О. Піатті, які заклали основу зеленого маркетингу, а також Л. Гронруоса, К. Беррі, Г. Вестью, Д. Фредеріка та ін., що першими висвітлювали внутрішній маркетинг і мотивацію персоналу.

Останнім часом з'являються дослідження, які безпосередньо поєднують ці напрями: наприклад, вивчення зеленого внутрішнього маркетингу (green internal marketing) у ЗВО Індії, Малайзії та інших [2].

Українські науковці приділяють значну увагу питанням як екологічного, так і внутрішнього маркетингу, хоча їх інтеграція, особливо в контексті ЗВО, залишається менш дослідженою сферою. Н. В. Васюткіна та М. О. Зуй зосереджуються на компонентах екологічного маркетингу в системі сталого розвитку підприємства. Вони пропонують комплексний підхід, де екологічний маркетинг інтегрується на всіх рівнях управління, а внутрішній маркетинг розглядається як один з елементів цієї системи, що забезпечує «вбудованість» екологічних принципів у діяльність персоналу [5]. Їхні розробки підкреслюють важливість системності та стратегічного бачення при впровадженні екологічних ініціатив.

Зарубіжна наукова думка має тривалу історію дослідження як зеленого маркетингу (Ф. Котлер, Дж. Оттманн, Я. Білз, О. Піатті), так і внутрішнього маркетингу (Л. Гронруос, К. Беррі, Г. Вестью, Д. Фредерік). На перетині цих напрямків виникла концепція зеленого внутрішнього маркетингу (Green Internal Marketing – GIM), яка набуває все більшої актуальності, зокрема для сектору вищої освіти.

Виклад основного матеріалу

В умовах зростаючої турбулентності глобального середовища поняття організаційної стійкості та сталості освіти набувають для закладів вищої освіти імперативного характеру, перетворюючись на необхідні умови для їх ефективного функціонування, виживання та виконання суспільної місії. Організаційна стійкість є міждисциплінарним поняттям, яке описує здатність системи адаптуватися, протистояти негативним впливам, відновлюватися після криз та навіть посилювати свої позиції, навчаючись на власному досвіді. Це не пасивне виживання, а активний процес збереження ключових функцій і цінностей, поєднаний із трансформацією для забезпечення довгострокової життєздатності. В університетському середовищі стійкість передбачає інтеграцію життєстійкості в інституційну культуру, лідерство та систему управління, що дозволяє системі гідно реагувати на виклики та завчасно нейтралізувати загрози. У контексті українських ЗВО, що функціонують в умовах війни, ця концепція набуває особливого значення як здатність

зберігати освітній процес, науковий потенціал та соціальну місію під тиском будь-яких обставин.

Дослідники виділяють декілька ключових компонентів організаційної стійкості. Узагальнюючи існуючі підходи, для ЗВО можна визначити такі аспекти: готовність та передбачення, що полягають у здатності аналізувати ризики й розробляти сценарії реагування; адаптивність та гнучкість, які забезпечують швидку зміну процесів і стратегій у відповідь на нові виклики; згуртованість та соціальний капітал, що ґрунтуються на сильній корпоративній культурі та взаємодопомозі; а також здатність до навчання та інноваційності для аналізу помилок і генерування нових підходів до подолання труднощів.

Інтеграція зеленого внутрішнього маркетингу (GIM) безпосередньо сприяє підвищенню організаційної стійкості ЗВО кількома шляхами. По-перше, формування єдиної ціннісної орієнтації на «зелені» цілі підсилює згуртованість колективу, оскільки персонал та здобувачі освіти, які поділяють екологічні пріоритети, демонструють вищу мотивацію, лояльність та здатність до адаптації. По-друге, еко-орієнтація внутрішніх процесів, як-от впровадження енергоощадних технологій та ефективне управління відходами, робить університет менш вразливим до зовнішніх ресурсних потрясінь, забезпечуючи безперервність діяльності. По-третє, GIM підвищує зовнішню легітимність та підтримку, адже ЗВО з активними «зеленими» ініціативами здобувають більше довіри та ресурсів від уряду, донорів і громадськості, що зміцнює їхні загальні позиції.

GIM визначається як концепція, що передбачає інтеграцію екологічних цілей у внутрішні процеси та програми організації, спрямована на формування екологічної свідомості та поведінки персоналу [3]. У контексті ЗВО, GIM наголошує на важливості внутрішніх стейкхолдерів, зокрема академічного персоналу, у формуванні досвіду зовнішніх клієнтів (тобто здобувачів вищої освіти) та просуванні «зелених» цінностей [4].

Sahibzada та інші дослідники [6] виділяють такі ключові компоненти GIM:

- зелені внутрішні комунікації (Green internal communications): ефективне інформування персоналу про екологічні цілі, політики та досягнення ЗВО;

- зелене навчання та розвиток (Green training and development): надання персоналу знань та навичок, необхідних для підтримки

екологічних ініціатив та інтеграції принципів сталості у свою професійну діяльність;

- зелені винагороди (Green rewards): система заохочень та визнання для персоналу за екологічно відповідальну поведінку та внесок у «зелені» проєкти;

- зелена підтримка роботи (Green work support): забезпечення необхідних ресурсів та умов для виконання персоналом своїх обов'язків екологічно відповідальним чином;

- зелений сервісний ландшафт (Green service scape): створення фізичного середовища в ЗВО (кампуси, аудиторії, офіси), яке відображає екологічні цінності та сприяє сталій поведінці [4].

Важливим аспектом є також залучення здобувачів вищої освіти до ініціатив зеленого маркетингу. Дослідження, проведене в Омані, показало, що здобувачі вищої освіти вважають важливим впровадження сталого зеленого маркетингу і рекомендується поширювати серед них обізнаність про ці питання. Це є стратегічною інвестицією, оскільки саме вони будуть майбутніми лідерами, працівниками та споживачами, які формуватимуть екологічно свідоме суспільство. Вони є активними користувачами технологій, інноваторами та мають значний вплив на ринок [6].

Інтеграція екологічного маркетингу у внутрішній маркетинг ЗВО є стратегічною необхідністю, зумовленою низкою переваг, особливо в умовах турбулентності:

- Синергетичний ефект: внутрішній маркетинг створює сприятливе організаційне підґрунтя (мотивований та обізнаний персонал, ефективні комунікації) для успішної реалізації «зелених» стратегій, ініційованих екологічним маркетингом. У свою чергу, екологічний маркетинг надає внутрішнім ініціативам змістовну спрямованість та суспільно значущу мету.

- Формування єдиних екологічних цінностей: інтегрований підхід сприяє формуванню у персоналу та здобувачів вищої освіти спільних екологічних цінностей та екологічної відповідальності, що стає частиною корпоративної культури.

- Підвищення залученості та лояльності: залучення персоналу та здобувачів вищої освіти до розробки та реалізації «зелених» ініціатив підвищує їхню залученість, моральний стан, прихильність до цілей сталого розвитку та лояльність до ЗВО.

- Створення зеленої корпоративної культури: GIM є інструментом формування та підтримки корпоративної культури, де екологічна відповідальність є нормою поведінки та невід'ємною частиною організаційної ідентичності.

- Підвищення адаптивності та стійкості ЗВО: спільні цінності та згуртованість колективу навколо екологічних цілей підвищують здатність ЗВО адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та протистояти викликам турбулентності. Інтегровані екологічні ініціативи сприяють чіткому розумінню персоналом загальних цілей і зміцненню організаційної ідентичності навколо сталих цінностей, що є ключем до стійкості.

- Зміцнення бренду та конкурентоспроможності: ЗВО з розвинутою «зеленою» культурою та екологічними ініціативами сприймається як більш відповідальний та привабливий для абітурієнтів, персоналу, партнерів та суспільства в цілому, що зміцнює його бренд та конкурентні позиції.

- Внесок у сталий розвиток суспільства: Через освіту та формування екологічної свідомості у майбутніх фахівців, ЗВО робить внесок у досягнення цілей сталого розвитку на національному та глобальному рівнях.

Інтеграція екологічного та внутрішнього маркетингу є не просто додаванням зеленого компонента до внутрішніх комунікацій, а передбачає фундаментальну зміну філософії управління ЗВО. Це вимагає перегляду цінностей, культури та процесів на всіх рівнях, лідерства та системного підходу, а не лише окремих, не пов'язаних між собою ініціатив. Як зазначають дослідники, попередні стратегії внутрішнього маркетингу, що зосереджувалися лише на економічних міркуваннях чи технологічних рішеннях, часто не приносили очікуваних трансформаційних змін [4]. Водночас, для успішної трансформації університетів у напрямі сталості може знадобитися навіть «дестабілізація» застарілих парадигм та культури [7].

Нижче автори пропонують концептуальну модель інтеграції екологічного маркетингу у внутрішній маркетинг ЗВО (далі – Модель GIM-HEI-Resilience) має на меті візуалізувати та структурувати цей складний процес, показати взаємозв'язки ключових елементів та їхній сукупний вплив на підвищення організаційної стійкості в умовах турбулентності.

Рівні та елементи Моделі GIM-HEI-Resilience:

I. Стратегічний рівень (Фундамент):

1.1. Місія, візія та цінності ЗВО: інтеграція принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної справедливості в основоположні документи та філософію ЗВО.

1.2. Лідерство та зобов'язання керівництва: активна підтримка та просування GIM з боку вищого керівництва, виділення необхідних ресурсів, створення відповідних управлінських структур (наприклад, комітет зі сталого розвитку, посада омбудсмена з екологічних питань).

1.3. Політика зеленого внутрішнього маркетингу: розробка та затвердження офіційного документа, що визначає цілі, завдання, принципи, ключові напрямки та очікувані результати GIM у ЗВО.

II. Тактичний рівень (Компоненти GIM – адаптовано з 3):

2.1. Зелені внутрішні комунікації (Green Internal Communications):

- регулярне та прозоре інформування персоналу та здобувачів вищої освіти про екологічні цілі, стратегії, ініціативи, досягнення та виклики ЗВО;

- використання різноманітних каналів: інтранет-портал, корпоративні видання, соціальні мережі, інформаційні стенди, регулярні зустрічі, тематичні заходи;

- забезпечення двостороннього зв'язку: збір пропозицій, ідей, відгуків щодо екологічних ініціатив.

2.2. Зелене навчання та розвиток (Green Training and Development):

- розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для персоналу з питань сталого розвитку, екологічного менеджменту, енергоефективності, управління відходами, принципів GIM;

- інтеграція екологічних тем, принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в навчальні програми для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей;

- проведення тренінгів, семінарів, воркшопів, гостьових лекцій з екологічної тематики.

2.3. Зелена мотивація та винагороди (Green Motivation and Rewards):

- розробка системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу та здобувачів вищої освіти за активну участь у зелених проєктах, екологічно відповідальну поведінку, розробку екоінновацій;

- публічне визнання досягнень, нагородження кращих еко-ініціатив, проведення конкурсів;

- включення екологічних критеріїв до системи оцінки ефективності (KPI) для відповідних категорій персоналу.

2.4. Зелена підтримка роботи та інфраструктури (Green Work Support & Green Service Scape):

- створення екологічно сприятливого та безпечного робочого і навчального середовища;

- впровадження практик «зеленого офісу» та «зеленого кампусу»: ресурсозбереження (вода, енергія, папір), роздільний збір та переробка відходів, екологічно чисті закупівлі, використання відновлюваних джерел енергії;

- розвиток «зеленої» інфраструктури: велопарковки, зони відпочинку, зелені насадження, екологічні лабораторії («living labs» 11).

2.5. Залучення стейкхолдерів (Stakeholder Engagement):

- створення та підтримка діяльності екологічних команд, комітетів, студентських екологічних клубів та волонтерських груп;

- активне залучення персоналу та здобувачів вищої освіти до процесу прийняття рішень, розробки, реалізації та моніторингу екологічних ініціатив;

- розвиток партнерства з місцевими громадами, громадськими екологічними організаціями, бізнесом та державними структурами у сфері сталого розвитку.

III. Операційний рівень:

3.1. Циклічний процес впровадження GIM:

- діагностика та аудит: аналіз поточного стану екологічної діяльності ЗВО, еко-потенціалу, ставлення стейкхолдерів, сильних та слабких сторін;

- визначення пріоритетів та цілепокладання: формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) екологічних цілей та завдань GIM;

- розробка та реалізація програм GIM: планування та впровадження конкретних заходів за напрямками, визначеними на тактичному рівні (комунікації, навчання, мотивація тощо);

- моніторинг та оцінка: регулярний збір даних, відстеження прогресу у досягненні поставлених цілей, оцінка ефективності заходів GIM;

- аналіз та коригування: аналіз результатів моніторингу, виявлення проблем та успіхів, внесення необхідних коректив у стратегію та тактику GIM (забезпечення зворотного зв'язку та навчання системи 11).

3.2. Інструменти внутрішнього маркетингу з «зеленим» наповненням: Використання традиційних інструментів внутрішнього маркетингу (корпоративні заходи, конкурси, програми адаптації нових співробітників, системи внутрішніх опитувань) для просування екологічних цінностей та ініціатив.

IV. Результативний рівень:

4.1. Внутрішні результати:

- сформована корпоративна зелена культура та екологічна свідомість персоналу і здобувачів вищої освіти;

- підвищення рівня залученості, лояльності та задоволеності внутрішніх стейкхолдерів;

- оптимізація ресурсоспоживання та зменшення негативного впливу на довкілля;

- посилення інноваційного потенціалу у сфері зелених технологій та рішень.

4.2. Зовнішні результати:

- покращення іміджу, репутації та бренду ЗВО як екологічно та соціально відповідальної інституції;

- підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та привабливості для абітурієнтів, талановитого персоналу та партнерів.

4.3. Стратегічний результат:

- підвищення організаційної стійкості ЗВО: здатність адаптуватися до змін, протистояти викликам турбулентного середовища, зберігати ключові функції та забезпечувати довгострокову життєздатність;

- забезпечення сталості освіти та внесок у сталий розвиток суспільства: підготовка екологічно свідомих фахівців, генерація «зелених» знань та інновацій, позитивний вплив на громаду та довкілля.

На основі концептуальної моделі GIM-HEI-Resilience, практична реалізація передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів.

Фундаментальним напрямом є формування системи зелених внутрішніх комунікацій, що забезпечується через створення спеціалізованого розділу на інтернет-порталі закладу вищої освіти (ЗВО), регулярну розсилку «зелених» дайджестів новин та ведення тематичних сторінок у корпоративних соціальних мережах. Ці інструменти слугують для інформування про успішні екологічні проєкти, роз'яснення екологічної політики та поширення порад щодо сталого споживання. Важливу роль відіграють також організація конкурсів екоідей та проведення регулярних зустрічей для обговорення ініціатив, причому ключове значення має послідовна та особиста комунікація з боку керівництва.

Наступним компонентом є зелене навчання та розвиток персоналу і здобувачів освіти. Для співробітників розробляються та впроваджуються короткострокові тренінгові програми з питань енергоефективності, управління відходами та «зелених» закупівель. Для студентів передбачається включення до навчальних планів обов'язкових або вибірових модулів зі сталого розвитку та екологічної етики, що сприяє формуванню у них компетенцій, необхідних для досягнення Цілей сталого розвитку. Прикладами такої діяльності є семінари з «зеленої» економіки та інтеграція кейсів сталого розвитку в профільні дисципліни.

Для підтримки цих ініціатив впроваджується система зеленої мотивації та винагород. Вона включає розробку номінацій, таких як «Еколідер року», надання додаткових днів відпустки чи премій за екологічну активність, а також інтеграцію екологічних показників до системи оцінки ефективності (KPI) кафедр та співробітників.

Водночас здійснюється зелена підтримка робочих процесів та модернізація інфраструктури. Це реалізується через впровадження стандартів «зеленого офісу», що передбачає мінімізацію використання паперу та відмову від одноразового пластику, а також через закупівлю енергоефективного обладнання. Модернізація охоплює системи освітлення й опалення, організацію роздільного збору відходів та розвиток інфраструктури «зеленого кампусу» шляхом встановлення велопарковок, сонячних панелей, систем збору дощової води та створення «живих лабораторій» для екологічних досліджень.

Ключовим для успіху є активне залучення стейкхолдерів. Цей напрям передбачає підтримку студентських екологічних організацій, проведення спільних екологічних акцій, таких як висадка дерев, та

120

залучення викладачів до розробки міждисциплінарних дослідницьких проєктів. Важливим є налагодження партнерства з місцевими громадами, бізнесом та громадськими організаціями для вирішення локальних екологічних проблем, що може координуватися через спеціально створені онлайн-платформи.

Висновки

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ та практичних аспектів інтеграції екологічного (зеленого) маркетингу в систему внутрішнього маркетингу закладу вищої освіти (ЗВО) було підтверджено, що такий інтегрований підхід є обґрунтованою та актуальною стратегією для сучасних освітніх установ.

Центральним результатом роботи є розробка концептуальної моделі інтеграції екологічного маркетингу у внутрішній маркетинг ЗВО (Модель GIM-HEI-Resilience). Ця модель охоплює стратегічний, тактичний, операційний та результативний рівні, деталізує ключові компоненти GIM (зелені внутрішні комунікації, зелене навчання та розвиток, зелена мотивація та винагороди, зелена підтримка роботи та інфраструктури, залучення стейкхолдерів) та передбачає циклічний процес їх впровадження. Модель обґрунтовує, як системна інтеграція цих елементів сприяє формуванню корпоративної зеленої культури, підвищенню екологічної свідомості та відповідальності персоналу і здобувачів вищої освіти, що, в свою чергу, веде до зміцнення бренду ЗВО, його конкурентоспроможності та, найголовніше, підвищення організаційної стійкості та забезпечення сталості освіти.

Дослідження показало, що внутрішній маркетинг створює сприятливий клімат та організаційні передумови для реалізації екологічних ініціатив, тоді як екологічні цілі надають внутрішньому маркетингу змістовного наповнення та суспільної значущості. Практична реалізація даної інтеграції може здійснюватися через цілеспрямовані зелені комунікації, мотиваційні програми, навчальні модулі з екології та сталого розвитку, а також створення відповідних інституційних структур та зеленої інфраструктури в межах ЗВО.

Запропонований підхід дозволяє не лише формувати зелену внутрішню культуру, але й підвищує здатність університету адаптуватися до нестабільних умов турбулентного середовища. Екологічна свідомість персоналу та здобувачів вищої освіти, їхня згуртованість навколо спільних цінностей та проактивна участь в

екологічних ініціативах сприяють оперативному реагуванню на зміни, ефективному використанню ресурсів та мінімізації негативних наслідків кризових явищ. Як показує міжнародний досвід, впровадження зелених внутрішніх практик підвищує рівень залученості персоналу, інноваційність організації та її загальну ефективність.

У підсумку, ЗВО, які системно інтегрують екологічний маркетинг у свою внутрішню діяльність, стають більш привабливими для абітурієнтів, персоналу та партнерів, демонструють вищу адаптивність та стійкість в умовах турбулентності, а також роблять вагомий внесок у сталий розвиток суспільства.

1. Сороколіт О. М. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. *Економіка і суспільство*. 2024. № 68. С. 101–110. 2. Vitratin V., Bangsawan S., Haratua Pandjaitan D. R. Brand Trust Through Green Internal Marketing: A Literature Review and Its Implications for Higher Education Indonesia-Malaysia. *Proceedings of ICEBE 2024*. Selangor, Malaysia, 2024. Pp. 1–13. 3. Гацька Л. П., Карлащук С. В., Харченко Т. Б. Екологічний маркетинг : навч. посіб. К., 2018. 226 с. ISBN 978-966-485-197-5. 4. Крюкова О. М. Концептуальні засади внутрішнього маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 276–283. 5. Васюткіна Н. В., Зуй М. О. Комплексний підхід до визначення складових частин екологічного маркетингу в системі управління сталим розвитком підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2017. № 69. С. 21–28. 6. Sahibzada U. F., Jianfeng C., Latif K. F., Shafait Z., & Sahibzada H. F. Interpreting the impact of internal green marketing on academia's green behavior: The roles of green-thinking and perceived internal green reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26(6). P. 1237–1250. <https://doi.org/10.1002/csr.1753> 7. Калашнікова С. А., Оржель О. Ю., & Полякова Г. А. (ред.). Стратегії розвитку вищої освіти для стійкої цивілізації / Інститут вищої освіти НАПН України. 2020.

REFERENCES:

1. Sorokolit O. M. Suchasni trendy ekolohichnoho marketynhu dlia ukrainskoho ahrobiznesu. *Ekonomika i suspilstvo*. 2024. № 68. S. 101–110. 2. Vitratin V., Bangsawan S., Haratua Pandjaitan D. R. Brand Trust Through Green Internal Marketing: A Literature Review and Its Implications for Higher Education Indonesia-Malaysia. *Proceedings of ICEBE 2024*. Selangor, Malaysia, 2024. Pp. 1–13. 3. Hatska L. P., Karlashchuk S. V., Kharchenko T. B. Ekolohichniy marketynh : navch. posib. K., 2018. 226 s. ISBN 978-966-485-197-5. 4. Kriukova O. M. Kontseptualni zasady vnutrishnoho marketynhu. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 12. S. 276–283. 5. Vasiutkina N. V., Zui M. O. Kompleksnyi pidkhid do vyznachennia skladovykh chastyn ekolohichnoho marketynhu v systemi upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva. *Ekonomika pidpriemstva ta upravlinnia vyrobnytstvom*. 2017. № 69. S. 21–28. 6. Sahibzada U. F., Jianfeng C., Latif K. F., Shafait Z., & Sahibzada H. F. Interpreting the impact of internal green marketing on academia's green

behavior: The roles of green-thinking and perceived internal green reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26(6). P. 1237–1250. <https://doi.org/10.1002/csr.1753> 7. Kalashnikova S. A., Orzhel O. Yu., & Poliakova H. A. (red.). *Strategii rozvytku vyshchoi osvity dlia stiikoi tsyvilizatsii* / Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. 2020.

Malchyk M. V. [1; ORCID ID: 0000-0002-0917-191X],

Doctor of Economics, Professor,

Pastushenko O. V. [1; ORCID ID: 0000-0002-2641-1356],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Prokopets V. E. [1; ORCID ID: 0009-0006-4120-6533],

Post-graduate Student

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

INTEGRATING GREEN MARKETING INTO INTERNAL MARKETING OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A FACTOR OF RESILIENCE TO A TURBULENT ENVIRONMENT

This article explores the theoretical, methodological, and practical aspects of integrating ecological (green) marketing into the internal marketing system of higher education institutions (HEIs) as a strategic factor for enhancing their organizational resilience and ensuring education for sustainability in the modern turbulent environment. It is emphasized that global challenges such as climate change, environmental crises, social tensions, and geopolitical instability, particularly the full-scale war in Ukraine, require educational institutions to develop innovative approaches to management and development.

The analysis of national and international scientific approaches to the concepts of green marketing, internal marketing, and their synergistic combination in the form of green internal marketing (GIM), especially in the context of HEIs, is conducted. Green marketing is defined as a management concept aimed at aligning organizational activities with the principles of sustainable development and environmental responsibility, while internal marketing in HEIs focuses on motivating, engaging, and developing staff and students as key internal stakeholders.

A refined conceptual model for integrating green marketing into the internal marketing of HEIs is proposed, encompassing strategic, tactical, operational, and result-oriented levels. It is substantiated that such integration fosters a shared corporate «green» culture, enhances

environmental awareness and responsibility, strengthens the HEI's brand, and improves its competitiveness.

The practical significance of the study lies in the potential for HEI management to use the proposed approach and developed model to design and implement effective sustainable development strategies, increase adaptability to external challenges, strengthen organizational resilience, and cultivate an environmentally oriented educational community.

Keywords: green marketing; green internal marketing; internal marketing in HEIs; organizational resilience; education for sustainability; turbulent environment; conceptual model; higher education institutions.

Отримано: 19 червня 2025 року
Прорецензовано: 24 червня 2025 року
Прийнято до друку: 04 липня 2025 року