

УДК 339.137.2:378.4(513.1)

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-2\(209\)-42-48](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-2(209)-42-48)



**Кравченко Ганна Юрївна,**

докторка педагогічних наук, доцентка, професорка кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

**Kravchenko Hanna,**

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

**E-mail:** [anna.dist61@gmail.com](mailto:anna.dist61@gmail.com)

**ORCID iD** <https://orcid.org/0000-0002-2156-3203>



**Дзінь Лан,**

аспірант кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу, Харківський національний університет імені Семена Кузнеця; заступник секретаря Генеральної партійної філії, Школа архітектури та інженерії, Університет мистецтв і наук Сичуань, Китай

**Jin Lang,**

graduate student of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Deputy Military, All-Party Profile, School of Architecture and Engineering, Sichuan University of Arts and Sciences, China

**E-mail:** [akujin@foxmail.com](mailto:akujin@foxmail.com)

**ORCID iD** <https://orcid.org/0000-0001-8377-4076>

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДНИК РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР)

**А** Розглянуто залежність зв'язків організаційної культури та конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг.

На основі аналізу теоретичних підходів дослідження встановлено, що зміст поняття «конкуренція» передбачає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції. Під «конкуренцією» ми розуміємо сукупність дій і процесів між суб'єктами освітньої діяльності в умовах ринкових відносин, які призводять до змагань один з одним із метою досягнення переваг.

З'ясовано, що «організаційна культура університету» визначається особливостями дотримання духовних цінностей, які формуються закладом освіти у процесі своєї діяльності, кінцевим результатом якої є всебічно розвинута особистість студентів. Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку закладу вищої освіти, а її усвідомлення дозволяє краще зрозуміти організацію, її призначення, функціонування та існування на ринку освітніх послуг. Саме організаційна культура учасників освітнього процесу в закладі вищої освіти передбачає партнерство, ініціативність і новаторство.

Доведено, що формування організаційної культури університету є довгостроковим і складним систематичним проектом, а реалізація інновацій вимагає ретельного проектування та планування. Заклади вищої освіти завжди прагнуть підтримувати свою елітарність. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти Китайської Народної Республіки вимірюється певними «характеристиками», які накопичуються у процесі довгострокового розвитку організації та складаються з особливостей структурних елементів протікання освітнього процесу, стилю навчання та застосування сучасних методик викладання, інноваційних науково-технічних досліджень, сучасних систем управління, створеного освітнього середовища. Організаційна культура викладача сприяє формуванню організаційної культури ЗВО та впливає на конкурентоспроможність вищої школи.

**Ключові слова:** конкуренція; організаційна культура; освітній процес; освітні послуги; заклад вищої освіти

**Organizational culture as a component of the development of competitiveness of higher education institution**  
(from the experience of universities of Sichuan Province, China)

**S** The content of the article deals with the dependence of the organizational culture of higher education institution and its competitiveness in the educational services market. On the basis on the analysis of theoretical approaches of the study, it is established that the definition of competition involves rivalry, struggle for achieving the best results, obtaining competitive advantages through the effective use of all available resources, production and sale of competitive products. The competition means a set of actions and processes between subjects of activity, in the conditions of market relations that lead to competitions with each other to achieve benefits.

The organizational culture of the university refers to relatively stable behavior and spiritual value, which is formed by the educational institution in the process, and its result is a comprehensively developed personality. Organizational culture is a strategic factor in the development of an organization, and its awareness allows you to better understand the organization, its functioning, and the purpose in the market of educational services.

The organizational culture of participants in the educational process in the institution of higher education provides partnership, initiative, and innovation.

It is proved that the formation of the organizational culture of the university is a longterm and complex systematic project, and that the implementation of innovation requires careful projection and planning. Higher education institutions always seek to maintain their elitism. The competitiveness of Chinese higher education institutions is measured by the characteristics that accumulate in the process of longterm development and consist of the features of the elements of the educational process, the style of learning and other elements of training, research, management, maintenance, campus environment. The organizational culture of the teacher contributes to the formation of the organizational culture of an HEI and influences the competitiveness of higher education.

**Key words:** competition; organizational culture; educational process; educational services; higher education institution

**Актуальність проблеми.** Сьогоднішня позначена зростанням конкуренції між закладами вищої освіти, установами й організаціями, що здійснюють освітню діяльність, надають освітні послуги. Досконала організаційна культура сприяє конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Чим вища конкурентоспроможність організації, тим вище її економічний розвиток, який тісно взаємопов'язаний з ефективністю діяльності безпосередньо педагогічного колективу.

Діяльність сучасних закладів вищої освіти в усьому світі відбуваються в умовах невизначеності й перманентних змін. Тому, в таких умовах, значущості набувають зв'язки залежності організаційної культури закладу вищої освіти та його конкурентоспроможності, серед яких традиційно виокремлюють економічні, соціальні, політичні, ринкові, технологічні, екологічні фактори впливу, міжнародні зв'язки, інституційні важелі [16].

Словник української мови тлумачить поняття «конкуренція» як «1. Суперництво в будь-якій галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків; змагання. 2. Боротьба між приватними підприємцями за вигідніші умови виробництва й збуту товарів при товарному виробництві; боротьба між капіталістами за найбільші прибутки» [11].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [9].

О. Єлець, Є. Богдан визначають конкуренцію як «суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції, а також отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності» [15, с. 90].

Пильна увага науковців прикута до освітнього і наукового феномену Китайської Народної Республіки. Провінція Сичуань у КНР є однією з трендових у сфері наукових і технологічних розробок. Виступає як унікальний осередок реалізації ідеї Еразмус+ щодо створення відкритого дослідницького простору [8]. Університет у місті Ченду позиціонується як відкритий заклад вищої освіти, який системно

співпрацює із сучасними науковими центрами і дослідницькими корпораціями не лише у КНР, але й з закладами й установами Європи, США [2].

Це обумовлює потребу системних трансформацій управління організаційною культурою для підтримки конкурентоспроможності закладу вищої освіти у національному і світовому вимірі.

#### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Ураховуючи вищезазначені визначення, під «конкуренцією» розуміємо сукупність дій і процесів між суб'єктами діяльності в умовах ринкових відносин, які призводять до змагань один з одним із метою досягнення переваг.

Отже, конкуренція вмотивує економічні суб'єкти знаходити можливості для підвищення якості наданих послуг (товарів), що, у свою чергу, сприяє підвищенню їх конкурентних позицій на ринку у цілому.

Організаційна культура закладу вищої освіти спрямована на досягнення якості освіти. Особливо важлива організаційна культура в системі професійних відносин «викладач – викладач», навчальній взаємодії в системах «викладач – студент», «студент – студент». Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку організації. Ідея місії, спільне сприйняття цілей може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, призначення на ринку, і не лише те, що відбувається, але й чому це відбувається [13].

У своїх роботах Н. Злобін, О. Синицька, О. Білецька зазначають, що організаційна культура – це творча діяльність організації, яка втілена та базується на цінностях, традиціях, нормах [12].

Таку ж позицію підтримує Е. Смирнов. Проте він розширює дане поняття через систему суспільно прогресивних формальних й неформальних правил і норм діяльності, прийнятих звичаїв і традицій, визначених індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності професійною діяльністю працівників, виокремлених перспектив розвитку [15].

Дещо з іншої особистісної позиції визначає даний термін З. Румянцева [2], яка вважає, що організаційна культура регламентує дії особистості. Таку позицію підтримують

О. Віханського і О. Наумова, визначаючи поняття «організаційної культури як набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їх особистісної поведінки та дій» [1]. Науковці вважають, що організаційна культура університету відноситься до відносно стійкої поведінки та духовної цінності, що формується університетом у процесі тривалої школи, і його кінцевим результатом є колективна особистість, із чим ми повністю погоджуємось.

Хуан Інчжун (Huang Yingzhong, 1998) [3] вважає, що організаційна культура – це цінності, норми поведінки та методи управління, з якими погоджується більшість людей в організації, й висловлює загальні завдання в організації.

Нам імпонує думка дослідників, що організаційна культура університетів може не тільки відображати загальні характеристики студентів, але й може орієнтувати та керувати їх діями та бути пов'язаною з конкурентоспроможністю.

**Мета статті:** конкретизувати наукові підходи до визначення поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність»; визначити специфічні особливості освітніх послуг, що надаються в університетах КНР, та їх вплив на розвиток організаційної культури закладу освіти.

**Викладення основного матеріалу.** Розвиток соціального середовища сприяє організаційним культурним інноваціям в університетах. У 21 столітті міжнародна та внутрішня ситуація зазнала колосальних змін, рівень науки і техніки швидко вдосконалювався, а сучасні методи комунікації та інформації широко популяризувались, із кожним днем вносячи серйозні зміни.

Поліпшити організаційну культуру – це покращити незадовільний зміст старої освітньої системи й одночасно збільшити її інноваційний зміст, який адаптується до розвитку нової ситуації для того, щоб справлятися з нескінченними новими ситуаціями та новими проблемами.

Вивчення та аналіз науково-педагогічної літератури показали, що є різні наукові підходи до визначення поняття «конкуренція» (табл. 1).

Наукові підходи до визначення поняття «конкуренція»

Автори	Визначення поняття «конкуренція»
М. Молдованов	суперництво між товаровиробниками за кращі, економічні вигідніші умови виробництва та реалізації продукції [17, с. 311].
С. Мочерний	боротьба між товаровиробниками за вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, за вдосконалення найбільших прибутків; механізм стійкого регулювання пропорцій суспільного виробництва [18, с. 164–166].
А. Азрімеян	суперництво між товаровиробниками за найвигідніші сфери додавання капіталу, ринку збуту, джерела сировини; діючий механізм стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва [15, с. 339].
Тлумачний словник економічних термінів	елемент ринкового механізму, суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів; Автоматичний регулятор розподілу трудових ресурсів між сферами і галузями суспільного виробництва; чинником економічного примусу виробників до підвищення ефективності виробництва, найповнішого задоволення потреб суспільства [14, с. 10].
Г. Башняніна, В. Іфтемчук	елемент ринкового механізму, суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів; боротьба за найвигідніші умови вкладання капіталу; механізм формування господарських пропорцій; ефективний організатор виробництва, найдієвіший механізм відтворення ринкової рівноваги [6, с. 271–273].

Ураховуючи вищезазначені визначення, під «конкуренцією» розуміємо сукупність дій і процесів між суб'єктами діяльності, в умовах ринкових відносин, які призводять до змагань один з одним із метою досягнення переваг. Отже, конкуренція вмотивовує економічні суб'єкти знаходити можливості для підвищення якості наданих послуг (товарів), що, у свою чергу, сприяє підвищенню їх конкурентних позицій на ринку у цілому.

Формування організаційної культури університету є довгостроковим і складним систематичним проєктом, а його інновації вимагають ретельного проєктування та ретельного планування.

Метою конкуренції між ЗВО є формування багаторівневої системи вищої освіти. Відомі ЗВО завжди прагнуть підтримувати свою елітарність та обмежують розширення розмірів своєї освітньої діяльності. Наприклад, Пекінський університет не намагається поглинути всі інші ЗВО у Пекіні, тому що різні університети мають різні місії, цілі та навчальні програми. Так, у Пекінському університеті є юридичний факультет, на якому готують висококваліфікованих фахівців з юридичної теорії та практики. В інших регіональних університетах також є юридичні факультети, на яких готують юридичних фахівців, які мають високі професійні компетенції з юридичної практики. Тому конкуренція між ЗВО формує багаторівневу систему вищої освіти, а не монополію на освітню діяльність.

Отже, сутність конкуренції між ЗВО проявляється у неціновій конкуренції. ЗВО зазвичай не піднімає ціну на навчання, щоб прийняти тих абітурієнтів, які не досягли вимог прийому. Відомі ЗВО пропонують обмежену кількість місць, щоб забезпечити якість навчання та захистити свою марку освітніх послуг. Отже, на ринку вищої освіти основною конкуренцією між ЗВО є надання високоякісних освітніх послуг [4; 5; 13].

Ретельне вивчення матеріалів, які представлені на офіційному сайті цього університету дає підстави констатувати, що організаційна культура великого корпоративного утворення, яким позиціонується цей університет, складається з: управлінської (очільник є також лідером не лише в університеті, але й у національному освітньому просторі, належить до когорти науковців зі світовим визнанням, має високу репутацію у бізнесових колах тощо); культури розподілу повноважень й обов'язків відповідно до кваліфікації й посад працівників, що забезпечує ефективність функціонування всіх структурних підрозділів цього університету; особистісної культури, яка в Пекінському університеті позиціонується як інтегральне утворення престижу, сучасних трендів і національної традиції, спрямована на створення умов комфорту, добробуту і стабільного розвитку для кожного учасника освітнього процесу [7; 8].

Ці елементи організаційної культури поєднуються головним критерієм – професіоналізмом кожного, хто долучився до

реалізації цілей університету. Професіоналізм в управлінському компоненті організаційної культури забезпечується підтримкою цінностей і іміджу Пекінського університету на світовій арені [8].

Варто зазначити, що культура розподілу повноважень й обов'язків передбачає послідовне формування й удосконалення інформаційної та комунікаційної культури. Особистісний компонент організаційної культури у Пекінському університеті передбачає опору на відповідальність кожного, орієнтацію на інтереси і потреби зацікавлених у навчанні осіб, підтримку іміджу університету на світовій арені. Перелічені елементи організаційної культури Пекінського університету передбачають сформованість високого рівня організаційної культури. Організаційна культура учасників освітнього процесу в закладі вищої освіти передбачає партнерство, ініціативність і новаторство. Пекінський Університет багато уваги приділяє поширенню інформації про кращі методичні напрацювання викладачів і тренерів закладу, досягнення науковців і студентів-дослідників.

Пекінський університет має високий рівень викладання і демонструє значні успіхи студентів і випускників. На базі університету створено курси інтенсиву в опануванні китайської мови без наявності обов'язкового рівня. Студенти вивчають китайську мову 36 годин на тиждень, мають право користуватися всією інфраструктурою університету [там само]. Зазначимо тут, що Пекінський університет має найбільшу бібліотеку в Азійському регіоні, яка налічує понад 7 млн томів книг із різних галузей знань [там само].

Викладацький колектив, студенти і слухачі курсів Пекінського університету не лише демонструють досить високий рівень інформаційної компетентності, але й здійснюють це у форматі неперервного професійного саморозвитку й особистісного прогресу. Серед цікавих напрямів можемо звернути увагу на такі, що презентовані на офіційному сайті: прикладні наукові дослідження впровадження і застосування технічних засобів навчання, вивчення дидактичного потенціалу хмарних систем інформатизації освіти, створення відкритого навчального середовища опанування освітніх програм, алгоритмізація інформаційно-пошукових систем і баз даних, компаративні дослідження освітніх інновацій за напрямом «цифровізація освіти» [там само].

Кампус університету розташований у парковій зоні колишніх імператорських садів – культурного надбання китайського народу. 96% випускників Пекінського Університету затребувані на ринку праці високооплачуваних посад. Студенти мають право пройти стажування у закладах освіти – партнерах Пекінського університету – університетів США, Канади, Франції, Кореї, Сінгапуру. Це, на наш погляд, свідчить про відкритість і високу якість освіти, яка надається у цьому університеті.

Офіційний ресурс Пекінського університету широко ретранслює успіхи своїх студентів, пишається найвідомішими випускниками, серед яких філософ Ху Ши, основоположник сучасної китайської літератури Лу Сінь. Тут студенти набувають досвіду академічної співпраці й корпоративної взаємодії у понад 100 клубах, студіях, асоціаціях.

Конкурентоспроможність китайських ЗВО вимірюється «характеристиками» [12], які накопичуються у процесі довгострокового розвитку. Ці характеристики конкуренти можуть імітувати, але не можуть копіювати. Вони відображають особливості навчання в конкретному ЗВО, які складаються з особливостей елементів протікання освітнього процесу, стилю навчання та інших елементів навчання, досліджень, управління, обслуговування, середовища кампусу (архітектура приміщень, культура кампусу та інших елементів).

Для університетів провінції Сичуань вартісним елементом розвитку є творення конкурентоспроможної моделі організаційної культури. Це сприяє плануванню, розвитку, просуванню та інноваціям основної конкурентоспроможності вищої школи, внесення вкладу в країну та регіон, у якому вона розташована, з різними конкурентними перевагами та отримання ресурсів за рахунок вкладу для досягнення сталого розвитку.

Отже, освітні послуги мають свої специфічні особливості, які притаманні тільки у сфері освіти [10 с. 148–152]:

1. Процес надання освітніх послуг є продуктом спільної праці викладача та студентів. Адже якість викладання залежить не тільки від викладача, а й від особистого рівня знань студентів (наприклад, для здобуття більшості видів професійної освіти потрібно мати певний рівень загальної освіти тощо).

2. Процес освітніх послуг сприяє формуванню людського капіталу студентів. Абітурієнт виходить на ринок із наявним запасом компетентностей, тобто знань, здібностей і мотивацій, які впливають на успішність майбутнього студента.

3. Ефективність освітніх послуг може проявитися тільки через тривалий час, й практично її виміряти неможливо кількісно, у тому числі й безпосередньо грошима.

4. Особливість освітніх послуг виявляється у тому, що вони виявляються, зазвичай, у комплексі зі створенням духовних цінностей, перетворенням і розвитком особистості студента. Ці послуги забезпечують реалізацію пізнавальних інтересів студентів, задовольняють потреби особистості духовному та інтелектуальному розвитку, роблять внесок у створення умов їх самовизначення та самореалізації, беруть участь у формуванні, збереженні та розвитку різноманітних здібностей людини до праці, у спеціалізації, професіоналізації та зростанні. Тому на відміну від інших видів послуг, освітні послуги знаходяться під пильною суспільною увагою та поза ринковим тиском [10, с. 56–92, с. 77–82].

5. У процесі освітніх послуг знання існують як частина змісту викладання, й об'єкт управлінської діяльності ЗВО. Процес освітніх послуг може бути відірваний від інтелектуальної праці професорсько-викладацького складу. У цьому процесі виникає велика кількість нових неявних знань. Наприклад, відповідальність, авторитет та інші особисті якості викладачів. Ці фактори неявних знань впливають на якість освітніх послуг.

6. Освітні послуги пропонують своїм клієнтам не розрізнені лекції або практичні заняття, а комплексні та системні програми за спеціальністю, які включають певний зміст занять, організацію освітнього процесу, систему управління та систему методичного, матеріального, технічного та кадрового забезпечення. Тобто, задля перемоги конкурентів, у процесі конкуренції між ЗВО, потрібно мати свої переваги. Конкурентна перевага визначається конкурентною стратегією.

**Висновки.** Отже, організаційна культура об'єднує найкращі позитивні якості та прояви культури професорсько-викладацького складу ЗВО, що сприяє розвитку конкурентоспроможності організації. Викладачі в системі вищої освіти мають визначати головні пріоритети у

своїй діяльності, до яких доцільно віднести: професійну майстерність, наукові досягнення, участь в ефективному управлінні закладом вищої освіти, громадську роботу, участь у вчених і спеціалізованих радах і комісіях, а також сприяти високому рівню становлення та розвитку фахівця в університетському й академічному співтовариствах. Життя підтверджує аксіому: організаційна культура викладача сприяє формуванню організаційної культури ЗВО і навпаки та впливає на конкурентоспроможність вищої школи.

**Подальших розвідок** потребує розроблення діагностичного інструментарію визначення ефективності розвитку організаційної культури закладів вищої освіти з метою обґрунтування та вибору стратегії розвитку організації.

#### Список використаних джерел

1. Виханський О. С., Наумов О. І. Менеджмент. Київ : Економіка, 2006. 528 с.
2. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): терміни поняття персоналії / за наук. ред. Г. І. Башняніна, В. С. Іфтемчука. Київ : Магнолія плюс, 2004.
3. Дзінь Лань, Кравченко Г. Організаційна культура в адміністрації вищих навчальних закладів Китаю. *Наукові записки Бердянського державного університету. Педагогічні науки.* 2020. Вип. 2. С. 78–87.
4. Кравченко Г. Ю. Управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу освітнього закладу на основі адаптивного управління розвитком». *Імідж сучасного педагога:* електрон. наук. фах журн. 2017. № 7 (176). URL: <http://isp.poippro.pl.ua/issue/view/7127>
5. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Науковий вісник Донбасу.* 2011. № 3. С. 90–102 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2011\\_3\\_17\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_17_26)
6. Мармаза О. Організаційна культура : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 344 с.
7. Немцова І. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 08.00.04 / Чернівецький нац. ун-т імені Ю. Федьковича. Чернівці, 2011. 20 с.
8. Пекинський університет КНР [Peking University]. URL: [https://www.unipage.net/ru/peking\\_university](https://www.unipage.net/ru/peking_university).
9. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210III від 11.01.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
10. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління навчальним закладом : монографія. Київ, 2013. 377 с.

11. Словник української мови. URL: <http://ukrlit.org/slovyk>
12. Стадний Є. Українські студенти за кордоном: факти та стереотипи. URL: <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy>
13. Тимошко Г. М. Роль лідерських якостей у процесі формування і розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2012. Вип. 104, т. 2. С. 148–152. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/4192>
14. Тлумачний словник економічних термінів : навч. посіб. Харків : ВД Інжек, 2003. 184 с.
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 319 с.
16. Управління навчальним закладом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН XXI, 2012. 516 с.
17. Шляхи культивування основної конкурентоспроможності коледжів університетів. URL: <https://www.1mishu.com/lunwen/dyjylw/gdjylw/201003/624404.html>
18. Brown A. Organizational Culture. Prentice hall. Paperback. 1998. June 1. 320 P.
102. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2011\\_3\\_17\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_17_26) [in Ukrainian].
6. Marmaza, O. (2016). *Orhanizatsiina kultura [Organizational culture]: monohrafiia*. Kharkiv: Drukarnia Madrid [in Ukrainian].
7. Nemtsova, I. (2011). *Orhanizatsiina kultura v systemi stratehichnoho upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy Ukrainy [Organizational culture in the system of strategic management of the main foundations of Ukraine]*. (Extended abstract of PhD diss.). Chernivtsi [in Ukrainian].
8. Pekynskyi universytet KNR [Peking University]. Retrieved from [https://www.unipage.net/ru/peking\\_university](https://www.unipage.net/ru/peking_university) [in Ukrainian].
9. *Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii [On the protection of economic competition]: Zakon Ukrainy № 2210III vid 11.01.2001*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> [in Ukrainian].
10. Riabova, Z. V. (2013). *Naukovi osnovy marketynhovoho upravlinnia navchalnym zakladom [Scientific foundations of marketing management of an educational institution]: monohrafiia*. Kyiv [in Ukrainian].
11. *Slovyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]*. Retrieved from <http://ukrlit.org/slovyk> [in Ukrainian].
12. Stadnyi, Ye. *Ukrainski studenty za kordonom: fakty ta stereotypy [Ukrainian students abroad: facts and stereotypes]*. Retrieved from <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy> [in Ukrainian].
13. Tymoshko, H. M. (2012). Rol liderskykh yakosti u protsesi formuvannia i rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [The role of leadership qualities in the process of formation and development of the organizational culture of the head of general educational institution]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu [Visnyk of Chernihiv National Pedagogical University]*, 104, 2, 148-152. Retrieved from <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/4192> [in Ukrainian].
14. *Tlumachnyi slovyk ekonomichnykh terminiv [Interpretive dictionary of economic terms]: navchalnyi posibnyk* (2003). Kharkiv: VD Inzhzek [in Ukrainian].
15. Ivanov, Yu. B., Kyzym, M. O., & Tyshchenko, O. M. et al. (2010). *Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management of the competitiveness of the enterprise]*. Kharkiv: VD «ІНЖЕК» [in Ukrainian].
16. Nemchenko, S. H., Holik, O. B., Kryvylova, O. A., & Lebid, O. V. (2012). *Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of an educational institution]: pidruchnyk dlia studentiv vyshchymy navchalnymy zakladiv*. Donetsk: LANDON XXI [in Ukrainian].
17. Shliakhy kul'tyvuvannia osnovnoi konkurentospromozhnosti koledzhiv universytetiv [Ways of cultivating the basic competitiveness of colleges and universities]. Retrieved from <https://www.1mishu.com/lunwen/dyjylw/gdjylw/201003/624404.html> [in Ukrainian].
18. Brown, A. (1998). Organizational Culture. *Prentice hall. Paperback*, June 1.

#### References

1. Vykhanskyi, O. S., & Naumov, O. I. (2006). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: Ekonomika [in Ukrainian].
2. Bashnianin, H. I., & Ifemchuk, V. S. (Eds.). (2004). *Henezha rynkovoi ekonomiky (politekonomiia, mikroekonomika, makroekonomika, ekonomichni analiz, ekonomika pidpriemstva, menedzhment, marketynh, finansy, banky, investytsii, birzhova diialnist): terminy poniattia personalni [The genesis of the market economy (politeconomy, microeconomics, macroeconomics, economic analysis, economics of business, management, marketing, finance, banks, investments, exchange activity): Terms of understanding of personnel]*. Kyiv: Mahnoliia plus [in Ukrainian].
3. Dzyn, Lan, & Kravchenko, H. (2020). Orhanizatsiina kultura v administratsii vyshchymy navchalnymy zakladiv Kytaiu [Organizational culture in the administration of the greatest primary foundations for China]. *Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnogo universytetu. Pedahohichni nauky [Science notes of the Berdyansk State University. Pedagogical sciences]*, 2, 78-87 [in Ukrainian].
4. Kravchenko, H. Yu. (2017). Upravlinnia rozvytkom liudskoho potentsialu pedahohichnoho kolektyvu osvitnoho zakladu na osnovi adaptynnoho upravlinnia rozvytkom [Managing the development of the human potential of the pedagogical team of the educational institution on the basis of adaptive development management]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [Image of a teacher]*, 7 (176). Retrieved from <http://isp.poippo.pl.ua/issue/view/7127> [in Ukrainian].
5. Kravchenko, K. V. (2011). Upravlinnia konkurentospromozhnosti vyshchoho navchalnoho zakladu [Management of competitiveness of the main initial mortgage]. *Naukovyi visnyk Donbasu [Scientific Bulletin of Donbass]*, 3, 90-

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 02.03.2023